

# Dale Carnegie

& Associates, Inc.

KNIHA  
PRO VŠECHNY,  
KDO CHTĚJÍ  
KOMUNIKOVAT  
S LIDMI

**Jak správně  
myslet,  
jednat  
a mluvit**

PRÁH

Carnegie pro 21. století

Dale Carnegie & Associates, Inc.

# Jak správně myslet, jednat a mluvit

Nakladatelství Práh  
2010



Dale Carnegie & Associates, Inc.

# Jak správně myslet, jednat a mluvit

Sestavila a k vydání připravila spol. JMW GROUP, Inc., se svolením společnosti Dale Carnegie & Associates

Nakladatelství Práh  
2010

S původní knihou Dalea Carnegieho z roku 1936 (v českém překladu), kterou jsem našel v otcově knihovně, jsem se seznámil už jako třináctiletý výrostek a kupodivu jsem si mnohé z jejích zásad zapamatoval. Vynořovaly se mi pak z paměti v době, kdy jsem vstoupil do praktického života – ať jako podřízený nebo jako šéf – a vědomě či podvědomě jsem se snažil jimi řídit.

Před můj zrak se postupně dostalo mnoho literatury a různých kurzů s rozmanitými technikami, jak působit na lidi. Carnegieho nauka však má jeden základní pilíř, jenž zůstal zachován i v tomto rozšířeném a pro současnou dobu propracovaném vydání: všechny doporučené zásady, formy a metody musím uplatňovat s upřímným vlastním vnitřním přesvědčením. Musím OPRAVDU poslouchat, zajímat se, chválit, spolupracovat... Zůstanu-li jen u snahy pomocí popsaných postupů manipulovat, nefunguje to. V žádném případě ne natrvalo.

Každému, kdo dokáže uvedená pravidla dodržovat, bude Carnegieho kniha účinným pomocníkem, jako byla mně.

*Dr. Richard Salzmann*

Copyright © Dale Carnegie Associates

TM owned by Dale Carnegie Associates

Exclusive worldwide rights in all languages licensed exclusively by JMW Group, Inc.

Translation © Svatoslav Gosman, 2010

ISBN 978-80-7252-899-8



# **Úvod: Komunikace je obousměrná cesta**

*Existují čtyři, a právě jen čtyři, způsoby, kterými přicházíme do kontaktu s okolním světem. A jsme oceňováni a hodnoceni právě podle těchto čtyř kritérií: co děláme, jak vypadáme, co říkáme a jak to říkáme.*

*Dale Carnegie*

Dá se říci, že právě dnes rozhoduje zejména komunikace – tedy to, co říkáme a jak to říkáme – o našem úspěchu či neúspěchu. Velké postavy ze světa politiky, průmyslu a z oblasti vzdělávání jsou velkými osobnostmi právě proto, že dokážou komunikovat s lidmi.

Dovednost efektivně komunikovat nebývá lidem vždy vrozená. Ale každý, kdo po ní touží, si ji dokáže osvojit. Jde jen o to, abyste měli pevnou vůli a odhodlání. Jakmile si vylepšíte schopnost lépe komunikovat, dokážete mnohem efektivněji prezentovat své nápady a myšlenky nadřízeným, kolegům, zákazníkům, přátelům i rodinným příslušníkům.

Představte si, že byste opravdu byli schopni komunikovat účinněji a s větší živostí. Pak by bylo ve vašich silách proměnit nudné porady v přínosná a dynamická setkání. Mohli byste inspirovat své kolegy, aby skutečně odevzdali hotovou práci ve slíbený čas, a dokázali byste i překonat stanovené cíle.

Velká část každodenní komunikace představuje prostor pro nedorozumění a nepochopení. Tak třeba firemní žargon, kterému všichni zaměstnanci uvnitř společnosti velmi dobře rozumějí, je pro lidi z vnějšího světa naprosto nesrozumitelný.

Pokud se vám podaří zorganizovat vlastní myšlenky (a když se za každou cenu nepokusíte vyčerpávat všechna možná témata), vaši posluchači budou „v obraze“, protože lidé přirozeně inklinují k řádu a srozumitelnosti.

Všichni odborníci musejí být schopni vyjádřit své názory jasně, srozumitelně a přesvědčivě, zvláště ve chvílích, kdy promlouvají bez možnosti přípravy nebo když se ocitnou v neočekávané situaci. Takové situace vyžadují odvalu, sebedůvěru, schopnost rychle si uspořádat myšlenky, ale i schopnost vyjádřit je logickým a přesvědčivým způsobem.

