

Aktivní naslouchání

PRO-BIO Svaz ekologických zemědělců

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

Obsah

1. Definice komunikace.....	2
2. Komunikační model podle Schulze von Thuna	2
3. Nedorozumění a jak jim předejít	4
Neúmyslným zkreslováním informace patří:.....	4
Úmyslným zkreslováním informace rozumíme:	4
Specifikace jednotlivých komunikačních bariér	5
Filtrování.....	5
Výběrové vnímání	5
Emocionální stav	5
Jazyk.....	5
Neverbální narážky	7
Rozpornost sdělení v čase	7
Prostředky odstraňování komunikačních bariér	7
Zpětná vazba.....	8
Efektivnost postupu negativní zpětné vazby.....	8
4. Aktivní naslouchání.....	9
Proč aktivně naslouchat.....	10
Jak aktivně naslouchat.....	10
Shrnutí a přeformulování	11
Aktivní naslouchání a facilitace	11
Jak nakládat s rušivým chováním	11
Narušování.....	12
Osoba mluvící nesouvisle	12
Poslech na syntézu	12
5. Empatie v komunikaci	13
Metoda empatie I - vcítění se do druhého	13
Metoda empatie II - prosté pociťování emocí druhého	14
6. Neverbální komunikace	16
Funkce neverbální komunikace	16
Neverbální komunikační dovednosti.....	17

1. 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 účasti 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.

2. Komunikační model podle Schulze von Thuna

Začněme komunikačním modelem, který vytvořil psycholog Friedemann Schulz von Thun. Podle tohoto modelu obsahuje každá věta, kterou proneseme (mluvčí/pisatel) nebo přijmeme (adresát), čtyři roviny. Schulz von Thun mluví o čtveru uší, kterými slyšíme, a čtveru úst, kterými mluvíme:

1. Věcný obsah

Zde zprostředkováváme pouze určité množství informací, tedy čísla, data a fakta. Jde o věty typu: „Došel toner.“ – „Jednání trvalo dvě hodiny.“ – „Kávovar je rozbitý,“ atd.

2. Výzva

Na této rovině vyjadřují mluvčí/pisatel a adresát, co má být z jejich pohledu uděláno nebo neuděláno. Vyzýváme někoho nebo vyrozumíváme z jeho slov, že se jedná o

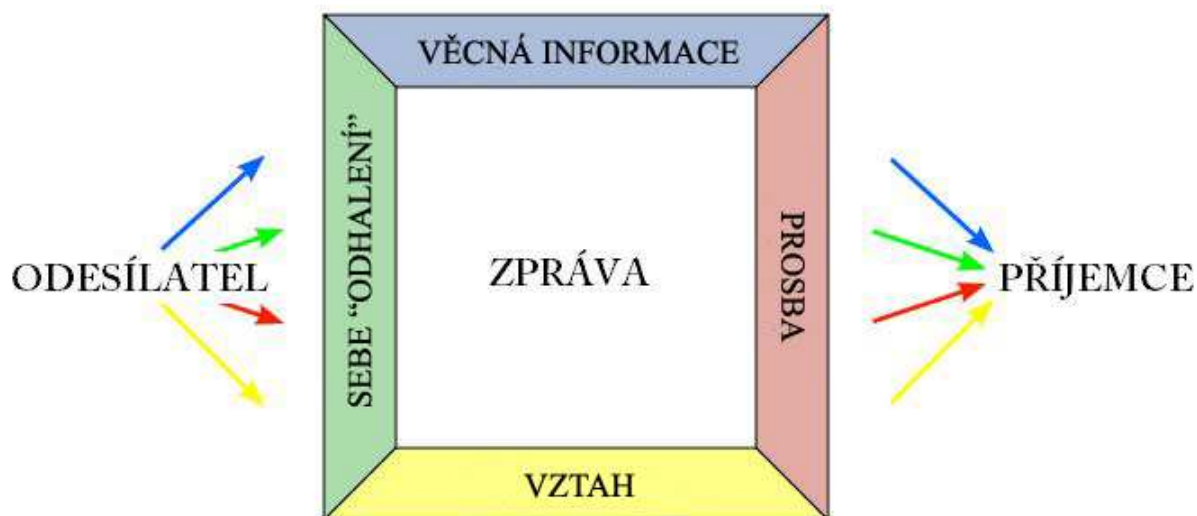
imperativ: „Přijďte prosím včas!“ – „Informujte servis!“ – „Přijedte dřívějším vlakem,“ atd.

