



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Efektivní komunikace

## PRO-BIO Svaz ekologických zaměstnanců

TOTO VZDĚLÁVÁNÍ JE FINANCOVÁNO Z PROSTŘEDKŮ ESF PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

## **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.



## **A. Obsah**

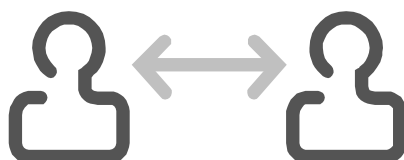
A.	Obsah.....	3
B.	Verbální komunikace.....	6
C.	Vokální komunikace .....	7
D.	Neverbální komunikace.....	8
E.	Nástroje efektivní komunikace .....	10
F.	Bariéry v komunikaci .....	12
G.	Chyby v komunikaci.....	14
H.	Otázky.....	16
I.	Doporučená a použitá literatura .....	17
J.	Poznámky .....	18

Komunikace je neoddělitelnou součástí našeho každodenního života. Jde o přenos informací mezi dvěma stranami, mezi tím, kdo mluví a tím, kdo naslouchá. Komunikace je permanentní, nelineární a zatížena šumem.

Naše komunikace je efektivní tehdy, pokud se pomocí slov či řeči těla v různých situacích úspěšně domluvíme a dosáhneme svých cílů.

Rozdíl mezi efektivní a neefektivní komunikací můžeme vidět všude kolem sebe.

Komunikace je dvoustranný proces, při němž dochází k výměně informací.



### Komunikační kanály

- Verbální – co říkáme
- Vokální – jak to říkáme
- Neverbální – co děláme (a cítíme) zatímco to říkáme

### Zastoupení jednotlivých kanálů v komunikaci

V každodenních situacích:	Slova	30%
	Hlas	30%
	Řeč těla	40%

V případě přesvědčování:	Slova	7%
	Hlas	38%
	Řeč těla	55%

**Není důležité to, co řeknu, ale to, co druhá strana pochopí.**

## **B. Verbální komunikace**

- Jasně, stručně a srozumitelně
- Ušité na míru příjemci
- Strukturovaně a logicky
- Podstatné informace
- Zajímavě, různorodě, zaujmout
- Pozor na technické, odborné pojmy

### **Pravidla srozumitelné komunikace**

- Partnera oslovujte přímo, jmenovitě
- Pokyny nevyjadřujte podmiňovacím způsobem
- Buďte konkrétní
- Mluvte stručně, k věci
- Dávejte konkrétní otázky
- Otázky kladte jednu po druhé, ne najednou
- Na vlastní otázky si neodpovídejte
- Mějte své emoce pod kontrolou
- Respektujte názor partnera, má na názor právo
- Buďte loajální sami k sobě - stůjte si za svým činem, slovem

### **Pravidla vedení rozhovoru**

- dodržujte pravidla hry, chovejte se slušně
- naslouchejte
- nejdříve myslte, potom mluvte
- buďte struční
- mluvte pravdu
- zůstaňte klidní, ptejte se
- nepřepínejte, držte se tématu
- nepoužívejte prázdné fráze
- používejte názorný jazyk
- převezměte velení

## C. Vokální komunikace

Způsob jak sdělení řekneme

- Rychlost, hlasitost, přízvuk, frázování
- Přestávky a chyby v řeči
- Intonace, artikulace, plynulost tempo
- Výška a barva hlasu

Hlas na vás prozradí

- Postoj
- Emoce
- Napětí

Dobře zvládnutý hlas

- Zajistí, že jste vyslechnuti
- Oživí projev
- Zmírní nervozitu
- Zdůrazní hlavní body
- Zvýší pozornost posluchače

### **Paralingvistika**

Nejde o to, co říkáme, ale jak to říkáme.

Aspekty řeči, které se nevážou na slova – v písemném záznamu nelze rozpoznat.



#### **D. Neverbální komunikace**

- Vždy srovnávejte mluvené slovo s předváděnou řečí těla – měly by být v souladu.
- Rozcházejí-li se, buďte ostražití.
- Neverbální signály nečtete osamoceně, řeč těla je komplexní.
- Vnímejte signály nejistoty, nespokojenosti a reagujte na ně včas.

#### **Haptika**

- Kouzlo podání ruky a bezprostředního kontaktu
- Způsob předávání a přijímání informací
- Může mít různou intenzitu, podobu a formu
- Haptiku častěji používají ženy, děti, přátelé

#### **Podání ruky**

- Podáváme celou ruku, ne jen prsty
- Střední intenzita stisku, ne delší než 5 sekund
- Vlhká a studená dlaň je nepříjemná
- Druhá ruka je volně podél těla
- Při podávání ruky se díváme do očí

#### **Mimika**

Výraz obličeje – nejdůležitější zdroj informací

Negativní mimické signály

- Vyhýbání se pohledu do očí
- Zdvižené obočí
- Strnulost mimiky
- Úšklebky
- Grimasy
- Oči v sloup
- Pohled je strnulý nebo ulpívající