Komunikace není ale jednosměrnou silnicí. Nejde v ní jen o to, že jedna strana předává myšlenky druhé. Abychom byli v komunikaci skutečně efektivní, musíme ji přeměnit v obousměrnou silnici, po které

se bez přestání přelévá zpětná vazba z jedné strany na druhou. Ten, kdo přichází s nějakou myšlenkou, musí vyžadovat zpětnou vazbu, a také ji musí opravdu dostat. Ten, kdo komunikuje, si musí být neustále jistý tím, že jeho myšlenky byly pro druhou stranou srozumitelné a že byly naslouchajícím i přijaty. Abychom něčeho takového dosáhli, je třeba, aby ten, kdo myšlenky vysílá, kladl otázky a pozoroval svého partnera. Pokud přece jen dojde k nějakému nedorozumění, musí tyto nejasnosti ihned odstranit a přesvědčit se, jestli konečně došlo k úplnému porozumění. Mluvčí se ovšem musí snažit, aby jeho myšlenky a nápady byly druhou stranou přijaty, protože jen v takovém případě lze od naslouchajícího očekávat upřímnou ochotu udělat to, co se od něj očekává.

Pokud se budete řídit těmito základními pravidly správné komunikace, stane se mnoho věcí. Nejenže druhá strana vašim myšlenkám porozumí, ale výsledkem takové komunikace bude, že práce bude včas a správně udělána. A navíc – vaši spolupracovníci a podřízení budou spokojenější. Pokud jste v roli manažera, můžete také očekávat méně problémů a budete mít ze své práce větší pocit spokojenosti.

Prostřednictvím této knihy se seznámíte s návody na zlepšení ústní i psané komunikace – což jsou základní předpoklady pro úspěch v práci i v soukromém životě.

Dozvíte se, jak dosáhnout úspěchu při každodenní komunikaci s jednotlivci, ale seznámíme vás i s návody, jak uspět v královské disciplíně, kterou je mluvení na veřejnosti – tedy když musíte promlouvat k většímu množství posluchačů nebo když prezentujete své myšlenky skupině svých nadřízených.

Naučíte se správně naslouchat, abyste naprosto přesně pochopili myšlenky svých partnerů. Dozvíte se, jak pracovat s mimoslovní komunikací, která váš proslov může podpořit nebo oslabit, a naučíte se také, jak správně dešifrovat nonverbální komunikaci vašeho partnera.

Tak se naučíte, jak jasně, srozumitelně a inspirativně komunikovat v písemném projevu – ať už jde o dopisy, podniková mema, e-maily nebo textové zprávy.

Abyste si ze čtení této knihy odnesli co nejvíce, doporučujeme, abyste ji nejprve jednou přečetli a seznámili se s jejím konceptem a s hlavními myšlenkami. Pak čtete znovu kapitolu za kapitolou a začnete v každo-

denním životě aplikovat návody týkající se jednotlivých oblastí komunikace. Tak vykročíte správným směrem na cestě stát se efektivnějšími v komunikaci a uděláte také zároveň i první zásadní krok při svém putování za úspěchem v životě.

Toto je druhá kniha z celé série. Těmi dalšími jsou:

- Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru
- Jak vést plnohodnotný život
- Jak se zbavit starostí a stresu
- Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat

*Arthur R. Pell, Ph.D., editor*





**1**

# **Jak předat své myšlenky druhým**

Don M. zuřil: „Vysvětlil jsem mu každý detail, aby věděl, jak má tu práci udělat. Řekl mi pak, že rozumí, a teď najednou vidím, že všechno zvrta a musí to celé znovu předělat.“

Jak často se něco takového přihodí vám? Dáte podřízenému detailní instrukce, vysvětlíte celý koncept svému kolegovi nebo popíšete zákazníkovi přesný postup – a odcházíte s pocitem, že vám druzí dokonale porozuměli. Jenže pak poznáte, že vám neporozuměli ani za mák. Mnohým problémům by se dalo zabránit a ušetřilo by se mnoho času, kdybychom se ujistili, že to, o čem jsme komunikovali, bylo opravdu pochopeno takovým způsobem, jaký jsme předpokládali.

## Rozuměli vám opravdu?

Když Don dal svému podřízenému detailní instrukce – jakou otázku mu asi položil, když skončil svůj výklad? Hádáte správně. Zeptal se takto: „Rozuměl jste mi?“ A co myslíte, že na tuto otázku odpověděl tázaný? Zase jste se trefili. Opravdu řekl: „Jistěže, rozuměl.“ Ale jenom proto, že někdo na vaši otázku odpoví, že rozuměl, taková odpověď zdaleka nezaručuje, že dotyčný vám opravdu porozuměl. Problém je v tom, že jeho interpretace obdržené informace může být naprosto odlišná od interpretace osoby, která informace předává. Jinak řečeno tyto dvě interpretace se mohou naprosto míjet.

Lidé prostě někdy pochopí jen část informace a předpokládají, že ji pochopili celou. Nebo jinak – informaci nechápou, ale stydí se to svému nadřízenému přiznat a pokoušejí se věci přijít na kloub sami. V takové situaci samozřejmě nelze mluvit o nějaké skutečné komunikaci. A je víc než pravděpodobné, že se brzy objeví chyba, něco se udělá špatně a dojde k časovým ztrátám, přičemž úkol nebude splněn.

Jak to tedy dělají schopní komunikátoři, že jsou schopni svou myšlenku předat druhým? Podívejme se na několik odpovědí z výzkumu prováděného mezi manažery, mistry z továren, manažery prodeje a dalšími vedoucími pracovníky.

Betty M., která je manažerkou v jedné newyorské cestovní kanceláři, říká, že se nikdy svých podřízených nevyptává při zadávání úkolu, jestli jí rozuměli. Raději se úkolované osoby ptá na to, co bude dělat. „Je to,

jako když řešíte nějaký kvíz,“ svěřila se nám Betty. „Když některé z mých podřízených zadám zkompletování určitého projektu a vysvětlím zadání, jednoduše se jí pak zeptám, co se v té věci chystá udělat. A pokud zjistím, že se naše pochopení daného projektu rozcházejí, hned na místě můžeme věc napravit dříve, než dojde k nějakým problémům. Pokud jde o nějaký komplexní projekt, kladu podřízeným různé otázky typu: ‚Co uděláte, když se stane X?‘ a ‚Co uděláte v případě, že dojde k situaci Y?‘“

Jedním z úkolů, které Betty řeší, je výuka podřízených – učí je ovládat software určený pro rezervaci, nákup a výdej letenek. K této práci poznamenává: „Abych se mohla plně spolehnout na osoby, které software používají, kromě kladení mnoha otázek jim zadávám, aby mi na počítači ukázali, jak umějí vyřešit nejrůznější situace. Tím, že je přiměji, aby přede mnou na počítači tyto problémy řešili, mohu se přesvědčit, jak dalece práci s počítačem zvládl.“

## Dokážou se lidé s vašimi úkoly ztotožnit?

Porozumění tomu, o čem se komunikuje, je základním kritériem dobré komunikace. Ale existuje ještě druhý, stejně důležitý faktor. Komunikovaný vzkaz musí být nejen pochopen, ale druhá strana se s ním také musí ztotožnit, musí jej přijmout. Tak například nějaký manažer řekne svému podřízenému, že úkol musí být splněn do tří hodin odpoledne. Je nepochybné, že dotyčný porozuměl přesně zadání, ale co když si pro sebe v duchu řekne: „Ani náhodou!“ Myslíte, že tento úkol bude opravdu ve tři odpoledne hotový? To není moc pravděpodobné. Dokud osoba, které je úkol určen, nebude cítit, že daný úkol má smysl a že se dá v dané časové lhůtě splnit, dotyčný nevyvalozí dostatečné úsilí, aby úkol v daném časovém limitu vykonal.

Louise R. je majitelkou a manažerkou úklidové firmy v Rock Hillu v Jižní Karolíně. Louise řeší podobné situace tak, že podřízeným nabízí spoluúcast na plnění úkolu. Jednotlivých projektů se obvykle účastní tým pracovníků. Louise tedy pokaždé nejprve vytvoří tým, účastníkům pak sdělí, co se od nich očekává a proč je třeba daný úkol splnit v omezeném čase. A pak se týmu vyptává, dokdy se podle jejich názoru práce dá stihnout a jestli mají nějaké nápady. Často její lidé přicházejí s nápa-

dy, které jsou dokonce lepší než nápady lidí z vedení firmy, a čas od času Louise díky těmto poradám pochopí, že na určitou práci bude přece jen potřeba více času nebo že tým bude potřebovat zvláštní výpomoc – tedy, že její původní odhad byl příliš optimistický. A protože její lidé vědí, že jim Louise naslouchá a povzbuzuje je k účasti, ve vypjatých situacích pak má jejich podporu – lidé se dokážou vzepnout k mimořádným výkonům, když to situace vyžaduje.

## Rozmyslete si, co řeknete

Ať už mluvíme se skupinou lidí nebo když jednáme s jednotlivcem, měli bychom si dopředu promyslet obsah své řeči i to, jakým způsobem ji proneseme. Někdy musíme mluvit improvizovaně, tedy bez přípravy, ale spíše míváme v podobných situacích čas připravit si svůj plán alespoň ve zkratce na kousek papíru.

## Je třeba znát problematiku

V práci obvykle komunikujeme s druhými o věcech, se kterými jsme zpravidla důkladně obeznámeni – tedy o tom, co děláme, o problémech, které spadají pod naši kompetenci, a o věcech týkajících se naší firmy. Přesto bychom si měli projít všechna fakta a získat maximum dostupných informací, abychom byli připraveni zodpovědět jakoukoli otázku.

Občas se totiž stane, že musíme podávat hlášení o věcech, se kterými nejsme tak úplně do hloubky seznámeni. Tak například se vedení naší společnosti rozhodne nakoupit nový typ softwaru a očekává se náš názor na věc. A proto vám doporučujeme:

- Získejte o dané problematice co nejvíc informací. Mějte o věci desetinásobně větší znalosti, než jaké použijete ve své prezentaci.
- Připravte si poznámky shrnující výhody a nevýhody navrhovaného nákupu, mějte po ruce řešení.
- Ať už přednášíte tuto zprávu jedné osobě (šéfovi například) nebo skupině manažerů, popřípadě technickým specialistům, buďte připraveni zodpovědět všechny otázky týkající se problému, které by se snad mohly vyskytnout.

## Znejte své posluchače

Dokonce ani ti nejzkušenější komunikátoři nedokážou předat své myšlenky druhým, pokud jim posluchači nerozumějí. Polovina kvalitní komunikace se dá jednoznačně připsat právě na vrub správného porozumění. A proto volte slova, jimž budou lidé snadno rozumět. Pokud vaši posluchači mají spíše technické vzdělání, můžete pro komunikaci použít technické výrazivo – posluchači pak jistě budou snadno rozumět technickým termínům. Ale pokud hovoříte o nějakém odborném problému s lidmi, kteří takové technické zázemí nemají, pak na technický jazyk zapomeňte. Pokud totiž posluchači neporozumí vaší slovní zásobě, smysl vaší promluvy jim docela jistě unikne.

Tak například Charles je inženýrem a při své práci přichází do styku zejména s ostatními kolegy – inženýry, kteří mezi sebou stále hovoří technickým jazykem. Ale řekněme, že by byl pozván, aby přednesl proslov pro finanční oddělení vlastní firmy, aby získal finance pro nový projekt. Je rozhodně na Charlesovi, a ne na jeho publiku, aby posluchači pochopili smysl jeho prezentace. Pokud dokáže problém vysvětlit slovy, kterým porozumí i laik, pak se mu to jistě podaří. Samozřejmě, že když narazí na situaci, která vyžaduje použití nějakého technického termínu, Charles musí nejprve vysvětlit jeho podstatu a pak ho ještě jednou použít, pokud cítí, že je nutné, aby v hlavách publika nový odborný termín zdomácněl.

*Chcete-li někoho přesvědčit proti jeho vůli, pak ho jen utvrdíte v jeho názoru.*

*Dale Carnegie*

## Hovořte jasně

Už jsme všichni docela jistě někdy v životě museli naslouchat mumlajícímu řečníkovi nebo osobě, která překotně drmolila, popřípadě někomu, kdo hovořil velmi pomalu, nebo někomu, kdo měl nesrozumitelný přízvuk. Pokud někdo nevyslovuje jasně, mnohé z toho, co se snaží předat svým posluchačům, bude ztraceno. Je celkem jednoduché vylepšit špatnou artikulaci. Návody, jak toho docílit, najdete ve 4. kapitole.

## Nepodceňujte řeč těla

Aniž si to uvědomujeme, mimoslovní komunikace, kterou k okolí promlouvá naše tělo, má ohromný vliv na vytvoření dojmu. Studie lingvistů, kteří se zaměřují na komunikaci, potvrdily, že pouze 7 % informací, které byly přenášeny z jedné osoby na druhou, bylo vyjádřeno slovně. Zhruba 38 % informací druhá osoba získala prostřednictvím hlasu – tedy pomocí tónu hlasu, přestávek, důrazu a podobně. A ohromujících 55 % celkových informací bylo sdíleno prostřednictvím vizuálních signálů, které souhrnně nazýváme „řečí těla“. Velmi často si totiž ani neuvědomujeme, jak právě mimoslovní komunikace ovlivňuje naše vnímání druhých lidí.