3. Vztah

Na této rovině se odráží, co cítíme k našemu partnerovi, jak hodnotíme vzájemný vztah: „Spolupráce s vámi je příjemná.“ – „Zcela vám důvěřuji.“ – „Zklamal jste mě,“ atd.

4. Sebeprojevy

Mluvčí/pisatel sděluje něco o tom, jak mu právě je, mluví o svých osobních pocitech. Otevřeně vysloveno to vypadá takto: „Jsem unavený.“ – „Těším se na další setkání.“ – „Jsem napjatá, jak vše bude pokračovat.“ – „Cítím se přetížený/nevytížený,“ atd.



Sdělení je obsah komunikačního aktu. Tedy to, co komunikátor přenáší na příjemce. Do sdělení však člověk nevkládá pouze to, co chce říct, ale také to, jaký to pro něj má význam, jak se staví k příjemci a podobně. Je utvářeno vnitřními postoji a názory obou komunikačních partnerů.

3. Nedorozumění a jak jim předejít

Jednou z nejpotřebnějších a nejzákladnějších komunikačních strategií je odstraňování a předcházení nedorozumění. Dorozumění mezi lidmi, zejména při prvních setkáních a na počátečních schůzkách není samozřejmou věcí. Existuje řada rozdílů mezi lidmi, které brání úplnému přenosu významu sdělovaných zpráv. Rozdíly mezi nimi jsou způsobeny celou řadou okolností, které jsou povahou kulturní a vzdělanostní, související s pozicí člověka ve společnosti, se životní situací ve které se nachází. Závisí také na psychickém stavu jednotlivých lidí, na jejich věku či pohlaví. Uvedené rozdíly mezi lidmi tvoří faktory způsobující porušení komunikace a nesplnění jejího základního cíle, tj. dorozumění. Těmto faktorům se říká komunikační bariéry.

Příčiny zkreslování informace (neboli příčiny nedorozumění) lze rozdělit na 2 části: neúmyslné zkreslování informace a úmyslné zkreslování informace.

Neúmyslným zkreslováním informace patří:

- časový rozdíl a prostorová vzdálenost ve vztahu zdroje a příjemce zprávy
- nepochopení obsahu smyslu zprávy
- nepřesná formulace informace
- víceznačnost obsahu informace
- nesrozumitelnost informačního obsahu z hlediska příjemce
- přílišné zjednodušení obsahu informace nebo naopak přílišný stupeň abstrakce
- nepozornost zdroje při předávání zprávy, nebo příjemce při jejím vnímání vliv
- chyba při přenosu informace, při jejím příjmu i zpracování
- předchozí informovanosti příjemce
- podvědomé přizpůsobování obsahu zprávy, tzv. výběrové vnímání
- emocionální stav příjemce zprávy
- jazyk
- neverbální náznaky

Úmyslným zkreslováním informace rozumíme:

- zájem na udržení informačního monopolu

- mezilidské konflikty v organizaci
- zatajování nepříznivých informací a nadhodnocování těch příznivých, neboli filtrování
- posunutí významu sdělení, úmyslný výběr určitých aspektů

Specifikace jednotlivých komunikačních bariér

Filtrování

Zdrojem filtrování je mluvčí organizace. Je to záměrná manipulace s informacemi s cílem učinit je pro příjemce vhodnějšími. Filtrování je typickou bariérou v životě profesionálních organizací. Jde o situaci, kdy podřízený sděluje nadřízenému jen to, co si myslí, že vedoucí chce slyšet. Jinými slovy podřízení mají vždy tendenci nesdělovat svému šéfovi to, co si myslí, že by jim mohlo ublížit.

Výběrové vnímání

Příjemce obsah sdělení vidí, slyší a interpretuje v závislosti na svých potřebách, motivacích, předchozích zkušenostech a jiných osobnostních charakteristikách. Při interpretaci objektivního tématu sdělení příjemce projektuje do komunikace své subjektivní zájmy a očekávání. Výběrové vnímání probíhá zpravidla jako nekontrolovaný, neuvědomovaný proces.

Emocionální stav

Při dekódování a interpretaci zpráv je příjemce významně ovlivňován svými aktuálními pocity. Stejnou zprávu člověk často přijímá různě, v závislosti na tom, zda momentálně prožívá radost a štěstí, nebo pocity úzkosti. Extrémní emoce jako je jásot či deprese s velkou pravděpodobností potlačují efektivnost komunikace. V takových situacích jsme nevšímaví k racionálním a objektivním argumentům, jednáme zbrkle a zkratkovitě.

Jazyk

Slova mohou mít pro různé lidi různé významy. Z této skutečnosti vyplývá, že jazyk může být příčinou řady nedorozumění. Mezi nejvýznamnější faktory které ovlivňují užívání jazyka patří věk, vzdělání a kulturní základ aktérů komunikace. Jazyková bariéra má svůj zdroj na obou stranách komunikačního procesu, u mluvčího i příjemce.

V profesionálních organizacích i ve veřejném životě vznikají jazykové problémy mezi lidmi často z následujících důvodů:

a) Odlišný kulturní základ účastníků úředního jednání

Kulturní diferenciaci v moderní společnosti postupuje i přes působení vzdělávacích institucí, zabezpečující přibližně stejnou úroveň všeobecného vzdělání. Tuto funkci v dnešních podmínkách mají plnit především všeobecně vzdělávací školy, tedy gymnázia a dále univerzity. Vývoj směrem ke specializaci a praktické orientaci i těchto vzdělávacích institucí způsobuje oslabování i jejich kulturně sjednocující funkce.

b) Horizontální diferenciaci rolí a činností

Profesionální organizace a moderní forma spolupráce lidí jsou založeny na velké diferenciaci pracovních rolí a činností. Tyto činnosti vykonávají specialisté, jejichž pozice je založena na dokonalém zvládnutí malého okruhu pracovních aktivit. Specialisté užívají nejčastěji svůj profesionální, technický jazyk, který je spojen s teoretickými znalostmi jejich specializace. Profesionální jazyk specialistů neumožňuje efektivní komunikaci mezi pracovníky různých odborných profesí.

c) Odlišný jazyk specialisty a laika

Obtíže přináší také komunikace specialisty a laika. Komunikační bariéra může být v tomto případě vytvořena rozdílem mezi teoretickým jazykem a jazykem observačním = pozorovacím. Teoretický jazyk dává slovům jednoznačný význam určité třídy jevů, slouží tedy k označení abstraktních pojmů. Observační jazyk se používá při popisu smyslu pozorovatelných věcí. Jazykové vyjádření zde plní spíše pasivní roli kodifikace toho, co osoba právě vnímá a prožívá. Tímto jazykem se vyjadřuje, co se vidí, slyší, cítí dotykem, vnímá chutí apod. observační jazyk je proto neoddělitelný od konkrétní situace pozorování. Jednotlivá slova observačního jazyka označují ne celou třídu jevů, ale právě jen jeden pozorovaný objekt či vlastnost.

Pro observační jazyk je typické používání ukazovacích zájmen. „Jak pracuje tento přístroj? Kolik to stojí?“ – otázky pronesené v observačním jazyku, mají-li mít nějaký význam, jsou neodmyslitelné od řečové situace, v níž byly vyřčeny.

d) Odlišný národní jazyk

Ve velkých nadnárodních společnostech se lze setkat s bariérami způsobenými skutečností, že v organizaci spolupracuje mezinárodní personál. Příkladem jsou úřady veřejné správy EU.

e) Vertikální diferenciací rolí a činností

Ve větších organizačních jednotkách může vyvolat nedorozumění také odlišné užívání jazyka mezi pracovníky na různých úrovních řízení. Top-manažer se pohybuje v zcela jiné časové dimenzi uvažování než jeho řadoví podřízení. Skutečnosti, které mají význam pro jeho rozhodování, jsou naprosto vzdálené jeho pracovníkům naopak okamžité a probíhající dílčí problémy produkce Top-manažera nezajímají. Z odlišné časové orientace zájmů vyplývají rozdílná očekávání aktérů komunikace, která ovlivňují interpretaci smyslu jednotlivých slov a jazykových vyjádření. V hierarchické organizační struktuře začíná být odlišné užívání jazyka problémem mezi pracovníky, mezi nimiž jsou dva a více stupňů řízení.

Neverbální narážky

Při interpersonální komunikaci je řeč vždy doprovázena mimikou a gesty, tedy řečí těla. Pokud mluvčí používá oba typy komunikačních prostředků souhlasně, posiluje tím efektivnost předávání informací. Pokud jsou neverbální prostředky v rozporu s tím, co mluvčí říká, příjemce je zmaten a není schopen jednoznačně interpretovat význam sdělované informace, čímž vzniká komunikační bariéra.

Rozpornost sdělení v čase

Komunikace je procesem, který probíhá v čase. Pokud mluvčí v krátké době po sobě vysloví sdělení, která jsou významově odlišná nebo přímo rozporná, znemožňuje příjemci jednoznačnou interpretaci, čímž opět vzniká komunikační bariéra.