## **Gestika - gesta**

- Doplnují mluvené slovo
- Odrážejí sociální dění
- Mohou popírat řečené
- Předávají se generačně nebo skupinově

## **Proxemika**

- Komunikace prostřednictvím vzdálenosti
- Vyjadřuje oddálení jednoho člověka od druhého
- Velikost jednotlivých vzdálenostních zón (bublin) je individuální

## **Čtyři základní zóny**

Intimní zóna	do 50 cm	Bezprostřední kontakt
Osobní zóna	od 45 do 120 cm	Setkání s neznámým
Sociální zóna	od 150 do 300 cm	Formální styk s lidmi
Veřejná zóna	nad 3 m	Mezi cizími lidmi

## **Posturologie**

Komunikace tělem – natočení těla, odklon hlavy, nakrčení. Postojem sdělujeme, jak se cítíme. Mění se s ohledem na sociální interakci (zda je člověk sám, ve společnosti), postoj měníme, jsme-li pozorováni. Můžeme jím vyjadřovat zájem o druhého, nezájem, pasivitu.

## **Signály nejistoty, nervozity**

- Slabý, nevýrazný stisk ruky
- Pohled směřující k zemi, roztěkanost
- Zkřížené ruce před tělem – bariéra
- Dotýkání se rukama tváře, ruce před ústa
- Pohrávání si s hodinkami, řetízkiem, náušnicí, tužkou, ...
- Klesající zájem o rozhovor, informace

## **E. Nástroje efektivní komunikace**

- Jednoduchý jazyk
- Oční kontakt
- Soulad verbální a neverbální složky komunikace
- Kladení otázek

### **Naslouchání**

Naslouchání je základem úspěšné komunikace, je to umění, které málokdo ovládá dokonale. Naslouchání neznámá slyšet, naslouchání znamená chápat, porozumět. Aktivní naslouchání je založeno na očním kontaktu, na stejné rovině očí, na otevřené pozici v postoji těla, na pokyvování hlavou, na zvucích souhlasu, na pokládání otevřených otázek, na závěrečném shrnutí rozhovoru a poděkování za důvěru. Rozlišujeme naslouchání pasivní a aktivní.

### **Pasivní naslouchání**

- Příjem informací
- Neposkytuje zpětnou vazbu
- Nebývá spojeno s porozuměním
- Není zřejmé, zda posluchač rozumí, chápe

### **Aktivní naslouchání**

Jsme vnímaví a pozorní k hovořící osobě a vlastní myšlenky a interpretace předkládáme teprve tehdy, až druhá strana úplně dokončí, co chce říci.

Proč aktivně naslouchat

- Napomáháme vytvořit konstruktivní atmosféru jednání
- Budujeme vztah k partnerovi
- Získáváme informace
- Získáváme čas na rozmyšlenou
- Ověříme si, zda jsme porozuměli správně
- Projevíme zájem
- Budeme vyslechnuti

## 5 zásad aktivního naslouchání

- Nechte protistranu hovořit, povzbuzujte
- Používejte oční kontakt
- Dávejte pozor na neverbální komunikaci.
- Poskytujte zpětnou vazbu.
- Ujistěte se, že chápete, co protistrana říká.

## Pravidla aktivního naslouchání

- Pozornost posluchače je zcela zaměřena na hovořícího
- Posluchač je ochoten naslouchat a porozumět
- Posluchač udržuje zrakový kontakt s hovořícím
- Zaujímá otevřený postoj, je nakloněn
- Pokývnutím hlavou vyjadřuje pozornost, souhlas
- Posluchač vyjadřuje vyvolané emoce vhodnou mimikou
- Občas vyjadřuje verbální souhlas – ano, chápu, rozumím, ...
- Klade upřesňující otázky
- Posluchač povzbuzuje v hovoru

## Doporučení pro aktivní naslouchání

- Akceptujeme druhého, nehodnotíme, ale respektujeme
- Snažíme se, aby náš výraz byl dostatečně uvolněný
- Omezíme rušivá gesta (pohrávání si s předměty, papíry)
- Průběžně udržujeme oční kontakt
- Potvrzujeme, že posloucháme (kývnutí hlavou, úsměv)
- Jsme v otevřené pozici (uvolněné ruce, paže i ramena)
- Postojem těla dáváme najevo svůj zájem
- Všímáme si neverbálních projevů
- Kládeme doplňující otázky
- Verbálně i neverbálně vyjadřujeme souhlas
- Snažíme se pochopit mluvčího, používáme povzbuzující slova
- Předcházíme nedorozumění tím, že rekapitulujeme slyšené, shrneme sdělení

## **F. Bariéry v komunikaci**

- Hluk – externí, interní
- Nevhodné médium
- Předsudky, stereotypy
- Emoce
- Volba slov, jazyk
- Kultura

### **Časté chyby na straně mluvčího**

- Neuspořádá si myšlenky, než začne mluvit
- Vyjadřuje se nepřesně
- Snaží se toho najednou sdělit příliš mnoho
- Snaží se vyjádřit radu podružných, vzájemně propojených myšlenek, čímž znesnadňuje správné pochopení
- Mluví příliš dlouho, aniž by pozoroval vnímání jeho partnera
- Nepochopí některé body a odpovídá na něco jiné, než kam směřovala otázka

### **Časté chyby na straně posluchače**

- Neposlouchá pozorně
- Předčasně se koncentruje na vlastní odpověď a neposlouchá svého partnera: neporozumí nebo zapomene, co bylo řečeno
- Poslouchá detaily a neúměrně na ně reaguje, místo aby se soustředil na podstatu zprávy
- Sám si domýšlí dále to, co bylo řečeno a chápe „více“, než chtěl mluvčí vyjádřit

## První dojem

- Zásadní význam při navazování kontaktů
- Jak nás okolí vnímá a přijímá
- Druzí si o nás vytvářejí během několika minut
- Obtížně se mění
- Často bývá stavěn na tradicích, percepčních stereotypch (haló efekt, ...)
- Proto bývá často příčinou omylů a chyb (podvodníci)

Negativní první dojem vyvoláme především těmito projevy:

- Nedbáme o svůj zevnějšek
- Nedíváme se při hovoru do očí
- Hovoříme příliš tiše
- Mračíme se, nevíme, co je úsměv
- Zapomínáme na pozdrav
- Při řeči druhého neverbálně dáváme najevo nezáměr
- Jsme bez mimického výrazu
- Mluvíme nesrozumitelně, příliš odborně
- Působíme skleslým dojmem
- Při hovoru zvedáme obočí, převracíme oči v sloup
- Více mluvíme, než nasloucháme
- Skáčeme druhému do řeči

## **G. Chyby v komunikaci**

Problémy v komunikaci vznikají z našich nepřesných interpretací partnerova chování a také z nedostatečně rozvinuté dovednosti komunikovat.

Komunikační zlozvyk = nevhodná forma sdělení. Pokud se vyskytne v naší komunikaci, dochází ke konfliktní situaci nebo vede k hromadění vnitřního napětí.

### **Komunikační zlozvyky při naslouchání**

- Neposlouchám, připravuji si, co řeknu
- Dopředu „vím“ co chce druhý sdělit, „čtu“ jeho myšlenky
- Slyším je to, co se mi hodí
- Slyšené si upravuji dle svých zkušeností, poznatků
- Udílím rady, usměrňuji druhého
- Za vším tuším útok
- Odbíhám od tématu, žertuji
- Ocejchoval jsem si mluvčího, nemá mi už co říci
- Nesoustředím se „sním“
- Koncentruji se jen na jednu informaci
- Rozptylování se
- Skákání
- Nadřazenost
- Netečnost

### **Komunikační zlozvyky při sdělování**

- Nepříjemné vyjadřování pocitů oklikou
- Neupřímnost
- Nejasnost a nekonkrétnost sdělení
- Přehánění
- Značkování
- Nadměrné zobecňování
- Připisování úmyslu
- Překrucování skutečnosti

- Nesoulad verbálního a neverbálního projevu
- Únik od tématu
- Přehnané emoční reakce



## H. Otázky

Otázky určují směr, kterým se bude komunikace ubírat a jejich kladení spoluurčuje rytmus dialogu. Otázky tedy umožňují proces komunikace kontrolovat a řídit. Kladení otázek může pomáhat dotazovanému více než dotazujícímu se. Dobře položená otázka mu může pomoci pochopit souvislosti nebo podstatu sdělení.

Otázky lze kategorizovat podle různých hledisek. Otevřené otázky jsou takové, které nevedou k odpovědi ano/ne, ale jejich formulace vede tázaného k tomu, aby se o věci rozpovídal.

### **Otevřené otázky** používáme pro

- Získání podrobnějších informací
- Podporu svobodného vyjádření
- Povzbuzení k diskusi a přemýšlení o tématu

### **Uzavřené otázky** používáme abychom

- Získali jednoznačné vyjádření nebo jasnou odpověď
- Vedli rozhovor co nejvíce k věci
- Zajistili soulad názorů

### **Jak klást otázky**

- Tak, aby partner mohl prezentovat svůj názor bez bariér
- Neklást cílené, sugestivní otázky
- Otázky by měly být krátké, srozumitelné, jednoznačné

### **Jak odpovídat na otázky**

- Naslouchat obsahu i záměru
- Odpovídat jasně, stručně a srozumitelně
- Ověřit si, že odpověď byla přijata
- Být vždy připraven nabídnout vysvětlení
- Nedávat najevo, že se nám otázka zdá pod úroveň
- Neprojednávat více záležitostí současně

## I. Doporučená a použitá literatura

Název	Autor
Průvodce úspěšnou komunikací	Vymětal Jan
Trénink sociálních a manažerských dovedností	Jarošová Eva a kol.
Management osobního rozvoje	Bedrnová Eva a kol.
100 klíčových manažerských technik	Šuleř Oldřich
Velká kniha manažerských dovedností	Jay Ros, Templar Richard



## J. Poznámky

