

Marion Recknagel
Heike Rohmann-van Wüllen

Jak **KOMUNIKOVAT**

chytře

**Tipy a triky
pro zvládnání
obtížných
rozhovorů**



*Tuto knihu věnujeme všem, s nimiž jsme v minulosti
absolvovaly obtížné rozhovory. Zásadně přispěli k tomu,
abychom ji mohly napsat se zaměřením na praxi.*

Marion Recknagel
Heike Rohmann-van Wüllen

Jak KOMUNIKOVAT

chytře

Tipy a triky
pro zvládnání
obtížných
rozhovorů



Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Marion Recknagel, Heike Rohmann-van Wüllen

Jak komunikovat chytře

Tipy a triky pro zvládnání obtížných rozhovorů

Přeloženo z německého originálu knihy Marion Recknagel, Heike Rohmann-van Wüllen – *Clever kommunizieren. Schwierige Gespräche souverän meistern*, vydaného nakladatelstvím GABAL Verlag GmbH, Offenbach am Main, Německo 2007.

This translation published by arrangement with GABAL Verlag GmbH. Original title: *Clever kommunizieren. Schwierige Gespräche souverän meistern*. GABAL Verlag GmbH, Offenbach am Main, Germany 2007.

Copyright © 2007 by Gabal Verlag GmbH. All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4646. publikaci

Překlad Mgr. Marie Voslářová

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 160

První vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Design © Eva Hradiláková

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4022-5 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7600-2 (elektronická verze ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7601-9 (elektronická verze ve formátu EPUB)

Obsah

O autorkách	8
1. Než začneme	9
1.1 Co znamená „komunikovat chytře“?	10
1.2 Uspořádání knihy	11
1.3 Karel a Emil	12
2. Principy	14
2.1 Hitparáda nesnesitelného chování	15
2.2 Jak vznikají komunikační bloky	17
2.3 První kroky k úspěšné komunikaci	23
2.3.1 Naslouchejte (V)	24
2.3.2 Překročte červenou linii (V)	25
2.3.3 Přesvědčujte bez argumentování (V)	26
2.3.4 Přemýšlejte o rozhovoru – předem i dodatečně (D)	28
2.3.5 Poznejte své Hot Buttons (D)	30
3. „Vždyť on se mě snaží napálit...“	32
3.1 „Správné“ a „chybné“ vnímání	33
3.1.1 Fyziologické předpoklady	35
3.1.2 Selektivní vnímání a jeho smysl	40
3.2 Uvědomte si, jak vnímáte	49
3.2.1 Rozšiřte svůj úhel pohledu (D)	49
3.2.2 Získejte čas, utvořte si odstup (V)	50
3.2.3 Potmě každá kočka černá? Tak tedy rozsvíťte! (V)	50

3.2.4 Nasadte si brýle druhého (V)	51
3.2.5 Změňte perspektivu (D/V)	51
3.2.6 Vyčistěte si brýle (D)	52
3.2.7 Překročte červenou linii (D)	53
4. „Jako když hrách na stěnu hází, vůbec neposlouchá, co říkám...“	55
4.1 Jak působí očekávání	56
4.1.1 Jak rozpoznat preference vnímání	57
4.1.2 Hodnoty, postoje a přesvědčení	60
4.1.3 Učíme se, co je normální	62
4.1.4 Dvojnás vazby	65
4.2 Posviťte si na očekávání	67
4.2.1 Uvědomte si (své vlastní) smyslové preference (V)	67
4.2.2 Pátrejte po hodnotách, postojích a přesvědčení (D/V)	69
4.2.3 Pracujte se svými vžitými představami o tom, co je normální (D/V)	73
4.2.4 Zmenšete své slepé místo (D/V)	75
4.2.5 Odstraňte dvojnás vazby (D/V)	77
4.2.6 Využívejte reframing (V)	79
4.2.7 Překročte červenou linii (V/D)	84
5. „Za všech okolností se pořád hádá...“	86
5.1 Poznání podobných vlastností i rozdílů	87
5.1.1 Přehled vybraných modelů osobnosti	87
5.2 Kreativní využití podobností a rozdílů	102
5.2.1 Zvyšte svůj pocit vlastní hodnoty (D)	102
5.2.2 Jednejte s respektem (V)	105
5.2.3 Využívejte rozdíly kreativně (V)	106
5.2.4 Podívejte se do zrcadla (D)	107
5.2.5 Překročte červenou linii (V)	108
6. „Touží se prosadit a vždycky se tlačí dopředu...“	109
6.1 Uvědomte si spirálu předsudků	110
6.1.1 (Ne)smysl předsudků	110
6.1.2 Vznik a působení předsudků	114

6.2	Jak proti předsudkům systematicky postupovat	121
6.2.1	Naaranžujte si znovu svou kytici předsudků (D)	122
6.2.2	Nechte své příhrádky otevřené (D)	123
6.2.3	Co dělat, když se setkáme s předsudky? (V)	123
6.2.4	Využívejte sebenaplňující proroctví (V/D)	126
6.2.5	Překročte červenou linii (V)	126
7.	„Přehnaně rozebírá každé slovíčko..“	128
7.1	Jazyk a jeho význam(y)	129
7.1.1	Mozek a řeč – moc slov	129
7.1.2	Brát slova doslova?	132
7.1.3	„Nebezpečné“ formulace	133
7.1.4	Model čtyř uší	135
7.2	Jak efektivně zacházet s jazykem	139
7.2.1	Formulujte pozitivně (V)	140
7.2.2	Formulujte podle typu příjemce (V)	141
7.2.3	Jasně jednáni místo zdvořilosti a ohleduplnosti (V)	142
7.2.4	Zkoumejte své pocity (D)	145
7.2.5	Otevřete uši (V/D)	146
7.2.6	Překročte červenou linii (V)	147
8.	Využijte příležitosti	148
8.1	Naučte se zpomalit (V)	149
8.2	Pracujte aktivně s emocemi (D/V)	150
8.3	Udělejte ze vztahu téma (V)	151
8.4	Rozlučte se se slovy „správně“ a „špatně“ (D)	153
8.5	Těšte se na nové příležitosti	155
Použitá literatura	156

O autorkách



Marion Recknagel je diplomovaná obchodnice a několik let působila v oblasti personalistiky. Od roku 1995 pracuje samostatně jako trenérka a poradkyně se zaměřením na vedení zaměstnanců a komunikaci. Další vzdělání v oboru mediátorství prohloubilo její zájem o téma úspěšného vedení rozhovorů. Její první kniha *Überzeugen ohne zu argumentieren* (Přesvědčovat bez argumentování) vyšla v Německu v roce 2005. Společně s Ulrichem Thönem je koordinátorkou poradenské společnosti *KiTT Kompetenz im Trainerteam* (www.kitt.biz).

Jejím cílem je stát se pro své zákazníky katalyzátorem pracovního i osobního úspěchu.



Heike Rohmann-van Wüllen, diplomovaná psycholožka, pracuje od roku 1990 jako poradkyně, trenérka a kouč v oblasti lidských zdrojů a organizace. Se svou poradenskou firmou *Düsseldorfer systemische Lösung* (www.systemische-loesung.de) a jako partnerka *H2Q-consulting-group* (www.h2q-consulting-group.de) se zabývá především osobním rozvojem, vedením, komunikací, týmovým managementem a řešením konfliktů.

Při své systémově dynamické poradenské činnosti se orientuje na hledání řešení. Je pro ni důležité podporovat lidi a organizace, aby objevili svůj potenciál a odpovědně jej využívali.

Než začneme

1

„Jestliže existuje nějaké tajemství úspěchu, pak spočívá ve schopnosti postavit se na místo druhého a vidět všechno jak svýma, tak i jeho očima.“

Henry Ford

Možná to znáte z vlastní zkušenosti. Hovoříte s někým a ať děláte, co děláte, máte pocit, že nejste schopni si s ním porozumět. Přestože jste si jisti, že objektivně všechno děláte správně, váš protějšek reaguje tak nějak rozčileně. Nebo naopak vytáčí on vás – třeba tím, že vás neposlouchá nebo že zarputile trvá na svém. Někdy víte už předem, že s určitým člověkem nedokážete vyjít, a komunikace vázne od samého začátku. Jindy vznikne blok až během rozhovoru.