Prostředky odstraňování komunikačních bariér

Dosažení významové shody mezi aktéry komunikace, zvýšení efektivnosti komunikačního procesu tj. dosažení porozumění jednodušším a rychlejším způsobem lze dosáhnout použitím následujících doporučení: použití zpětné vazby, trénink aktivního odposlechu, užívání jednoduchého jazyka, kontrola emocí.

Zpětná vazba

Zpětná vazba je charakterizována jako samostatný prvek komunikačního procesu. Její univerzální funkce spočívá v tom, že teprve na základě zpětné vazby (odpovědi původního příjemce), může původní mluvčí zjistit, zdali došlo k dorozumění. Na základě používání zpětné vazby je možné zahájit proces postupného zpřesňování a sladění komunikačních záměrů. Je to důležitý mechanismus ovlivňování druhých lidí. Udělování efektivní zpětné vazby je nezbytná součást pracovních schopností manažera.

Rozlišují se dva základní typy zpětné vazby – pozitivní zpětná vazba a negativní zpětná vazba. Liší se ve způsobech provádění a v míře působení na příjemce. Pozitivní zpětná vazba je udělována spontánněji, rychleji a s větším zanícením, negativní zpětná vazba je udělována velmi rozdílně. Pozitivní zpětná vazba je příjemcem většinou přijímána a ovlivňuje jeho další chování, zatímco negativní zpětná vazba je často ignorována či odmítána. Důvodem je prostá skutečnost, že člověk často rád přijímá, co je pro něj dobré a odmítá nesouhlas či kritiku. Vzniká tudíž otázka, zda by nebylo rozumné vyhnout se udělování negativní zpětné vazby a soustředit se v diskusích a rozhovorech na podpůrná a souhlasná stanoviska. Běžná životní i manažerská praxe však ukazuje, že zpětné negativní vazby se nelze vyhnout, nabízí se zde tedy otázka v jakých situacích a jakým způsobem udělovat negativní zpětnou vazbu, aby byla efektivní.

Negativní zpětná vazba (nesouhlas, odpor, kritika) je efektivněji přijímána v několika komunikačních situacích, za prvé, když je udělována osobou, která je pro příjemce důvěryhodná a je pro něj neformální autoritou. Za druhé, když přichází od osoby nebo pracovníka s vysokou formální autoritou, tedy od osob na vyšších stupních mocenské hierarchie v sociální organizaci podniku, úřadu, státu apod. Za třetí, když se negativní zpětná vazba opírá o tzv. tvrdá fakta a data. Nesouhlas nebo kritika by se měla opírat o příklady nebo číselné údaje vždy když je to možné.

Efektivnost postupu negativní zpětné vazby

Praktické provádění negativní zpětné vazby je možno provádět podle následujících doporučení:

- Zaměřit se na konkrétní sdělení nebo chování
- Udělovat zpětnou vazbu neosobně – nevytýkat spolupracovníkovi, že je pomalý a nesrozumitelný. Toto sdělení by se mu mělo podat tak, že jeho pracovní výkon byl minulý týden pomalý a že jeho vystoupení na komisi nebylo rozumět. Tím se zabrání vyvolání negativní emoce, která by mohla zabránit přijetí zpětné vazby. Neosobnost zpětné vazby lze podpořit klidným a nezúčastněným projevem.
- Udržovat zpětnou vazbu na cíle komunikace a spolupráce lidí v organizaci. Například vedoucí oddělení by mělo uvést, jaké důsledky mělo chování, které je předmětem kritiky na soudržnost nebo pracovní výkon celé skupiny.
- Poskytovat zpětnou vazbu v pravý čas. Neefektivněji působí zpětná vazba, když je provedena krátce poté, co proběhlo chování, které je předmětem zpětné vazby. Jsou však situace, kdy musí být zpětná vazba odložena. Vhodnost okamžiku udělení zpětné vazby souvisí s tím, kdy je kritika či nesouhlas nejúčinnější hlediska dosažení očekávané změny chování.

Formulace zpětné vazby

Efektivní zpětná vazba má být složená nejméně ze tří částí. Za prvé obsahuje konkrétní popis chování, které je předmětem zpětné vazby, za druhé důsledky, které toto chování vyvolalo a za třetí by měla obsahovat pocity nebo emocionální reakce, které kritizované chování vyvolalo u toho, kdo zpětnou vazbu poskytuje.

4. Aktivní naslouchání

Schopnost aktivně naslouchat je užitečná ve všech možných situacích – ať se účastníte meetingu nebo workshopu nebo jste se ocitli v konfliktu. Aktivním nasloucháním můžeme dosáhnout pochopení toho, co mluvící osoba cítí k nějakému subjektu nebo jak se cítí v dané situaci – slyšíme skrze jeho slova a intonaci jeho emoce, zájmy a napětí.

