



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Nové metodické přístupy a obsahová pojetí ve vzdělávání dospělých

Komunikační a prezentační dovednosti, rétorika

Příručka lektora (metodicko-tematický dokument)

Modulární systém pro podporu vzdělávání dospělých

Regionální vzdělávací partnerství pro ICT
Projekt OP VK č. CZ.1.07/3.2.07/01.0022

Modul č. 8

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



Obsah

ÚVOD

I. METODOLOGICKÁ ČÁST

A. Vzdělávací modul – specifikace

1. Anotace modulu
2. Identifikace modulu (vzdělávacího kurzu)
3. Obsah modulu
4. Harmonogram výukového dne
5. Vzdělávací metody
6. Způsob ukončení
7. Certifikace

B. Účastník a absolvent vzdělávacího modulu

1. Vstupní předpoklady účastníka
2. Míra aktivního zapojení účastníka
3. Profil absolventa

C. Evaluace vzdělávacího modulu

1. Zpětná vazba účastníků pilotního ověřování
2. Zpětná vazba lektora pilotního kurzu

D. Přílohy

II. OBSAHOVÁ ČÁST

A. Obsah kurzu

1. Obsah
2. Základní text

B. Literatura

ÚVOD

Příručka lektora „Komunikační a prezentační dovednosti, rétorika“ je základním metodicko-tematickým dokumentem nově vyvinutého stejnojmenného vzdělávacího modulu.

Účelem příručky je vytvoření základního dokumentu pro přípravu a realizaci vzdělávacího kurzu, obsahově zaměřeném na zlepšení prezentačních dovedností a rétorického projevu školitelů, vzdělávajících dospělé. Příručka je členěna do dvou základních částí:

I. Metodologická část – obsahuje základní metodická doporučení vztahující se k projektování kurzu ve všech jeho fázích – přípravy, realizace a evaluace včetně specifikace účastníka – absolventa kurzu. Metodická část specifikuje vzdělávací modul z hlediska identifikace vzdělávacího kurzu a obsahu daného modulu, harmonogramu výukového dne, vzdělávacích metod, způsobu ukončení a certifikace; identifikuje předpoklady a zapojení účastníka kurzu, profil absolventa a zaměřuje se na evaluaci modulu).

II. Obsahová část – obsahuje specifikaci tématu (obsah a vlastní odborný text včetně výkladu nejfrekventovanějších odborných pojmů a zdrojů literatury).

Obě části příručky jsou koncipovány jako inspirace a doporučující **text daného tématu pro lektora**, který na základě vzdělávacích cílů stanovených v úvodu každého vzdělávacího bloku (kapitoly) přebírá vzdělávací obsah tématu kurzu jako základní závazný obsah učiva. Současně je žádoucí a doporučuje se doplnit, obohatit základní obsah o interaktivní cvičení, příklady z praxe a případové studie, které lektor za dobu své praxe nasbíral. Dále doporučujeme obohatit tento text o teoretické poznatky z oboru rétoriky a prezentačních dovedností, které jsou stále rozvíjeny a dle zaměření konkrétního tréninku mohou být inspirací pro zkušené školitele, kteří chtějí v tomto oboru získat nové poznatky. Je tudíž nasnadě, že tato metodika bude obohacením nebo inspirací pro školitele, kteří již mají své portfolio odborných znalostí a dovedností v daném tématu a mohou je doplnit interaktivní složkou cvičení a rolových her, které nasbírali za dobu své praxe. Tím lze dosáhnout efektivních výsledků tréninku a aktivizace účastníků tak, že teoretické poznatky a praktická cvičení budou v souladu s prostředím účastníků a přinesou jim přidanou hodnotu pro nové postupy v jejich reálném pracovním životě.

Cílem příručky je poskytnout lektorovi kurzu dalšího profesního vzdělávání dospělých metodicko-obsahový dokument, který je **základním materiálem pro organizační i obsahovou přípravu kurzu** a současně **reflektuje individualitu tacitních znalostí a profesních zkušeností každého lektora v oblasti rétoriky a prezentace.**

I. METODOLOGICKÁ ČÁST

A. Vzdělávací modul - specifikace

1. Anotace modulu

Cíl

Hlavním cílem je naučit účastníky moderním prezentačním technikám a rozvinout jejich rétorické dovednosti pro zlepšení kvality jejich působení v oblasti dalšího vzdělávání dospělých.

2. Identifikace modulu (vzdělávacího kurzu)

Název a adresa vzdělávajícího subjektu	
Název vzdělávacího kurzu	Komunikační a prezentační dovednosti, rétorika
Délka vzdělávacího kurzu	2 dny (16 výukových hodin)
Organizační forma	Prezenční
Způsob ukončení	Zpětná vazba: 1. Spokojenost účastníků s kurzem 2. Hodnocení lektora kurzu
Certifikace (výstupní dokument)	Osvědčení o absolvování kurzu

3. Obsah modulu

Tematický plán kurzu

2 denní kurz

1 téma – 90 min.

Vzdělávací obsah

Vzdělávací den 1

Téma	Struktura tématu
Verbální a neverbální komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Co je komunikace a jak funguje? • Důležitost neverbální komunikace • Selektivní vnímání v komunikaci
Komunikace v procesu výuky	<ul style="list-style-type: none"> • Role otázek – dotaz jako nástroj řízení rozhovoru • Zpětná vazba, její význam, pravidla a využití • Komunikace orientovaná na dialog
Základy profesionální rétoriky	<ul style="list-style-type: none"> • Zlaté pravidlo rétoriky • Struktura a styl • Jak zvýšit srozumitelnost sdělení • Rétorické chyby a rušivé vlivy
Specifika přednášky coby součásti interaktivního semináře	<ul style="list-style-type: none"> • Zásady přípravy pro přednášku • Zvládání trémy

Vzdělávací den 2

Téma	Struktura tématu
Používání prostředků pro vizualizaci	<ul style="list-style-type: none"> Proč a jak vizualizovat v tréninkovém semináři Zásady vizualizace a praktické tipy při používání vizualizačních prostředků
Rétorika v interaktivním semináři	<ul style="list-style-type: none"> První dojem, mimika a gestikulace Zpětná vazba
Moderace diskuse a metody zaznamenávání nápadů	<ul style="list-style-type: none"> Zásady moderace Brainstorming – možnosti a pravidla
Aktivní naslouchání	<ul style="list-style-type: none"> Pravidla aktivního naslouchání Základní metody pro aktivní naslouchání

4. Harmonogram výukového dne

- 9.00 – 16.30
- Čtyři výukové bloky
- Jeden výukový blok trvá 90 minut

Harmonogram výukového dne	
09.00 - 10.30	I.Výukový blok
10.30 - 10.45	Coffee break
10.45 - 12.15	II.Výukový blok
12.15 - 13.15	Přestávka na oběd
13.15 - 14.45	III.Výukový blok
14.45 - 15.00	Coffee break
15.00 - 16.30	IV.Výukový blok

5. Vzdělávací metody

Kurz se zaměřuje na zážitkové vzdělávání, které zpracovává do znalostní a dovednostní struktury. Pracuje s předchozí zkušeností účastníka a maximálně využívá interaktivních prvků „zapojení do hry“.

Didaktický přístup ke zprostředkování poznatků z oblasti komunikace a rétoriky v každém výukovém bloku obsahuje tři základní didaktické kroky:

1. **Krátká přednáška** (zprostředkování nového obsahu – odborný impuls)
2. **Nácvik** (trénování použití zmíněného obsahu v praxi na rolové hře nebo případové studii)
3. **Zpětnou vazbu** (obousměrnou, tedy k nácviku i k odbornému impulsu)

Důsledné využití těchto tří didaktických kroků je zárukou úspěšného provedení efektivního tréninku rétoriky a komunikace. Kromě jiných synergií umožňuje využít postup učícího se týmu a sdílení zkušeností všech účastníků tréninku.

Použité metody

- Simulované hry
- