

# Jak efektivně vést porady

Eva Kaňáková



- Naslouchání a komunikace ©
- Strukturovaná řízená diskuse ©
- Nástroje a metody ©
- Případové studie ©

## 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**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*



## **Motto**

*Jedině tehdy, když si uvědomíme své slabosti, nedostatky a chyby,  
můžeme je překonat nebo odstranit.  
Teprve tehdy objevíme nové možnosti a posouváme se dál,  
kam bychom jinak ani nedohlédli.*

**Eva Kaňáková**

## **JAK EFEKTIVNĚ VÉST PORADY**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 3297. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Jitka Straková  
Sazba a zlom Milan Vokál  
Ilustrace Eliška Kubínová  
Počet stran 176  
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008  
© 1998 The Coaches Training Institute ([www.thecoaches.com](http://www.thecoaches.com)) and Co-Active Coaching by  
Whitworth, Kimsey-House, et al., Davies-Black Publishing. Used with permission.  
Cover Photo © profimedia.cz

**ISBN 978-80-247-1625-1** (tištěná verze)  
**ISBN 978-80-247-6282-1** (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

# OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>KOMUNIKACE .....</b>	<b>13</b>
Komunikace – proč a jak .....	13
Základy komunikace – naslouchání .....	13
Naslouchání a komunikace .....	13
Naslouchání sobě .....	14
Naslouchání druhým .....	14
Úrovně naslouchání .....	15
Otázky a komunikace .....	18
Otázky uzavřené .....	19
Otázky otevřené .....	21
Asertivní otázky .....	23
Uzavřené versus otevřené otázky .....	26
Některé další typy otázek .....	27
Čas a komunikace .....	29
Jak ovlivňuje čas naši komunikaci .....	29
Jak zlepšit komunikaci v čase .....	30
Osobní a pracovní vztahy a komunikace .....	31
Sebevědomí .....	31
Sebedůvěra .....	32
Překážky v komunikaci .....	33
Sdělení a obsah sdělení .....	33
Překážky vnější .....	35
Překážky vnitřní .....	37
Vysílač – přijímač .....	38
Komunikace a porada .....	40
Příprava porady .....	40
Průběh porady .....	41
Koncepce a konstrukce porady .....	42
Komunikace na poradě .....	43
Komunikace, porady a důslednost .....	44
Komunikace, zpětné vazby a důslednost .....	45
<b>STRUKTUROVANÁ ŘÍZENÁ DISKUSE JAKO METODA .....</b>	<b>47</b>
Vymezení pojmů .....	47
Negativní jevy na poradách .....	49
Čas a jeho dodržování .....	49
Pozornost účastníků porady .....	49
Program a téma porad .....	49
Osobní komunikace .....	50
Další možné příčiny negativních vlivů a nedostatků porad .....	50

Týmová práce .....	50
Efektivní kulatý stůl® – strukturovaná řízená diskuse .....	52
Význam strukturované řízené diskuse .....	53
Vliv strukturované řízené diskuse na efektivitu práce .....	59
<b>METODIKA STRUKTUROVANÉ ŘÍZENÉ DISKUSE .....</b>	<b>61</b>
Účastníci strukturované řízené diskuse .....	62
Facilitátor .....	62
Prezentující .....	66
Účastníci diskuse .....	69
Zapisovatel .....	71
Fáze strukturované řízené diskuse .....	74
Příprava .....	74
Průběh .....	78
Zpracování porady – výstupy .....	88
Realizace úkolů .....	90
Role účastníků ve strukturované řízené diskusi .....	93
Koncepce strukturované řízené diskuse – náměty .....	94
Úvodní fáze .....	94
Práce v průběhu porady .....	95
Závěr porady .....	96
<b>PŘÍKLADY STRUKTUR PRO NĚKTERÉ KONKRÉTNÍ PŘÍPADY .....</b>	<b>99</b>
Příklad č. 1: základní struktura porady .....	99
Příklad č. 2: struktura porady k projektovému zadání .....	99
Příklad č. 3: struktura porady prodejního týmu .....	101
Příklad č. 4: struktura porady managementů dvou nebo více různých hierarchických úrovní .....	102
<b>PŘÍPADOVÉ STUDIE .....</b>	<b>105</b>
Případová studie č. 1: strukturovaná řízená diskuse k tématu porada .....	105
Případová studie č. 2: řízená diskuse k tématu „strategie změn“ .....	115
<b>NÁSTROJE A METODY .....</b>	<b>127</b>
Metody .....	127
Stanovení cílů .....	127
SMART plán, SMART cíle .....	128
GROW model .....	131
Podmínky úspěchu .....	132
Strategie win-win .....	133
Myšlenkové mapy – mind maps .....	135
SWOT analýza .....	141
Deníček .....	146
Brainstorming .....	148
Facilitace .....	152
Metoda šesti klobouků .....	154

---

Vlastní formuláře .....	161
Náčrt tématu – základní .....	161
Náčrt tématu – základní popis projektu .....	163
Pravidla chování na poradě vedené formou strukturované řízené diskuse .....	165
Analýza porady .....	166
SMART plán .....	167
<b>DOPORUČENÁ LITERATURA .....</b>	<b>169</b>

# ÚVOD

Slovo PORADA je ve svém základu velmi pozitivní výraz. Postupem času, vlivem mnoha okolností a lidských faktorů, se však pro mnohé lidi stalo spíše synonymem nespokojenosti, odporu, nepříjemných pocitů a ztraceného času.

Když lidé mluví o poradách, bývá to velmi podobné: „Nemluv mi o poradách...“, „To zase bylo...“, „Přehlídka ztraceného času, noční můra...“, „Zase jsem se nedostal ke slovu...“, „Jen příkazy a vůbec nás neposlouchal, neposlouchala, neposlouchali...“.

Smyslem této publikace je, aby slovo „porada“ představovalo pro lidi, kteří porady připravují, a současně i pro ty, kdo se porad zúčastňují, skutečný přínos. A to nejen z hlediska konkrétních pracovních výstupů a výsledků. Porady by měly být i zdrojem inspirace, motivace, osobního růstu, poznání lidí, se kterými pracujeme, jejich pochopení a vytváření vztahů a vzájemné důvěry.

„Poradou“ se v této publikaci rozumí jakékoliv pracovní setkání týmu, nejen nejvyššího vedení firmy. Porada je zaměřena na společnou práci jakékoliv skupiny lidí, kteří řeší operativní záležitosti, průběžně přicházející úkoly, přípravu zadání, projektu, setkání skupiny týmů obchodníků, prodejců, klientů apod.

Používám výrazy „porada“, „diskuse“, „strukturovaná řízená diskuse“, „pracovní setkání“, ale vždy jde o jedno a totéž.

Hlavní a ústřední myšlenkou je **sdílení**. Setkání lidí, kteří se o něčem potřebují poradit, podělit se o své znalosti a zkušenosti a dosáhnout určité shody, nalézt řešení. Důležité je naučit se podělit s lidmi, se kterými pracujeme a žijeme, o své znalosti a zkušenosti a pomoci jim, aby i oni chtěli a uměli totéž.

## Mým cílem je:

- seznámit čtenáře se způsoby a možnostmi sdílení a předávání zkušeností
- jak a proč se připravit na poradu, pracovní setkání týmu
- jak vést pracovní setkání tak, aby bylo efektivní, motivující a vedlo k cíli

Publikace je určena nejen pro nejvyšší a střední management, ale pro všechny, kdo pracují s lidmi a skutečně upřímně chtějí, aby vzájemná komunikace byla otevřená a přínosná.

Kdysi jsem externě pracovala pro nadnárodní společnost a vedla skupinu finančních poradců. Porada začínala v 9 hodin ráno. Ve 13 hodin přicházela další skupina a my jsme stále ještě měli zavřené dveře a pracovali. Ostatním se zdálo nepochopitelné, že nás z místnosti museli „vyhánět“. Ale „moji lidé“ se naučili sdílet – dělit se nejen o své problémy, ale především o své zkušenosti. Všichni jsme pracovali. Porada pro nás byla zdrojem informací, osobního růstu. Vytvořili jsme si vztah vzájemné důvěry a kolegové se nebáli říci, že si s něčím nevědí rady. Oni sami chtěli být pro ostatní přínosní a užiteční. **Dávali a dostávali.**



Můj tým, „moji lidé“ se na porady těšili, protože:

- věděli, že se zde dozvědí to, co oni sami nevědí
- věděli, že se mohou na cokoli zeptat a že dostanou odpověď
- věděli, že se nemusí bát udělat chybu
- věděli, že nic z toho, co řeknou, nebude zneužito a použito proti nim

Zpočátku se trochu projevovala nedůvěra, způsob práce a zapojení všech nebyly příliš obvyklé. Ale osobní příklady, dobré vedení, vytrvalost a důslednost časem přesvědčily. Je nutné začít a být důsledný. „Moji lidé“ si mezi sebou vytvořili vztah důvěry a rovnováhy.

Pochopitelně, že byly i výjimky. Ty jsou vždy a všude. Jsou lidé, kterým se nic nelíbí, kteří jsou vždy a se vším nespokojení, nedokáží přiznat chybu a připustit, že něco neznají. Učit se od druhých je pro ně nepředstavitelné. A sdílet a dělit se s jinými o své informace? V žádném případě!

Kdybychom se ale kvůli takovýmto lidem měli chovat zpátečnický a nic nedělat, škodili bychom sami sobě. Nešli bychom dopředu, zaostávali bychom společně s nimi. Takoví lidé časem stejně sami odpadnou. Možná nám vezmou nějaké myšlenky a nápady. Ale když dva dělají totéž, není to nikdy totéž. Tito lidé budou stále kopírovat – a cílem úspěšných lidí není kopírovat, ale jít dopředu.

Ano, člověka mrzí, když se někteří „vezou“ a využívají nás, naše nápady a myšlenky vydávají za své. I já mám tuto zkušenost. I já jsem se kdysi zlobila, když někdo převzal moji myšlenku a vydával ji za svou. Chvilí mi trvalo, než jsem to „zpracovala“. Ale ani já bych bez znalostí, zkušeností a sdílení jiných nebyla tam, kde jsem dnes, a nemohla bych se podělit o své zkušenosti v této publikaci. Jsou zde shromážděny mé zkušenosti a znalosti získané nejen soustavným individuálním studiem, ale i desetiletou praxí vedení jednotlivců a týmů a učením se od druhých.

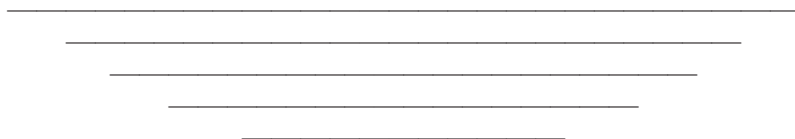
V začátcích svého podnikání jsem se setkala s jedním podnikatelem, který mi řekl, že o své zkušenosti se s nikým dělit nebude. Je to jeho konkurenční výhoda – ať se jiní také spálí.

Ano, to možná mohlo platit dříve – i když omezeně, ale dnes, v době, kdy jsou informace všeobecně přístupné, silný individualismus spíše brzdí, než posouvá.

### **Individualismus znamená, že $1 + 1 = 2$ .**

### **Týmová práce znamená synergii a synergický efekt, který říká, že $1 + 1 = 3, 4, \dots$**

Chtít, aby se lidé na poradu těšili, může znít zpočátku nadsazeně. Ale pokud porada bude zdrojem nových myšlenek, motivace, inspirace a osobního růstu, určitě nebude noční můrou, ale naopak cestou k úspěchům...



*Hodně myšlenek a nápadů se nikdy neuskuteční, protože nedojde k jejich vyslovení.*

*Jestliže dáme lidem příležitost a bereme je vážně, podpoříme tím jejich ochotu spolupracovat. Postupně můžeme odstraňovat překážky, získávat si důvěru a využívat bohatství nevyužitého potenciálu svého i ostatních, který je všude kolem nás, ale především v nás.*

# KOMUNIKACE

## ☉ Komunikace – proč a jak

### **Komunikace a běžné otázky:**

- Jak můžeme komunikaci zlepšit?
- Jak můžeme komunikaci zefektivnit?
- Jak zapojit lidi do komunikace?
- Jak jim to říci, aby pochopili, co chci?
- Jak odstranit bariéry a nedorozumění, která vznikají právě v důsledku nesprávné nebo dokonce nefungující komunikace?

### **Co všechno v sobě komunikace skrývá a zahrnuje?**

Výkladový slovník lidských zdrojů popisuje komunikaci jako „přenos informace – spojení“.

„Při komunikaci dochází ke sdělování, dorozumívání a výměně vědomostí, dovedností, eventuálně ke konfrontaci názorů.“

### **Je to, jak se k sobě chováme, jak posloucháme sebe nebo druhé, komunikace?**

Je, ale může být správná i nesprávná. Neustále se při své práci vracím k situacím, kdy jsem si uvědomovala, kde je chyba v mé vlastní komunikaci a co je třeba dělat pro to, abych změnila své navyklé programy – vzorce, paradigmaty – a chybu neopakovala. Mnoho lidí se bojí chyb a ještě více chyb odhalených a vyslovených. Já jsem naopak přesvědčená, že chyby, které si uvědomíme, nám dávají nejvíc, pokud máme zájem uskutečňovat své úkoly, sny a cíle. Můžeme se z nich poučit, vyvodit závěry a již je neopakovat.

## ☉ Základy komunikace – naslouchání

### Naslouchání a komunikace

Základem komunikace je naslouchání. Naslouchat musíme nejen proto, abychom slyšeli, co nám říkají jiní, ale i proto, abychom si uvědomili, co říkáme my sami. Ale také jak to říkáme a co je slyšet mezi řádky z toho, co jsme řekli a jak jsme to řekli.

*Umíme se vyjádřit? Chceme říci něco konkrétního nebo chceme jen „mlžít“ a vypadat zajímavě nebo chytře?*

Velmi často lidé, kteří „mlží“, nemají co říci, ale velmi dlouho trvá, než to okolí pochopí. Jejich způsob vyjadřování se vyznačuje tím, že ve chvíli, kdy už mají říci něco, co bude konkrétní, se většinou odmlčí nebo položí otázku, ale už nedopovědí. Působí tajemně a skutečnou myšlenku, názor či radu z nich nedostaneme. Hovoří tak, jako by věděli něco více než my. Někdy tito lidé dělají věci, které neznají a neumí, ale vystupují tak suverénně, že nás nenapadne pochybovat o jejich znalostech. Až konečný výsledek, pří-

padně pohled jiných, nás vyvede z omylu. Bohužel, dlouho si myslíme, že tito lidé vědí více než my. A oni jsou zatím „mistři mystifikace“. Sama mám tuto zkušenost a musím přiznat, že mi opravdu dlouho trvalo, než jsem si uvědomila, o co jde. A nestalo se mi to jen jednou. Vždycky je to otázka našeho vlastního naslouchání. Někdy nedokážeme slyšet. Jindy naopak nechceme slyšet nebo to, co slyšíme, ignorujeme.

Důležité je nejen naslouchání druhým, ale i sobě. A není to jen verbální, ale i neverbální komunikace.

**! Správně naslouchat a ptát se je velmi důležité pro naši komunikaci.**

Naslouchání představuje efektivní přístup ke komunikaci. Dříve se o tom příliš nehovořilo, neuvažovalo. Ale skutečné naslouchání nás dokáže posunout mnohem dále, než si dovedeme představit.

## Naslouchání sobě

Někdy by stačilo, kdybychom se na chvíli zastavili a zamysleli se nad tím, co my sami vysíláme do svého okolí, když například řekneme: *Chci, aby to bylo hotové do... Úkol je daný, udělej to, jak chceš... To přece umí každý, porad' si s tím sám... Úkol je hotový, jdeme dál...*

### Co to může znamenat:

- může to vyjadřovat náš nezájem a neochotu pomoci
- neřekli jsme vůbec nic konkrétního
- mluvíme pouze v příkazech
- vyjadřujeme se negativně
- neumíme chválit
- nedáváme lidem prostor

Něco jiného je, když řekneme: *Jak ti mohu pomoci? Jak to chceš udělat? Jak tomu rozumíš?*

Takovýto způsob umožňuje komunikaci a znamená:

- náš zájem
- ochotu pomoci
- nabídku
- podporu
- prostor pro spolupráci

## Naslouchání druhým

Můžeme se ocitnout v nějaké společnosti, kde je nadhozeno téma, o kterém se bude mluvit. Jeden člověk začne k tématu hovořit a my bychom, podle zásad komunikace, měli

reagovat na to, co řekl. Co se ale většinou stává? Aniž bychom poslouchali, co kdo říká, připravujeme si „svoji vlastní řeč“, svůj názor. Chceme vyjádřit svůj pohled na situaci obecně nebo konkrétně, reagovat vlastní zkušeností, aniž bychom sledovali, jakým směrem se téma rozvíjí. Vůbec nevnímáme, o čem člověk, který se pokouší s námi komunikovat, mluví. Zaměříme se pouze na sebe. A když se dostaneme ke slovu, vysypeme ze sebe všechno to, co jsme si dlouho připravovali, s cílem oslnit ostatní, strhnout pozornost na sebe. Ale naše slova a to, co říkáme, vůbec nenavazují na to, co jiný člověk nebo další lidé před námi říkali. Téma je úplně někde jinde a my, místo abychom získali respekt a komunikaci posunuli žádoucím směrem, jsme úplně mimo. Místo respektu se ztrapňujeme. A to je bohužel velmi běžný způsob komunikace.

### Otázka k zamyšlení

Co je třeba udělat pro to, abychom se do takovýchto situací nedostávali?

## Úrovně naslouchání\*

Při naslouchání sobě i druhým rozlišujeme tři úrovně.

### První úroveň naslouchání

- Posloucháme sice, ale více se soustředíme sami na sebe.
- Unikáme od tématu a noříme se do vlastních myšlenek.
- Tváříme se, že posloucháme, ale když jsme dotázáni, tápeme nebo improvizujeme. V podvědomí zachytíme poslední slovo a na to navazujeme nebo „vytáhneme“ z paměti poslední myšlenku, kdy jsme ještě hovořícímu naslouchali, a na tu navazujeme. Každý to ovšem pozná.

**Chyby** mohou být v tomto případě na obou stranách:

- Téma hovoru pro nás není zajímavé.
- Situace a téma mohou být pro nás nepříjemné.
- Hovor je příliš rozvláčný a hovořící zabíhá do nepodstatných detailů.
- Téma hovoru nás zaujalo podobností s naším tématem a my se ponoříme do vlastních myšlenek.
- Chceme se zapojit do diskuse a hovořící nám nedává příležitost.
- Nemáme čas a myslíme na to, že musíme hovor ukončit.
- Máme vlastní problémy a téma hovoru je pro nás nepodstatné.
- Jsme nemocní, je špatné počasí...
- Další subjektivní individuální důvody.

---

\* © 1998 The Coaches Training Institute ([www.thecoaches.com](http://www.thecoaches.com)) and Co-Active Coaching by Whitworth, Kimsey–House, et al., Davis-Black Publishing. Used with permission.

### Otázky k zamyšlení

- Jak se může cítit člověk, když si uvědomí, že mu není nasloucháno?
- Jak se cítíte vy sami, když vám není věnována pozornost a mluvíte k nepřítomnému člověku?
- Jak poté může vypadat komunikace?

### Druhá úroveň naslouchání

- Posloucháme soustředěně.
- „Vpíjíme“ se očima do hovořícího, visíme na něm očima.
- Posloucháme, co říká, a také víme, co říká.
- Můžeme slovo od slova opakovat, co řekl.
- Můžeme vnímat i význam, ale už nevnímáme:
  - jak se kdo cítí,
  - jak se pohybuje,
  - jaká gesta používá,
  - kdy je spokojený,
 a uniká nám mnoho dalších pocitů a nálad.

V této úrovni jsme přítomni rozumově a řešíme věci a situace, komunikujeme logicky levou mozkovou hemisférou (pokud nejsme dyslektici, kteří to mohou mít obráceně). Jsme orientováni na výsledek. A výsledky máme.

### Chyby:

- Výsledky sice máme, ale nemáme jistotu, zda s námi lidé budou dále pokračovat v tom, co děláme, a nevíme, co je pod povrchem jejich konání.
- V komunikaci se stejně orientovanými lidmi toto funguje velmi dobře. Pokud se však setkáme s lidmi, kteří potřebují emoce, pochopení, co a proč se děje, pak komunikace může vážnout.
- Otevřeně projevené emoční přístupy a chování jsou bližší spíše ženám než mužům, nicméně to není stoprocentním pravidlem. V období, kdy jsou muži malými dětmi, je chápeme, dáváme jim city a něhu. Od „velkých“ mužů však očekáváme sílu a jistotu a nedovolujeme jim emoce. Oni se pak tomuto vzorci – paradigmatu – přizpůsobují a do své komunikace s okolím často přenášejí přesvědčení, že dospělým mužům mají být emoce cizí. Situace se ale postupně mění a my začínáme mluvit veřejně o tom, že i muži mají své city a mají právo je vyjadřovat.

### Otázky k zamyšlení

- Jak se cítíte, když si uvědomujete, že protistrana, partner věnují pozornost tomu, co říkáte, a vy vnímáte, že ten člověk „proti vám“ je „s vámi“?
- Co se dozvídáte od člověka, kterého skutečně posloucháte a neodbíháte od něho myšlenkami?
- Jak vnímáte slova a obsah a jaká je následná komunikace?

## Třetí úroveň naslouchání

- Umožňuje plně pochopit toho, s kým hovoříme.
- Umožňuje plně pochopit sebe samotné.
- Při této úrovni naslouchání posloucháme kromě slov i tělo a „duši“.
- Slyšíme slova a jejich význam.
- Vnímáme, jak se člověk chová, pohybuje, jaká dělá gesta.
- Vnímáme pocity, nálady...

V této úrovni vnímáme člověka komplexně. Soustředíme se na něj a uvědomujeme si, co říká i jak se při tom cítí, „slyšíme“ i to, co neříká. Dokážeme se na něj „naladit“, porozumět jeho potřebám a motivům. Není to jednoduché. Je to dovednost, která nám pomáhá porozumět sobě i druhým a umět s nimi komunikovat.

### Chyby:

Pokud jsme zvládli tuto úroveň, pak chyby neděláme. Je ale velmi těžké udržet soustředěnou pozornost nepřetržitě, a tak můžeme občas „spadnout“ do svých vlastních myšlenek, do 1. úrovně naslouchání. Je třeba si to uvědomit a co nejdříve se vrátit zpět a naslouchat soustředěně.

### Jak se dostat do takovéto mistrovské profesionality v naslouchání?

Vyžaduje to:

- náš upřímný zájem o člověka, se kterým komunikujeme
- upřímnost k sobě, přiznat si, když nejsme soustředění
- naučit se slušně přerušit rozhovor tak, abychom zbytečně neubírali sobě i druhým čas
- trénovat, uvědomovat si své chyby a poučit se z nich

Vždy je dobré, pokud máme dost odvahy, vystavit se příležitosti udělat chybu před ostatními. Kdo tuto odvalu má, dostává odměnu. Skutečně reálně si uvědomí vlastní nesprávný způsob komunikace.

Na jednom ze seminářů o kreativité, kde jsme téma komunikace rozebírali, jsem se dobrovolně přihlásila být „pokusným králíkem“. Několik lidí vytvořilo kruh, dva lidé byli v jeho středu. Dostali jsme zadání – téma k diskusi. Lidé v kruhu diskutovali a my dva uprostřed jsme směli po určitou dobu pouze poslouchat, nesměli jsme se zapojovat do diskuse a nevěděli jsme, kdy do diskuse vstoupíme. Ve chvíli, kdy jsme se měli zapojit a reagovat na to, o čem se hovořilo, jsme si oba uvědomili, jak jsme nenaslouchali. Byla to zkouška našich schopností, jak umíme naslouchat. Já jsem absolutně „propadla“. Místo naslouchání ostatním jsem se zabývala vlastními myšlenkami, formulací toho, co řeknu k tématu, aniž bych dobře poslouchala lidi kolem sebe. Snaha zformulovat věty nebo mé názory tak, aby každý „padal údivem“ nad mojí dokonalostí, mým názorem, mi bránila opravdovému naslouchání a zájmu o druhé. Podobně na tom byl i druhý člověk, který byl se mnou uvnitř kruhu.

Tato „chyba“ mne posunula mnohem rychleji dále než jakákoliv četba, studium či vysvětlování.

### Otázky k zamyšlení

- Umíte komunikovat ve třetí úrovni naslouchání?
- Kdy jste komunikovali tímto způsobem?
- Kdy s vámi někdo naposledy komunikoval tímto způsobem a jak jste se při tom cítili?

### Otázky k zamyšlení ke všem způsobům naslouchání a komunikace

- Jakým způsobem a úrovni naslouchání nejčastěji komunikujete a proč?
- Co a jak můžete změnit na svém způsobu naslouchání?
- Jste skutečně ochotni a připraveni ke změně?

## ◎ Otázky a komunikace

Dalším ze základních kamenů komunikace je **kladení otázek**.

Ptát se správně tak, abychom dostali odpověď, kterou potřebujeme, je skutečné umění. Bez toho, aniž bychom se ptali, nemůžeme vědět, kde jsou myšlenkově lidé, se kterými komunikujeme. Je pravda, že někdy si lidé rozumí i beze slov. Ale to jsou vzácné okamžiky, které nejsou pravidlem. Základem pro kladení otázek je uvědomění si, co se chceme a potřebujeme dozvědět.

### Základní rozdělení otázek:

- otázky uzavřené
- otázky otevřené

### Typy a druhy otázek laděných emočně:

- otázky vyvolávající pozitivní odpověď
- otázky vyvolávající negativní odpověď
- otázky agresivně laděné
- otázky výrazně emotivně laděné
- asertivní otázky

### Typy a druhy otázek orientovaných na obsah:

- otázky počáteční, rozehrívací
- otázky obecné
- otázky funkční
- otázky behaviorální
- otázky motivační
- otázky stimulační
- otázky alternativní



## Otázky uzavřené

Uzavřené otázky nám umožňují dostat rychlou, jednoduchou odpověď. Odpověď na uzavřené otázky je většinou „ano“ nebo „ne“. Při jejich kladení žádáme většinou o potvrzení, souhlas nebo nesouhlas, vyjádření nezájmu. Uzavřené otázky nedávají možnost rozvinout téma a dozvědět se více – co si člověk myslí, jak se cítí, jak by to udělal jinak.

Velmi často se stává, že se lidé ptají formou uzavřených otázek neuvědoměle nebo z neznalosti a pak se zlobí, že protistrana neodpovídá jasněji. Jindy mohou být uzavřené otázky kladeny úmyslně, abychom druhému nedali příležitost rozpovídat se a zabránili vyjádření myšlenek a názorů, které známe nebo kterým nechceme dát průchod.

### Kdy je vhodné použít uzavřené otázky:

- Jestliže potřebujeme jen potvrzení, souhlas nebo nesouhlas.
- Jako úvod do komunikace, kterou následně nebo později rozvineme.
- V případě, že chceme poskytnout prostor k uvolnění a naladění se, než začneme pokládat otázky, na které již nelze odpovědět pouze ano či ne.

### Příklady vhodného použití uzavřených otázek:

- Máš papíry v kopírce?
- Je vypnutý alarm?
- Mám koupit chleba?

Nezajímá nás kolik, proč ani jak. Víme, co po odpovědi ano či ne máme udělat. Otázka v zásadě není agresivní a dává jasnou odpověď.

### Příklady nevhodného použití uzavřených otázek:

- Rozuměli jste tomu, co jsem říkal/a?
- Potřebujete ještě něco?
- Souhlasíte s mým názorem?

Dostaneme sice odpověď ano či ne, ale nevíme nic dalšího. Jak lidé rozuměli tomu, co jsme řekli? Co dalšího ještě potřebují? Lidé třeba souhlasí s naším názorem, ale my nevíme, zda je jejich názor totožný s naším nebo s naší potřebou ztotožnění se z jejich strany. Zde je také důležité myslet na to, aby otázka nesnižovala důstojnost lidí v komunikaci, aby nepůsobila agresivně, nedávala najevo nadřazenost.

Další pohled na uzavřené otázky je i jejich **formulace do pozitiv a negativ**. Otázky můžeme formulovat tak, že dostaneme odpověď:

- pozitivní
- negativní

### Uzavřené otázky vyvolávající pozitivní odpověď – pozitivně formulované otázky

Pozitivně formulované otázky jsou formulovány tak, aby vyvolaly kladnou odpověď. Zamýšlíme se nad tím, co je třeba říci, aby protistrana chtěla a mohla říci „ano“.

**Jejich smysl je v tom, že:**

- společně vytváříme prostor pro další komunikaci
- dotazovaný je tímto směrem motivován k pozitivnímu myšlení, naladění se na příjemné
- lidé se cítí lépe, mají úsměv na tváři, „rozzáří se“, když mohou souhlasit
- člověk je poté otevřenější a přístupný konkrétnějším a hlubším otevřeným otázkám
- společně snáze dosahujeme shody

**Příklady vhodného použití pozitivně formulovaných uzavřených otázek:**

- Cítíte se dobře, když máte úspěch?
- Potěšilo vás uznání týmu?
- Jste rádi, když se vašim dětem daří ve škole?

Otázku je třeba formulovat tak, aby odpověď mohla být skutečně kladná a aby druhý člověk v dialogu cítil zájem o svoji osobu i naši radost z jeho úspěchu.

**Příklady nevhodného použití uzavřených otázek vyvolávajících kladnou odpověď:**

- Vidím, že se ti ten úkol nepodařilo splnit, že ano?
- Ty jsi zase ani neuklidil pokoj, ani neumyl nádobí, že?
- Už jsi zase přišel pozdě, že?

Takto formulovaná otázka dokáže skutečně naštvat a popudit a komunikaci dostává do negativní polohy. Člověk, kterého takto přivedeme do nepříjemné situace, se většinou začíná bránit a napadat toho druhého. Pak je to sice také forma komunikace, ale vzniká hádka. Proto pozor na takovéto otázky, je lepší se jim vyhnout a formulovat situaci do neosobní podoby.

**Uzavřené otázky vyvolávající negativní odpověď – negativně formulované otázky**

Negativně formulované otázky jsou formulovány tak, že vyžadují nebo vyvolávají, třeba i nechtěně, negativní odpověď. Přestože to obvykle nechceme, stává se, že i nás samotné zarazí a překvapí síla negativity, kterou jsme dostali jako odpověď na naši otázku. Tady by bylo na místě „ponořit se“ do třetí úrovně naslouchání a snažit se pochopit, co se děje a proč.

Negativní reakce nevytváří příliš prostoru pro další komunikaci a spolupráci, ale je možné vnímat ji také jako chybu, která nás učí. Někdy je totiž velmi důležité už jen vědět, co kdo nechce, a od toho pak můžeme odvíjet další otázky a kroky.

**Příklady vhodného použití jednotlivých negativně formulovaných uzavřených otázek – pouze jedna otázka k tématu:**

- Pracuje se ti dobře, když jsi na všechno sám/sama?
- Jsi spokojený/á, když se tvému týmu nedaří?
- Cítíš se dobře, když jsi „peskován“?

Smyslem negativně formulovaných uzavřených otázek je to, aby si protistrana v diskusi uvědomila současný negativní stav a abychom následně pozitivně vedenou uzavřenou nebo otevřenou otázkou dospěli k potřebě změny a tuto změnu pak realizovali. Bezpodmínečně však musí následovat cesta k pozitivům, abychom odstranili nepříjemné pocity a komunikaci rozvinuli správným směrem.

### **Příklady nevhodného použití negativně formulovaných uzavřených otázek – více otázek k tématu:**

- Cítíš se dobře, když nemáš úspěch?
- Cítí se dobře tvoji lidé, když nemají úspěch?
- Myslíš si, že ti to pomůže ve tvé kariéře?

Toto je kumulování negativně laděných uzavřených otázek k jednomu člověku a tématu. Člověk nemá v průběhu rozhovoru šanci na změnu – na pozitivní, pro něho příjemnou odpověď. Jak se může cítit? Má zájem s námi ještě komunikovat? Ani náhodou. On sám si může být vědom svého neúspěchu a tím, že na své otázky dostáváme jednu negativní odpověď za druhou, jej dostáváme do velmi špatné nálady. Snižujeme jeho sebevědomí, nedáváme mu žádnou naději a naše současná i následná komunikace je na velmi špatné úrovni. Tento člověk bude mít v budoucnu tendenci vyhýbat se nám a nespolupracovat. I toto je způsob komunikace, avšak neefektivní.

## **Otázky otevřené**

Otevřené otázky jsou formulovány tak, aby na ně nebylo možné odpovědět jednoznačně pouze „ano“ či „ne“ nebo neurčitě. Vyžadují odpověď, která popisuje, vyjadřuje určité stanovisko, názor. Odpověď vysvětluje to, na co se ptáme.

### **Základní otevřené otázky:**

- Co?
- Kdo?
- Kdy?
- Kde?
- Kolik?
- Jak?
- Proč?

Příklady otevřených otázek:

- **Co:** *Co máte v úmyslu udělat?* – jasná otázka vyžaduje jasné rozhodnutí na rozdíl od *Co byste mohli udělat, o čem uvažujete?* – žádné pevné rozhodnutí
- **Kdo:** *Kdo za to odpovídá? Kdo to bude kontrolovat?* – otázka vyžaduje konkrétní zodpovědnou osobu
- **Kde:** *Kde se to koná?* – otázka vyžaduje stanovení přesného místa
- **Kdy:** *Kdy se sejdeme? Kdy budeme pokračovat? Kdy to má být hotové?* – otázka vyžaduje stanovení přesného termínu

- **Kolik:** *Kolik peněz to bude stát? Kolik času potřebujete na dokončení?* – otázka vyžaduje sdělení přesného číselného či časového údaje

**Jak a proč** jsou otázky analytické:

- **Jak, jaký, do jaké míry:** *Jak to chcete udělat? Které kroky chcete (můžete) podniknout? Jaký to má smysl?* – můžeme přeformulovat do jemnější otázky např. *V čem je to významné? Do jaké míry jste si jisti, že...?*

- **Proč:** *Proč to chcete udělat?*

Při pokládání otázky „proč“ doporučuji opatrnost. „Proč“ může být někdy vnímáno jako agresivní způsob komunikace, a proto je vhodnější použít i jinou – mírnější variantu otázky, například: *Jaké máte důvody? Co vás k tomu vede?* apod.

**Co je důležité při formulování a kladení otázek:**

- Otázky je třeba klást klidným, nekritickým tónem.
- Otázky nemají být pokud možno sugestivní ani agresivní.
- Zpočátku pokládáme otázky obecnější a postupně je upřesňujeme takovým způsobem, abychom se dostali k podstatě věci.

*Příklad:* Chceme-li se zabývat určitým detailem a když tímto detailem začneme, je to velmi složité. Chceme kupříkladu hovořit o nějakém detailu obrazu. Budeme-li popisovat pouze určitý detail, těžko jej můžeme popsat tak, aby se ti, se kterými hovoříme, rychle orientovali. Je třeba se zaměřit nejdříve na celý obraz a pak se postupně dostat k detailu, o který se nám jedná. Jestliže začneme nejdříve detailem, mohou nám uniknout základní informace, třeba kde konkrétní detail hledat, a složité se k nim budeme zpětně dostávat. Je proto dobré při formulaci otázky upřesnit nejprve obecnou informaci, abychom následně správně pochopili nebo popsal konkrétní detail.

**Některé další otevřené otázky,** které mohou posunout komunikaci:

- Co ještě...?
- A co ještě...?
- Co jiného...?
- Ještě něco...?
- Co třeba...?
- Existuje něco, na co jsme zapoměli?

Tyto otázky vyvolávají fantazii a kreativitu, dávají možnost uplatnění vlastních myšlenek a nápadů, a to je v komunikaci s lidmi velmi důležité. Je však nutné ponořit se do druhé nebo třetí úrovně naslouchání a vnímat verbální, neverbální i emoční projevy, uvědomovat si emoce a zvážit, kdy ještě je vhodné otázky klást a kdy již ne. Je třeba dát pozor na to, aby otázky nepůsobily kontraproduktivně, resp. aby se lidé necítili jako u výslechu.

Někdy můžeme lidem pomoci překonat ostych tím, že začneme sami – pokud člověka, se kterým hovoříme, známe a něco o něm víme, všimli jsme si něčeho, co by mohl rozvíjet on sám, např.: *Všimla jsem si, že jste se nezminil o... Máte pro to nějaký důvod?*