Aktivní naslouchání je o pozastavení svých vlastních myšlenek a vytváření vědomého úsilí pochopit pozici jiné osoby. Užitím vlastního jazyka, těla, očního kontaktu, a když je to vhodné verbálních náznaků – otázek nebo komentářů, můžeme pomoci mluvící osobě formulovat jeho/její myšlenky a ujišťujeme ho/ji, že ho/ji posloucháme. Liší se to od naslouchání v

normální konverzaci, kdy mluvící osobu často posloucháme jen jedním uchem a pokračujeme přemýšlením nad tím, co chceme následně říci.

Proč aktivně naslouchat

Aktivní naslouchání znamená slyšet to, co nám mluvící zrovna říká, nikoli to, co chceme slyšet. Běžně je naše pochopení konverzace podbarveno našimi vlastními interpretacemi, zkušenostmi a úhly pohledu. Náš subjektivní pohled toho, co jsme slyšeli, se může výrazně lišit od toho, co mluvící osoba chtěla, abychom slyšeli.

Aktivní naslouchání dává mluvící osobě najevo, že respektujeme a hodnotíme jeho i to, co nám říká. Aktivní naslouchání nám umožňuje soustředit se na jádro problému sdělení mluvící osoby a ve výsledku ho i lépe pochopit.

Jak aktivně naslouchat

Co pro aktivní poslouchání potřebujete:

- Vytvořte důvěryhodnou atmosféru pro mluvící osobu. Nalezněte vyhovující prostor a vypořádejte se se všemi rozptylujícími věcmi (vypněte mobilní telefony, televize, počítače atd.).
- Ukažte, že nasloucháte. Přestaňte mluvit a dávejte pozor na váš jazyk těla. Znamky naslouchání jsou: naklonění k mluvící osobě, zaujatý výraz v obličeji a udržování očního kontaktu. Gestikulace obličeje a drobné pohyby, jako je přikyvování hlavou, může ukázat zájem a podporu. Předejděte známkám netrpělivosti, jako je sledování hodinek.
- Vytvořte si mentální prostor. Nepřemýšlejte o tom, co byste chtěli říct, ale zaměřte se na mluvící osobu.
- Užívejte verbální připomínky k vytáhnutí myšlenek mluvící osoby, například: jak ses u toho cítil? Pověz o tom více.
- Shrňte a zopakujte, co bylo řečeno. Můžeme lidem ukázat, že jsme je jaksepatří slyšeli a rozuměli jejich sdělení tím, že svými slovy řekneme základní myšlenky, které řekli. Je důležité, abychom jen jednoduše nepapouškovali, co řekli, ale ukázali, že

rozumíme emocím a klíčovému pojetí toho, co vyjádřili. Můžete říci něco jako: „zní to jako bys byl situací velmi znechucen“ nebo „to muselo být vzrušující!“

- Zařídte, aby byly limity vašeho naslouchání jasné již od počátku – pokud máte pouze omezený čas, řekněte to. Pokud očekáváte telefonní hovor, měl byste se v předstihu omluvit.
- Konečně aktivní naslouchání vyžaduje konstantní praxi. Čím častěji to děláte, tím lépe budete schopní to dělat

Shrnutí a přeformulování

Po vyslechnutí někoho mu můžeme poskytnout krátké shrnutí, co jsme slyšeli. Je to způsob, jak ukázat, že jsme poslouchali, a je to dobrý způsob, jak zjistit, zda jsme mu rozuměli. Pokud jsme rozuměli špatně, dáváme mu tím příležitost, aby nás opravil.

- Počkejte, dokud mluvčí nedomluví.
- Poskytujte zkusmé shrnutí – použijte fráze jako: zdá se, že cítíš, že..., rozumím, že tvrdíš že... je to tak? Chápu to správně, že cítíš že... Pokud něco přeformulujeme výrazně jako třeba: takže cítíš, že... a pleteme se, nejen že ukazujeme, že jsme neposlouchali, ale riskujeme pohoršení mluvčí osoby, že zkreslujeme jeho tvrzení.
- Vytvářejte stručné shrnutí – zahustěte věci do jedné nebo dvou krátkých vět. Je to nezbytné, pokud je vaše shrnutí zamýšlené k vyjasnění situace pro pokračení k diskusi.

Aktivní naslouchání a facilitace

Aktivní naslouchání je nezbytný nástroj pro facilitaci. Je mnoho situací při meetinzích, nebo workshopech, kdy vám aktivní naslouchání pomáhá vyhledat a naložit se vznikajícím problémem.

Jak nakládat s rušivým chováním

Někdy může být chování jednotlivých účastníků viděno jako rušivé pro průběh meetingu nebo workshopu. Účastníci si nemusí být vědomi, že jejich chování může být takto vnímáno,

ale stále to může ovlivnit celou skupinu. Aktivní naslouchání může pomoci objevit skryté problémy, takže pak můžete nakládat s prvotními příčinami, a ne jen vnějšími symptomy.

Narušování

Pokud někdo neustále narušuje nebo opakuje připomínky příliš často, značí, že účastník cítí, že jeho myšlenka nebo názor nebyla dostatečně uznána.

Využijte čas aktivním poslechem a poskytnutím zkusmého přeformulování jeho připomínky může být vše, co je potřeba, aby se cítil vyslyšen a ohodnocen.

Osoba mluvící nesouvisle

každý nedokáže být stručný a věcný. Někteří z nás užívají mluvení k vytváření vlastních myšlenek. Někteří z nás postrádají sebedůvěru předání jasné myšlenky nebo názoru, a to může mít dopad na způsob, jakým mluvíme. V této situaci může skončit celá skupina zmatená, co vlastně bylo řečeno. Naslouchejte a pak poskytněte shrnutí příspěvku mluvící osoby. To objasní příspěvek pro zbytek skupiny, a může ho stejně tak ujasnit pro mluvící osobu.

Poslech na syntézu

Facilitátoři často využívají schopnost aktivního naslouchání k propojení a vyzdvihnutí nejdůležitějších linií diskuse. Nazýváme to syntézou. Zde jsou dva příklady, kdy můžete syntézu použít:

Nalezení společného základu a rozlišení rozdílů. Naslouchejte společnému základu (na čem je shoda) a nevyřešeným rozdílům (na čem shoda zatím není) a shrňte to. To může skupině pomoci zaměřit se a pohnout se ke společné domluvě. Často je nesouhlas uvnitř skupiny vyřešen, pokud lidé jednoduše naslouchají jeden druhému. Často také zjistí, že jsou blízko shody a že rozdíly jsou oproti shodě pouze malé. Jako facilitátor můžete aktivně naslouchat a pomoci rozmotat situaci navedením na řešení.

Na druhou stranu poslech pro zastínění řešení je rovněž důležitý. Může být snadné říci: takže všichni souhlasíme. Jdeme na to! Ale pokud využijete čas k vyslechnutí jemnějších rozdílů toho, co bylo řečeno, možná zjistíte, že je potřeba více diskutovat.

Pohnout se v diskusi dál. Ve většině diskusí nastávají okamžiky, kdy někdo, musí vše propojit a posunout diskusi k další fázi nebo k dalšímu bodu agendy. Aktivně naslouchající facilitátor může vše shrnout, pokud diskuse proběhla a pokud je potřeba dosáhnout dalších cílů meetingu nebo workshopu.

5. Empatie v komunikaci

Empatie není soucit, ani lítost: člověk může cítit soucit k druhé osobě, litovat ji, ale nemusí pociťovat, to, co ona. A ostatně se jistě i vám dostalo soucitu tam, kde jste jej vůbec nepotřebovali, a to, co jste potřebovali, to jste nedostali. Soucit není empatie.

Empatie však není ani telepatie - schopnost číst myšlenky druhých.

A konečně empatie není žádná paranormální schopnost; ukážeme si v dalším, že má svá poměrně jednoduchá neurologická vysvětlení. A protože to není nic zázračného, může se jí naučit každý. Přesněji řečeno skoro každý: jsou lidé s psychickými poruchami. Není jich mnoho. Jsou také lidé, a těch je již docela dost, kteří pořádně necítí ani své vlastní emoce. Obojí je, pochopitelně, výraznou překážkou empatii.

Běžný člověk má jakési-takési empatické schopnosti. Stačí mu. Profese, které mají jako významný předmět své činnosti lidi, by měli mít empatické schopnosti nadprůměrné. Bez nich nemohou efektivně dosahovat výsledků. Jsou to například psychologové, terapeuti, herci, prodejci, podvodníci, porodní asistentky, lékaři, atd., atd. Manažeři k této skupině profesí rozhodně patří.

Metoda empatie I - vcítění se do druhého

V podstatě se jedná o simulaci. Stačí si co nejlépe představit, že jste druhým člověkem.

Na elementární úrovni to znamená napodobit, nebo si alespoň velmi dobře představit, vnější projev daného člověka a kontextu. Čím lépe to dokážete, tím je větší pravděpodobnost, že u vás vzniknou emoce a jejich pociťování, které má druhý člověk.