## Postoj

Dobrý (nebo naopak nevhodný) postoj je viditelný už na dálku a okamžitě ho zaregistruje emocionální část mozku pozorovatele. Postoj je totiž nápadnější než ostatní neverbální signály, protože zapojuje celé naše tělo.

Ve výzkumech se ukázalo, že jejich účastníci označili osoby s vynikajícím držením těla jako populárnější, ambicióznější, přátelštější, s větší sebedůvěrou a inteligentnější než ostatní, kteří měli uvolněnější postoj. Můžete očekávat, že když se budete pokoušet o lepší postoj těla, zpočátku se budete cítit nepohodlně a budete mít pocit přehnanosti a nepřírozenosti. Přesto pracujte na svém postoji, snažte se držet ramena rovně a vyvážit spodek trupu.

Pokud jde o výraz tváře, největší roli sehrává úsměv. Jde o to, že váš úsměv dokáže přimět vaše partnery, aby byli vstřícnější vůči vašim postojům. Když se na někoho usmíváme, náš protějšek má snahu nám úsměv oplatit. Není to jen pouhý efekt zrcadlení – jde o to, že náš partner tak reflektuje příjemné pocity, které náš úsměv vyvolal.

Neupřímný úsměv však nadělá více škody než samotná absence úsměvu. Nepokoušejte se tedy o „hřejivý“ úsměv, do kterého jsou zapojeny pouze čelistní svaly. Skutečný úsměv totiž zaměstnává celou tvář a objeví se spontánně, kdykoli pocítíme potěšení z rozhovoru, do kterého jsme zapojeni.

*Když se na druhé usmíváte, sdělujete jim nepřímou a nenásilně, že je máte rádi – tedy alespoň do určité míry. Lidé váš signál zachytí a budou k vám mít lepší vztah. Zkuste si tedy vytvořit z usmívání návyk. V každém případě nemáte co ztratit.*

*Dale Carnegie*

## Oční kontakt

Když se díváte člověku, který vám naslouchá, do očí, tento pohled navozuje pocit důvěry, čestnosti a zájmu o dotyčného. Nedostatek očního kontaktu je naopak obvykle interpretován jako výraz strachu, nečestného jednání nebo nezájmu.

Výzkumy prováděné při přijímacích rozhovorech prokázaly, že zájemce o práci poskytuje tazateli, který udržuje oční kontakt, úplnější a otevřenější odpovědi. Ve školním prostředí je zase soustředění a schopnost zapamatovat si látku přímo závislé na učitelově očním kontaktu. Na druhé straně není dobré někomu upřeně zírat do očí.

V kapitole č. 3 se budeme dále a do hloubky věnovat tomu, jak se orientovat v mimoslovní komunikaci našich posluchačů.

## Poučte se z televize

Lidé přijímají informace všemi pěti smysly. Nápady a dojmy se odvozují na základě čichu, chutě a hmatu, ale většina dat, které vyprodukuje náš mozek, má svůj původ v tom, co vidíme a slyšíme – rozhodují audiální a vizuální podněty. Velká změna nastala v souvislosti s příchodem televize, která tyto dva zdroje spojila do hromady, takže my všichni, kteří v televizi sledujeme vše od telenovel až po zprávy, jsme si přivykli vnímat informace simultánně pomocí očí i uší. Když při komunikaci s lidmi budete uplatňovat tento „televizní“ přístup, podaří se vám informace předávat mnohem efektivněji.

## Nestačí jen povědět – ukažte to!

Když Joana trénovala své lidi v umění zvládat nároky pojištěnců, stejně zjistila, že pokud k slovnímu popisu procesu zvládnutí klientovy

pohledávky přidá ještě schéma nakreslené na flipchartu, posluchači jí mnohem snadněji rozumějí. Když tedy svým podřízeným vysvětlovala jednotlivé fáze procesu, znázornila každou jednotlivou část jako čtverec a poté tyto kroky propojila šipkami, aby demonstrovala průběh celého procesu krok za krokem.

Steve se zase v průběhu času poučil, že nestačí pouze lidem slovně popsat, co mají dělat. Pokud totiž neprovedl své lidi celým skladem, místo po místě, jen těžko chápali jeho výklad a zaškolování lidí mu zabralo mnoho času. Proto své vstupní školení zjednodušil – připravil si zmenšený model skladu a nyní může virtuálně provázet nové zaměstnance místo od místa a vysvětlit jim požadované činnosti.