Velmi často se stává, že rozhovor „nezafunguje“ po věcné stránce, protože vztah mezi mluvčími zatěžují určité bloky omezující schopnost domluvy. Prostřednictvím knihy *Jak komunikovat chytře* bychom vám rády poskytly podporu pro zvládnání obtížných rozhovorů. Pokusíme se proto zodpovědět následující otázky:

- Jak rozpoznám a překonám komunikační blok?
- Jak mohu při rozhovorech snáz a úspěšněji vycházet s „problematickými“ lidmi?
- Mohu si i z obtížných rozhovorů odnést něco pozitivního?

**Vztah účastníků
může zastínit věcnou
stránku rozhovoru**

Tato kniha je určena všem, kdo se v práci a/nebo v soukromí stýkají s osobami, s nimiž se jim obtížně komunikuje, ale touží po uvolněném a přirozeném kontaktu s nimi. Může se přitom jednat o vztahy narušené v důsledku delšího vývoje, stejně jako o spontánně vznikající komunikační bloky způsobené konkrétní situací.

1.1 Co znamená „komunikovat chytře“?

Kniha *Jak komunikovat chytře* nabízí užitečné nástroje pro řadu situací, kdy se v rozhovorech objeví potíže. Čím lépe se naučíme zacházet s komunikačními bloky a překážkami, tím méně budeme podléhat stresu a náročné momenty v komunikaci budeme zvládat suverénněji. To je obzvlášť podstatné tehdy, když se jedná o kontakt s osobami, které jsou pro nás důležité, nebo když během rozhovoru vyvstane konflikt. Přečtěte si,

- kde lze hledat příčiny vzniku bloků v průběhu rozhovoru,
- jak můžete znalost těchto příčin aktivně využít,
- co konkrétně můžete udělat, abyste v budoucnu zvládali rozhovory úspěšně a bez stresu.

Rády bychom vám nabídly nový úhel pohledu na tuto problematiku a umožnily vám si se svými komunikačními bloky i s komunikačními bloky partnerů aktivně, efektivně, uvolněně a snad dokonce i hravě poradit. Začít bude třeba – jako v jiných případech – u sebe samých. Prvním výchozím bodem jsou vaše osobní obtíže, které vám doposud znemožňovaly nebo komplikovaly věcné rozhovory s některými partnery. Informace z oblasti psychologie vysvětlíme za pomoci konkrétních, snadno srozumitelných příkladů.

**Metody orientované
dovnitř a ven**

V této knize věnujeme pozornost především tomu, jak získané poznatky využít a zlepšit tak komunikaci s druhými. Jde o to, zachovat a rozšířit si svou schopnost jednat s okolím.

K tomu vám v jednotlivých kapitolách nabízíme nejrůznější možnosti řešení. Obecně přitom můžete volit mezi:

- *metodami orientovaným ven*, které směřují k tomu, abyste dokázali svůj projev zcela vědomě přizpůsobovat cílům rozhovoru, a to bez ohledu na své vnitřní rozpoložení,
- *metodami orientovanými dovnitř*, které slouží zpravidla k tomu, abyste díky sebezpozorování a reflexi dospěli k co nejobjektivnějšímu pohledu na komunikační situace, tedy abyste svůj pohled dlouhodobě smysluplně změnili.

Metody orientované dovnitř vedou v důsledku změny postoje k novým vzorcům chování, a působí tedy spíše dlouhodobě. Metody orientované ven znamenají, že se zachováte jednorázově v určité situaci jinak. Při jejich pravidelném využívání však i díky nim může dojít k dlouhodobé změně postoje. Které řešení je pro vás v dané situaci, v případě konkrétního bloku a konkrétního partnera, to právě, rozhodnete vždy individuálně vy sami.

1.2 Uspořádání knihy

V druhé kapitole začneme obecnými poznámkami o problémech v komunikaci a doporučíme, jak je odstranit. Na základě ankety jsme sestavily „Hitparádu nesnesitelného chování“, kterou najdete v úvodu druhé kapitoly. Zde jsme shromáždily patnáct vzorců chování, jež lidem během rozhovorů jdou nejvíce na nervy – od „partner neposlouchá, co říkám“ po „partner mě nemůže vystát“ – a seřadily je podle toho, jak často respondenti danou možnost uváděli. Z těchto typických vzorců chování vznikly názvy dalších kapitol. Každá kapitola popisuje na základě jednoho „nesnesitelného vzorce“ určitý faktor, který narušuje komunikaci – od selektivního vnímání až po předsudky. Obrázek 1 na straně 20 znázorňuje, jaké faktory hrají při vzniku bloků

roli. Následující kapitoly se soustředí vždy na jeden z těchto faktorů.

Brzy si nicméně všimnete, že lidskou komunikaci ovlivňuje mnoho různých faktorů. Jednotlivé kapitoly tedy představují ideální, názorné případy. Také není možné se zcela vyhnout opakování a odkazování na již řečené.

**Nejdřív teorie,
potom praxe**

Každá kapitola se dělí na dvě části. Nejprve představujeme pozadí faktorů, které mohou vést ke komunikačním blokům. Fakta a teorii přitom doplňují praktické zkušenosti a konkrétní cvičení, zprostředkující vlastní prožitky. Tato část slouží k analyzování a zkoumání příčin a vede k lepšímu porozumění vlastních i cizích reakcí během rozhovorů.

Druhá část každé kapitoly se věnuje tomu, jak čtenář může poznatky konkrétně využít a aplikovat je v praxi. Zde uvádíme cvičení a tipy pro překonávání bloků. Ty z nich, které se orientují ven, označujeme (V), ty, které se orientují dovnitř, (D).

1.3 Karel a Emil

Na stránkách knihy se budete stále znovu setkávat s Karlem a Emilem. Emil tuto knihu už četl a odpovídá na otázky, které si Karel pokládá během čtení.

Co se týče komunikace, Karel a Emil jsou už experti, protože si na toto téma přečetli řadu knih a získané poznatky úspěšně praktikují. Když teď Karel vidí u Emila tuto knihu, ptá se ho, co to zase má, vždyť přece... Ale čtete sami:



Karel: *A hele, co to tu máš? „Jak komunikovat chytře“?*

Myslel jsem, že už jsme na komunikaci experti?

Emil: *Jasně, to taky jsme. Ale pamatuješ, jak to minule dopadlo s Majerem?*

Karel: *No jo, ale to nebyla moje chyba. On to úplně zardil.*

Emil: *Přesně.*

Karel: *Aha, takže v téhle knize jde o to, co mám dělat, až se ten šašek Majer zase takhle zasekne?*

Emil: *Ano, a taky o to, v jaké situaci můžou komunikační bloky vzniknout u tebe.*

Karel: *Já vím přesně, kdy u mě vznikají bloky! Vždycky, když potkám nějakého takového idiota! To je potom jakákoli snaha marná!*

Emil: *Jooo, ale to říkáš ty! Kdo ví, jak by to vylíčil Majer... Protože lidem ve skutečnosti jdou na nervy různé způsoby komunikace a různě na ně taky reagují. Přečti si druhou kapitolu. Tam se toho o vzniku bloků píše víc.*

Karel: *No, to jsem zvědavý!*

2

Principy

„Každý slyší jen to, čemu rozumí.“

Johann Wolfgang Goethe

Odpovězme si nejprve na otázku, co vlastně komunikační bloky jsou a co je jejich příčinou. Důležité je uvědomit si, že různí lidé mají různé *Hot Buttons*, „červené knoflíky“ neboli citlivá místa. Když někdo některý z nich zmáčkne, dostaví se automaticky reakce určitého druhu: člověk začne zuřit, zesmutní, urazí se, cítí se dotčený... Které z těchto knoflíků jsou nejčastější? Odpověď přináší „Hitparáda nesnesitelného chování“ (tab. 1), sestavená na základě ankety. Najdete ji na následujících stránkách a bude vás provázet celou knihou.

Bloky mívají vždy podobné důvody

Bloky během rozhovorů vznikají u různých lidí podobně. Většinou vycházejí ze zkresleného vnímání situace, z podvědomých očekávání, z podobných a rozdílných vlastností, z předsudků a v neposlední řadě z toho, jak si kdo vykládá řečená slova.

I když by se nám často víc líbilo, kdyby se změnil náš partner, úspěch může přinést jen pokus o řešení na straně jednjícího, tedy nás samých!

V podkapitole *První kroky k úspěšné komunikaci* najdete základní tipy, jak zmírnit napětí při náročných rozhovorech.

2.1 Hitparáda nesnesitelného chování

Při kterých formulacích nebo činech vašeho protějšku se vám ježí vlasy na hlavě? V následující tabulce můžete do volného sloupku doplnit své hodnocení. **Co vás dokáže opravdu „vytočit“?**

CVIČENÍ:

Zakřížkujte prosím, co vás nejvíce rozčiluje.

Tab. 1: Hitparáda nesnesitelného chování

Hitparáda nesnesitelného chování	Pořadí	Procenta odpovědí	Vaše hodnocení
Partner neposlouchá, co říkám.	1	64 %	
Snaží se mě napálit (manipulovat se mnou).	2	29 %	
Touží se prosadit a vždycky se tlačí dopředu.	3	28 %	
Chodí kolem horké kaše a vyhýbá se vyjádření jasného názoru.	3	28 %	
Vůbec mě nepustí ke slovu.	5	20 %	
Musím z něho páčit každé slovo.	6	19 %	
Za každou cenu vždycky trvá na svém.	7	17 %	
Přehnaně rozebírá každé slovíčko.	8	15 %	
Neustále si na něco stěžuje a reptá kvůli maličkostem.	9	14 %	
Snaží se o harmonii za každou cenu.	10	8 %	
Není mi sympatický.	11	7 %	
Kouká se na mě skrz prsty.	12	6 %	
Za všech okolností se pořád hádá.	13	5 %	
Pokaždé zaujme opačnou pozici, než mám já.	13	5 %	
Nemůže mě vystát.	15	4 %	
Jiné			

Uvedená „hitparáda“ představuje výsledek ankety mezi více než stovkou dotazovaných. Ty jsme požádaly, aby z nabídnutého seznamu vybrali tři popisy chování, které je při komunikaci nejvíce rozčilují. Seznam si nedělá nároky na úplnost, proto měli respondenti také možnost doplnit vlastní varianty.

Další vzorce Uvádíme některé z nich:

**chování, které
vyvolávají obzvlášť
negativní reakce**

- Partner je verbálně agresivní a křičí.
- Přerušuje mě, skáče mi do řeči.
- Vyhýbá se očnímu kontaktu.
- Uráží se, reaguje vztahovačně.
- Nervózně si pohrává s nějakou věcí.
- Snaží se mě psychologicky analyzovat.
- Neustále odbíhá od tématu.

Na špičce seznamu – jmenovalo ji více než 60 % dotazovaných – stojí „Partner neposlouchá, co říkám“. Proto se budeme tématu naslouchání věnovat hned vzápětí v podkapitole *První kroky k úspěšné komunikaci*. K naslouchání a jeho různým aspektům se však budeme vracet stále znovu.

Další body hitparády přijdou na řadu v jednotlivých kapitolách knihy. Seznam by vás kromě toho měl inspirovat k tomu, abyste sami zjistili, co nejvíc rozčiluje přímo vás. Mohou to být podobné, ale třeba i úplně jiné věci než ty, které jmenovali naši respondenti.

**Když se dva
lidé ocitnou
v těžké situaci,...**

Rozhodující je zjistit, jaké jednání u vás vyvolává komunikační bloky. Uvědomte si prosím, že v případě vašeho protějšku ke stejné reakci mohou vést úplně jiné – možná dokonce opačné – vzorce chování. Jak vyplývá ze seznamu, jde například hádavost na nervy zhruba stejnému množství lidí jako přílišná touha po harmonii. Podobné je to v případě protikladů „Musím z něho páčit každé slovo“ a „Vůbec mě nepustí ke slovu“.

**... reagují často
úplně jinak**

Odhlédneme-li od toho, že se jedná o hodnotící formulace, výsledky nám zřetelně ukazují, že to, co člověku vadí, je vyloženě subjektivní. Neboli záleží i na nás samotných, které

chování nám leze na nervy. Více o tom, jak vznikají komunikační bloky a proč lidé stejné vzorce komunikace vnímají rozdílně, se dozvíte dále.

2.2 Jak vznikají komunikační bloky

Ačkoli se zdá, že pojmenovat vzorce komunikace, které nás rozčilují, není tak těžké, nemá většina lidí jasno v tom, co konkrétně tyto pocity vyvolává.

Výzkumy dokládají, že komunikace probíhá:

- z 55 % neverbálně,
- z 38 % prostřednictvím tónu řeči,
- pouze ze 7 % verbálně.

K *neverbálním* komunikačním signálům náleží viditelné věci jako:

- řeč těla (postoj, vzhled, mimika, gesta, blízkost/odstup, pohyby očí, fyzický kontakt, dýchání, polykání, pohyby čelistí...),
- sémiotika (nauka o znakových systémech, přičemž mezi znaky nesoucí určité významy patří mj. oblečení, šperky nebo symboly postavení, ale i určité rituály a činy, jako například pozdrav, small talk nebo nabídnutí kávy).

Neverbální sdělení

Tón řeči, který hraje důležitou roli z osmatřiceti procent, zahrnuje znaky jako zabarvení a výšku hlasu, rychlost, rytmus a tok řeči, vibrace, hlasitost, pauzy a podobně. Jedná se tedy o způsob, jak člověk hovoří.

To, na co se obvykle vědomě soustředíme, tedy slova a jejich obsah, patří mezi *verbální* signály, které ale v komunikaci představují pouhých 7 %, což je téměř zanedbatelné.

Bloky, které vznikají při rozhovorech, jsou výsledkem komunikace. Z uvedených informací logicky vyplývá, že je jen

**Sdělení
prostřednictvím
tónu řeči**

Verbální sdělení

z velmi malé části vyvolává samotný obsah řečeného. V této souvislosti pro vás může být zajímavé si uvědomit, na které signály nevědomě reagujete. Případy, kdy ve vás určitý signál vyvolává stres, se označují zmiňovaným anglickým pojmem *Hot Buttons*.

Příklady „Hot Buttons“

Jak vnímáte například zdvižený ukazovák, povytažené obočí, nedostatečný oční kontakt, ječivý hlas...? Funguje to i obráceně. Když váš protějšek reaguje jako v pominutí smyslů, můžete z toho vyvodit, že jste zasáhli některý z jeho červených knoflíků.



Karel: *To je tedy něco! Takže není podstatné, co říkám?*

Emil: *Ale ano, je to podstatné, ale ze všech vlivů, které spouští komunikační bloky, to má nejmenší význam.*

Karel: *Takže to, že mi Majer jde na nervy, je z 55 % kvůli tomu, že se na mě nikdy nepodívá? A ze 7 % proto, že chce něco jiného než já?*

Emil: *No, tak nějak. Napadá tě něco dalšího, co ti vadí při rozhovorech?*

Karel: *Jo, když o tom tak přemýšlím, dokáže mě vytočit i to, když někdo mluví tak, že to člověka uspává. Ale to není Majerův případ.*

Emil: *Aha, to je zajímavé. Za prvé je to příklad, který se týká tónu řeči, a za druhé z toho vyplývá, že něčí pomalé tempo hovoru u tebe může vyvolat komunikační blok.*

Karel: *No, a u tebe snad ne?*

Emil: *Ne, mně tohle nevadí. Spíš nemám rád, když někdo mluví moc rychle.*

Karel: *Hmm, toho jsem si v seznamu nesnesitelného chování všiml. Lidí, kterým vadí, když z někoho musejí páčit každé slovo, je zhruba stejně jako těch, které štve, když se sami nemůžou dostat ke slovu.*

Emil: To je pravda. Záleží totiž na tom, co si který člověk s určitým chováním svého protějšku spojuje. Koukni na obrázek 1, tam je vysvětleno, jak k tomu dochází.

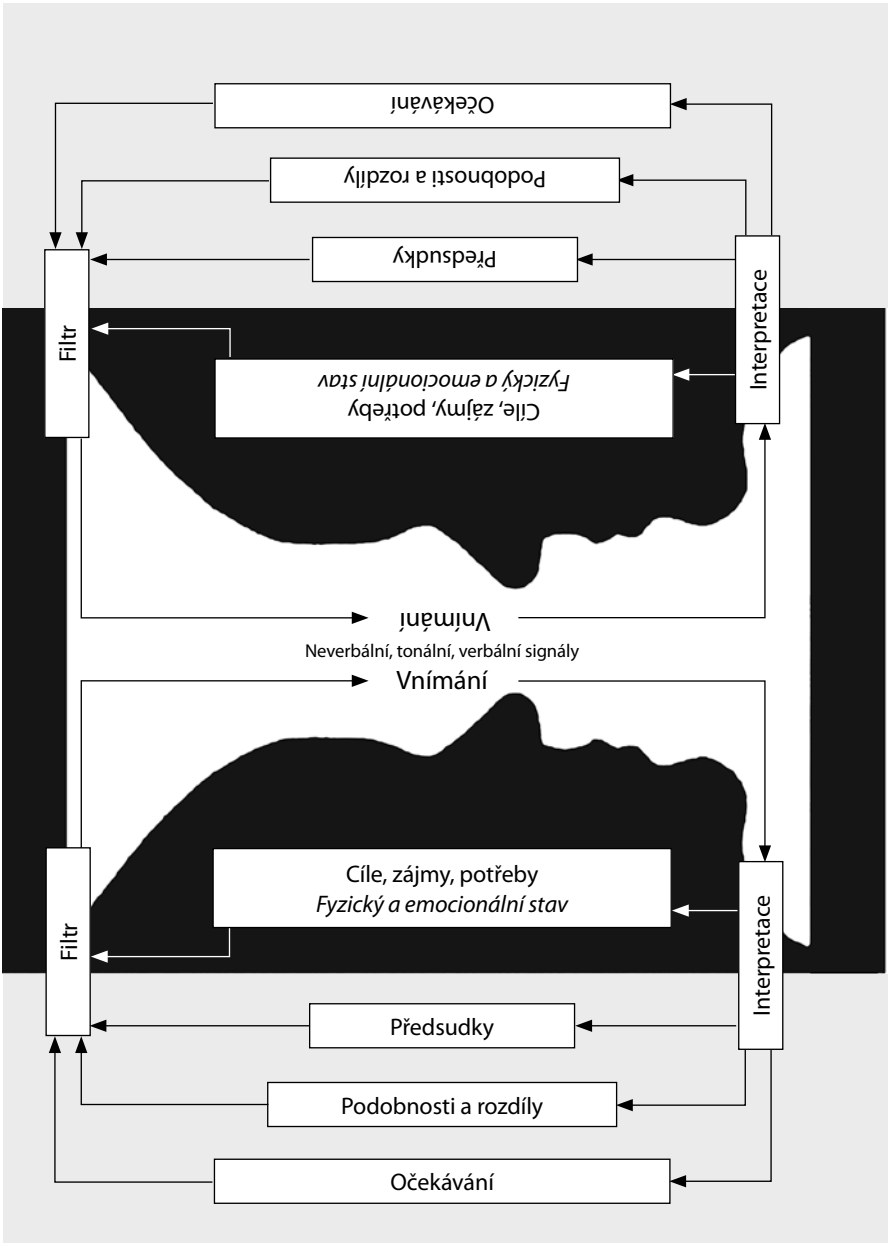
Obrázek 1 ukazuje, že lidská komunikace prochází určitými filtry a ovlivňuje ji celá řada faktorů. Mezi dvěma účastníky rozhovoru se „faktické“ jednání odehrává ve formě neverbálních, tonálních a verbálních signálů. Každý z nich například vidí směřování pohledu druhého, jeho držení těla a mимику (neverbální informace). Dále oba slyší vzájemné tonální signály, k nimž patří například hlasitost a tempo řeči, výška hlasu, důrazy atd. A jakožto verbální informaci přijímá každý z nich slova, která druhý užívá. Z neuvěřitelně vysokého počtu signálů si každý ze zúčastněných podvědomě vyfiltruje jen malou část těch, které dále zpracovává.

Co vnímáme?

Které z těchto signálů registrujeme a jak je vyhodnocujeme, to závisí na našich fyziologických předpokladech a na dalších individuálních filtrech. Oběma typům filtrů je společné to, že fungují převážně nevědomě.

Mezi fyziologické předpoklady patří například množství signálů, které člověk dokáže přijímat. Rozdíly mezi lidmi mohou spočívat také ve schopnosti vnímat barvy, v citlivosti zraku, sluchu apod.

Zatímco fyziologické vlastnosti představují stabilní filtr vnímání každého jedince, další, individuální filtry, se proměňují. Ovlivňují je naše cíle, zájmy a potřeby, ať už si je uvědomujeme, nebo ne, stejně jako momentální fyzické a emocionální rozpoložení. Určitě to znáte sami: pokud máte dobrou náladu a cítíte se zdraví, vnímáte svět okolo jinak, než když je vám pod psa. A když máte v práci splnit určitý úkol, upíná se vaše pozornost na jiné věci, než když odjíždíte na víkendový výlet.



Obr. 1: Proces komunikace

Poměrně stabilně na individuální filtry působí:

- očekávání, která člověk má,
- hodnocení podobností a rozdílů mezi sebou a ostatními,
- vžitě předsudky.

Individuální filtry

Tyto filtry do značné míry vymezují, co náš mozek přijímá jako „vjemy“. Interpretace příchozích neverbálních, tonálních a verbálních signálů je pak u každého individuální. Z toho vyplývá, že každý člověk vnímá a interpretuje jednotlivé situace vždy značně subjektivně a představa „skutečné pravdy“ je velice vratká. V konkrétních případech si to však uvědomuje jen málokdo.

Obrázek 1 znázorňuje, že každá interpretace vnímaného dále podléhá působení nevědomých faktorů (naše cíle, zájmy, potřeby, očekávání, podobnosti a rozdíly mezi námi a druhými, předsudky) a zároveň zpětně dochází k pozměňování těchto filtrů. Celkově tedy lze mluvit o nepřetržitém vzájemném ovlivňování všech faktorů. Tyto procesy se navíc odehrávají převážně nevědomě, což ve svém důsledku znemožňuje „ideální“ komunikaci. Všechny jmenované faktory, které zde působí, budou podrobně rozebrány dále.

Vše souvisí se vším

Karel: *Pomoc! Jde mi z toho hlava kolem. Muselo jim přeskočit.*

Emil: *Je toho trochu moc, a taky trochu suchou formou, co?*

Karel: *Přesně. Nutně potřebuju nějaký příklad.*

Emil: *Dobře. Vezměme si ještě jednou Majera. Představ si, že s ním chceš probrat rozdělení úkolů v rámci projektu.*

Karel: *Ano, dobrá. To je tedy můj vědomě stanovený cíl.*

Emil: *V pořádku! A tenhle cíl navíc ovlivňují tvá podvědomá očekávání, podobnosti, rozdíly a předsudky.*