Proč? Odpověď je jednoduchá. Člověk je nedělitelným systémem částí, které se vzájemně ovlivňují. Jednou z těchto částí je fyzické tělo, jinou částí jsou emoce. Pokud změníte fyzický projev, emoce se tomu nutně přizpůsobí. Můžete si to i vyzkoušet: chovejte se, jako byste k něčemu cítili odpor. Pokud to budete dělat dobře, ucítíte to.

Čím více elementů druhého člověka do své simulace zahrnete, tím lépe. Tím je vcítění se do bohatší, tím přesnější emoce a pocity u vás vznikají. Kromě vlastního vnějšího projevu tedy může přidat znalosti a dovednosti, hodnoty, přesvědčení, kritéria, vnímání identity, vztahy, kognitivní strategie, způsoby vnímání, osobní historie, a další. Herci to nazývají studiem role, v neurolingvistickém programování pak modelováním. A jako každá profese dovedená k dokonalosti, není to hračka. Normální manažer asi do takové hloubky nepůjde. Může však. Opakuji, začněte s vnějším projevem. Pak můžete přidat další elementy. Čím více jich zahrnete, tím lépe.

Tato metoda má své výhody i nevýhody.

Hlavní nevýhodou je, že zanedbaný element v simulaci může být z hlediska pocitů elementem podstatným. To znamená, že při nedokonalém modelování (a absolutní dokonalost ani existovat nemůže) se pravděpodobně vyskytnou odchylky, které mohou být nepodstatné, avšak podstatné. Stává se to. Například v narychlo uvařených televizních seriálech je u nezkušených herců do očí bijící jejich neschopnost se do jim cizí role vcítit. Na rozdíl od protřelých profíků. Podobné je to i u nezkušených obchodníků: snaží se vcítit, avšak je cítit, jak jejich cítění je úplně mimo. Proto radím: je dobré simulovaný objekt sledovat a potvrzovat si, že je to ono (viz další technika).

Výhodou této metody je, že k vcítění se do druhého jej fyzicky nepotřebujete. To je velmi výhodné pro fázi přípravy toho, co teprve bude. Jak budou lidé reagovat na oznámené změny? S jakými reakcemi mohu počítat při pohovoru? A podobně.

Související výhodou metody je i to, že se jí nemusíte učit na lidech. Jakýkoliv tvor, který cítí, vám k jejímu osvojení stačí

Metoda empatie II - prosté pociťování emocí druhého

Pro použití této metody nepotřebujete, jako tomu bylo u metody předchozí, představivost, nebo znalosti. Potřebujete však k tomu člověka, jehož emoce budete přejímat.

Dělá se to jednoduše tak, že si vyčistíte hlavu od svých myšlenek a emocí, a pak už jenom do sebe necháváte jakoby proudit emoce druhého, či druhých. A cítíte je.

Neurologická příčina proč to funguje, byla objevena někdy v devadesátých letech: zrcadlové neurony (mirror neurons). Tento objev, je mnoha vědci významem srovnávám s objevem DNA. Má neuvěřitelně rozsáhlé důsledky. Kromě jiného pro empatii.

Funguje to takto: když zvednete ruku, aktivují se ve vašem mozku určitá centra. Zjistilo se, že část těchto center se aktivuje i v tom případě, když tu ruku zvedne někdo jiný a vy to jenom vidíte. Jinak řečeno: emoce se nějak projevují navenek a pozorováním jejich projevů se jimi nakazíte i vy. Jsem rád, že nakažlivost emocí lze vysvětlit i bez parapsychologie.

Při této metodě nemusíte, jako tomu bylo v předchozím případě, usilovat o získání těch samých pocitů. Ba naopak: důležité je zde neusilování. Což dá práci a trénink.

Je třeba se zbavit všech svých myšlenek a pocitů, které by přijímaný signál rušily. Taoisté to přirovnávají k tomu, že abychom mohli nádobu naplnit, musíme jí nejdříve vyprázdnit. K nabytí toho správného stavu mysli existuje spousta technik. Četl jsem například o meditačních technikách. Některé z nich to budou určitě; nemohu však potvrdit, neznám a neumím je. Víím, že jógové techniky nefungují (u mě). Víím, že uvedení stavu mysli do stejného stavu, jako při cvičení Tai Chi funguje. Ví, že funguje i technika, kterou jsem objevil u jednoho korejského bojového sportu (JungSuWon). Tu v následujícím vysvětlím, protože je strašně jednoduchá a účinná. Vyzkoušejte si ji. A hledejte a zkoušejte i jiné a pak používejte tu, která vám funguje nejlépe.

Představte si, veliký rybník se zrcadlově lesklou hladinou. Představte si, že každý váš pocit, každá vaše myšlenka hladinu rozčeří. Dosáhněte toho, aby hladina byla zcela nehybná. (Pro porovnání: osobně toho dosahuji během dvou tří sekund.)

Výhodou této metody je, že některým lidem může připadat bezpečnější. Ano, někteří lidé cítí strach z toho být, třeba jen na okamžik, jiným člověkem. Bojí se, že se ztratí, že přestanou být sami sebou, že je to nějak významně změnění. Při prostém pociťování emocí druhých jste stále sami sebou. Přesto chci upozornit, že cítit cizí emoce, jako by to byly vaše vlastní, je pro hodně začátečníků také o strachu. Nevědí, co to s nimi udělá. Cvičením na příjemných emocích a opakováním se tento počáteční strach poměrně snadno odstraní.

Nevýhodou této metody je, že k ní potřebujete lidi, které vnímáte. Výhodou je, že těch lidí může být více. Což Vám umožňuje velmi přesně a citlivě vnímat aktuální stav týmového (organizačního) ovzduší. Zda je chladné, zaražené, plné očekávání, akční, napjaté, rozzlobené, radostné, bezradné, rozpačité, otevřené, dychtivé, smutné, zmatené, atd. Přímo to fyzicky ucítíte.

Opakuji, že nejde o intuici, nos, čtení myšlenek, ale o normální zrcadlové neurony. Ty je ovšem třeba trénovat. A ne každý se o ně s dostatečnou péčí stará. Ti, kteří o svoji schopnost empatie stojí, by měli.

6. Neverbální komunikace

Neverbální (mimoslovní) komunikace je komunikace beze slov. I když nemluvíme, projevujeme se řečí těla. Abeceda řeči těla je starší než řeč slov. Řeč těla signalizuje spontánně s příchodem člověkem jeho image podle chůze, oděvu, obuvi, účesu.

Velká část neverbálních projevů působí nezávisle na našem vědomí. Jednání může být neúspěšné proto, že tělo mluví jinak než řeč: bezděčně si třeme nos, čmáráme po papíru, narovnáme si kravatu, pohazujeme vlasy atp. I mlčení signalizuje komunikaci. Takže i když nemluvíme, projevujeme se řečí těla.

Velká část neverbálních projevů působí nezávisle na našem vědomí. Jednání může být neúspěšné proto, že tělo mluví jinak než řeč. Ale vyhýbejte se pokušení dělat závěry na základě neverbálních projevů a ověřujte si jejich správnost na základě jiných důkazů.

Ptáci prý dokonce natřásají peří při zastrašování druhých, aby vypadali větší, lidé stojící s rukama v bok, dělají v podstatě totéž. Pokud vypneme zvuk a sledujeme jedince na obrazovce, hodně poznáme už z výrazu tváře, postojů těla a gestikulace: Žena si uhlazuje vlasy za ušima? Muž se jí líbí! Ruce dlaněmi vzhůru projevují upřímnost, otevřenost. Gesta ukazují temperament, jsou zděděna. Lze se jimi naučit cokoli, ale nejprůkazněji odrážejí člověka v emočně vypjaté situaci.

Funkce neverbální komunikace

- podpořit řeč (regulovat její tempo, podtrhnout a zvýraznit vyslovené)
- nahradit řeč (ilustrovat, symbolizovat)
- vyjádřit emoci, resp. zvládnout prožitek emoce (aby se znovu dostal do emoční rovnováhy, adaptoval se);
- vyjádřit interpersonální postoj (např. sympatii k někomu, dominanci, pochybnost, naléhavost při přesvědčování);
- uskutečnit sebevyjádření (sebeprezentaci) – představit se
- neverbální projevy jsou společný světový jazyk, ale mají svá nářečí a ta mohou být někdy velmi odlišná
- neverbální komunikace je kulturně velmi determinována

- znamená to, že pokud je u nás něco považováno za milé či slušné, ve všech státech či spíše kulturách tomu tak být nemusí.
- neverbální komunikace je mocným nástrojem a při její interpretaci je třeba dát si pozor na vlastní předsudky a očekávání

Neverbální komunikační dovednosti

- výraz obličeje = mimika
- řeč očí a pohledů
- přiblížení a oddálení = proxemika
- dotek, kouzlo podání ruky = haptika
- postoj a držení těla = posturologie
- gestikulace = kinezika
- paralingvistika
- úprava zevnějšku
- zacházení s časem = chronemika
- zacházení s předměty – to jak řídíme auto, pořádek na pracovním stole, apod.