Mnoho manažerů má ve své kanceláři flipchart nebo tabuli prostě proto, aby mohli vizualizovat to, co svým podřízeným říkají ústně. Když ilustrujeme věci, o kterých diskutujeme, pomocí tabulek, grafů, diagramů nebo náčrtů, naše prezentace se stává efektivnější. Dá se tedy říci, že když se v procesu učení kromě naslouchání zapojí i vizuální vjem, lidé se rychleji učí a věci si déle pamatují.

Jeden z nejpobulárnějších profesorů na University School of Journalism v Syrakusách byl zároveň i kreslířem komiksů. Svůj výklad doprovázel obrázky a karikaturami. Jeho kolegové se mu za to posmívali a považovali to za projev malého profesionalismu. „Prostě jen baví studenty – a nic je neučí,“ prohlašovali nadřazeně. Samozřejmě, že takový výklad studenty bavil, ale zapamatovali si současně mnoho řečených informací – rozhodně více, než by si odnesli z tradiční přednášky, a ještě i po letech si dovedli vybavit látku, která jim byla přednášena.

Jak pracovat s prostředky vizualizace, probereme ještě později v kapitole č. 5.

*Vášim úkolem je dokázat, aby vaši posluchači viděli to, co jste viděli vy sami, aby slyšeli, co jste sami slyšeli, a cítili totéž, co jste cítili i vy. Podstatný detail vylíčený konkrétním a barevným jazykem vám pomůže znovu živě „zrekonstruovat“ situaci, kterou jste zažili, a vytvoří tentýž obraz v mysli vašich posluchačů.*

*Dale Carnegie*



## Vytvořte plastický obraz i při telefonování

Jediný prostředek komunikace, při jehož užití se nemůžeme spolehnout na podporu vizuálního vjemu, je telefon. Ale přesto se i tady můžeme pokusit, aby posluchač na druhém konci linky „viděl“ totéž co vy. Vytvořením slovního obrazu mu umožníte, aby měl před sebou tentýž barevný a plastický obrázek, jako máte ve své mysli vy sami.

Někdo vás například požádá, abyste mu popsali, jak se dostat k vaší firmě. A vy mu odpovíte: „Jeďte po silnici I-95 a odbočte na exitu 23, což je Mulberry Street. Pak za svodidly odbočte doleva a jeďte rovně přes tři semaforey a pak na čtvrtých světlech odbočte doleva na 17. Avenue. Potom jeďte dvanáct bloků a odbočte pak doprava na Smith Road a pokračujte dalších pět bloků. Sídlíme právě na Smith Road v čísle 2345.“

Tak tohle je, myslím, naprosto jasné. Ale teď zkusme dát stejné instrukce za použití „mentálního“ obrazu: „Jeďte po silnici I-95 a odbočte na exitu 23, což je Mulberry Street. Pak za svodidly odbočte doleva a jeďte rovně přes tři semaforey, na čtvrtém pak je vlevo benzínka Texaca a vpravo pobočka McDonalds. Tady odbočte doleva a budete na 17. Avenue. Jeďte po ní až k hasičárně, kde narazíte na Smith Road. Tam odbočte doprava a jeďte až ke žluté cihlové budově na levé straně. To je sídlo naší firmy, přesná adresa je Smith Road 2345.“

Není to srozumitelnější? Váš partner nemusí počítat křižovatky nebo bloky a ani se starat o názvy ulic. Soustředí se jen na významné stavby, které jste mu právě vizualizovali.

## Použijte „televizní“ metodu pro nástin budoucnosti

Lidé, kteří jsou úspěšní v prodeji, také používají metodu „mentálních obrazů“. Audrey prodává počítače. Když s jedním svým zákazníkem hovořila o jeho potřebách, pochopila, že tohoto klienta nejvíc trápí nepořádek v kanceláři, kterou řídí. „Papíry a složky se povalují úplně všude“, stěžoval si. „Nikdy nemůžu najít složku, kterou právě potřebuji – nejsou po ruce, nejspíš je mám někde založené v těchto hromadách.“

Poté, co jí zákazník vysvětlil všechny technické aspekty, které by

mohly mít vliv na nabídku produktu, Audrey mu řekla: „Představte si, že uběhlo půl roku. Vy vcházíte do kanceláře. Na stolech ani na židlích nejsou žádné hromady papírů a složek, vaši lidé pracují u svých počítačů. A vy náhle potřebujete určitou složku – ale protože sedíte u terminálu, tak jen zadáte do systému název této složky a veškeré informace se vám okamžitě objeví na displeji vašeho počítače. Žádné čekání, žádné hledání a rozčilování.“

Audrey prostě vykreslila slovy „mentální obraz“ v mysli zákazníka. A tento manažer jistě nepotřeboval příliš velkou dávku představitosti, aby si scénu vybavil ve své hlavě, a jistě rychle pochopil přínos nákupu počítačů pro své oddělení.

## Bariéry v komunikaci

Bez ohledu na to, jak dobře se připravujeme a jak kvalitně předáváme své myšlenky druhým, přesto se často stane, že naslouchající neobdrží to, co bylo vysláno. Vyskytly se totiž určité bariéry, které zabránily komunikaci.

Některé z hlavních komunikačních bariér jsou psychologické povahy, tedy ne fyzické. Můžeme dokonale artikulovat a uvážlivě volit slova, ale mohou se objevit překážky nehmotné povahy. Jsou jimi: předpoklady, postoje a emoční zátěž, kterou si nese každý z nás.

### **Vyvarujte se předpokladů**

Máte kupříkladu jasno v tom, co způsobuje určitý problém, a víte, jak ho vyřešit. V diskusi s ostatními předpokládáte, že ostatní o problému vědí totéž co vy. Jinak řečeno předpokládáme, že vaši partneři mají stejné know-how, ale oni ho ve skutečnosti nemají. Výsledkem pak je, že jim předáte neadekvátní informace.

### **Nepodceňujte postoje a vztahy**

Další bariérou v komunikaci mohou být vztahy mezi vysílajícím a příjemcem. Manažer, který se chová arogantně, tento postoj promítá i do způsobu, jakým zadává úkoly a jak předává informace. V praxi to může být tak, že se zdá, jako by se svými lidmi mluvil povýšeně. Tako-

vý postoj ale u lidí vyvolává odpor, který přirozeně brání komunikaci. Pokud tedy nějaké informace mají být kvalitně předány, nestačí jen, aby jim lidé porozuměli, ale aby byly také příjemcem akceptovány. Ovšem tam, kde je přítomen odpor, nelze uskutečnit kvalitní průběh komunikace.

Podřízený, který je doslova „ohlušen“ negativním postojem a přístupem nadřízeného, pak totiž ve skutečnosti „neslyší“ to, co bylo řečeno. Proto se opravdové vůdčí osobnosti snaží při jednání s podřízenými vyvarovat projevů arogance, nadřazenosti nebo sarkasmu.

### **Pozor na dříve zformované názory**

Lidé mají sklon slyšet to, co slyšet chtějí. Nová informace, kterou získali, může být překroucena vlivem nějakých jiných informací, které již dříve o daném tématu slyšeli. Takže, pokud je tato nová informace odlišná od toho, co očekávali, je možné, že ji odmítnou jako nesprávnou. Než by se řídili touto novou vyslechnutou informací, spíše slyší to, co jim našeptává vlastní mozek.

Co z toho pro nás vyplývá? Musíme se trénovat, abychom si udrželi otevřenou mysl. Když nám někdo něco říká, musíme se zvláště snažit naslouchat a nové informace objektivně vyhodnocovat, místo abychom je blokovali jen proto, že neodpovídají našim dříve zformovaným názorům.

Při komunikaci s druhými bychom se měli snažit poznat jejich dříve zformované názory. Pokud s někým pracujeme delší dobu, tak pravděpodobně známe jeho názory na často diskutovaná témata. Když jim tedy budeme předkládat své pohledy na věc, musíme vzít v úvahu i jejich existující stanoviska. Pokud je jejich přesvědčení zásadně odlišné od našeho, musíme být připraveni pomoci jim tuto překážku překonat.

### **Předsudky a předpojatosti**

Naše předpojatosti (pozitivní či negativní) vůči určitému člověku mohou ovlivnit způsob, jakým vnímáme nové informace. Mnohem pozorněji a ochotněji přijímáme informace od někoho, koho si vážíme a koho máme rádi. Naopak máme sklon nebrat vážně informace přicházející od lidí, které nemáme rádi, a často tyto informace i odmítáme.

Vnímání je realitou v myslí osoby přijímající informace. Pokud se naše vnímání situace a lidí, s nimiž komunikujeme, bude zásadně lišit, půjdeme do opozice.

Předsudky také ovlivňují to, jakým způsobem přijímáme informace. Lidé jednoduše nechtějí slyšet odlišné názory na věci, na něž mají sami jednoznačně zformulované názory. A právě Carol by mohla být dobrým příkladem takového postoje. Carol pracuje ve své firmě jako kontrolor a jejím posláním je redukovat náklady. A tak není divu, že nejspíš nebude chtít slyšet žádné diskuse o zvyšování nákladů, bez ohledu na to, že by takový krok znamenal přínos v dlouhodobém měřítku. Pokud byste jí tedy chtěli „prodat“ nějakou podobnou myšlenku, museli byste ji nejprve přesvědčit, že okamžitě zvýšení nákladů může z dlouhodobého hlediska přinést firmě zisky.

Mnozí lidé si svých předsudků ani nejsou vědomi. Udělejte si chvilku a přemýšlejte, proč jste v minulosti učinili určitá rozhodnutí. Nebyla některá z nich náhodou ovlivněna vašimi předsudky nebo předpojatostmi? Proto se řiďte následujícími šesti kroky:

1. Buďte si vědomi svých předsudků.
2. Identifikujte, proč tyto předsudky ve vaší hlavě vznikly.
3. Vezměte na vědomí všeobecně uznávané skutečnosti.
4. Odsuňte své předsudky stranou a udržte si otevřenou mysl.
5. Dejte si záležet na tom, abyste hodnotili názory druhých skutečně objektivně.
6. Nedopusťte, aby nějaké negativní zkušenosti oživily vaše staré předsudky.

## Berte v úvahu (nejen) svůj emocionální stav

Všichni míváme špatné dny. A když jeden takový zrovna přijde, právě tehdy se dostaví váš kolega a celý nadšený vám sděluje svůj nový nápad. Jak asi v takové chvíli obvykle reagujete? Nejspíš si řeknete: „Mám dost svých starostí, koho to zajímá?“ Naše mysl je zkrátka uzavřená a kolego-va myšlenka se k nám jednoduše nedostane.

Když začínáme komunikaci nebo když nás osloví druhá strana, ne-

jenže si musíme být vědomi svého emocionálního stavu, ale musíme vzít v úvahu i emocionální stav našich podřízených. Kupříkladu začínáte nový projekt a jdete ho prodiskutovat se dvěma členy vašeho týmu, s Danem a Joanou. Joana je projektem celá nadšená, ale Dan je skeptický. Proč? Je podrážděný, protože až po uši vězí v jiném projektu a na nic jiného nemá teď myšlenky. Své zařazení do nového projektu tedy vnímá jako vaši šéfovskou bezohlednost.

Když vstupujeme do vany, vždycky nejdříve vyzkoušíme teplotu vody. Takže krátký rozhovor s Danem a Joanou ohledně jejich současných aktivit by vám určitě objasnil, kolik času tráví Dan na svém současném projektu. Kdybyste mu později představovali nový úkol, bylo by moudré poznamenat, že projekt, na kterém v současnosti pracuje, je důležitý a že máte radost z jeho pokroků. Bylo by ale také dobré Danovi vysvětlit, že zařazením do nového projektu nemáte v úmyslu rušit jeho pracovní soustředění, protože nový projekt se v podstatě doplňuje s tím starým.

## Komunikační kanály aneb Poruchy na cestě mezi vysílajícím a příjemcem

Hlavním zdrojem komunikačních poruch je cesta, kterou se dostává informace od vysílajícího k přijímajícímu. V mnoha velkých organizacích se informace musejí doslova propasírovat skrz množství kanálů. Čím více takových kanálů na cestě je, tím větší je příležitost k nedorozumění. Toto tvrzení se dá dobře ilustrovat na staré dětské hře „na tichou poštu“. Na jejím začátku vysílající pošeptá určitý vzkaz do ucha svému sousedovi, který ji zase musí pošeptat svému sousedovi, a tak to jde dokola. Na konci kolečka poslední přijímající musí nahlas říci, co vyslechl – přičemž výsledná informace se zásadně odlišuje od té vstupní.

Není natolik neobvyklé, že zlomek informace se ústně šíří přes neformální kanály a na každé „stanici“ dojde k určitému zkomolení původní informace. Takže původní adresát nakonec obdrží informaci, která s tou původní nemá mnoho společného.

Jedním ze způsobů, jak zmírnit tuto potíž, je používání písemné komunikace. Napsaný text je obtížné zkomolit, nicméně interpretace napsaného se také může lišit „stanici od stanice“. A navíc, i psaná ko-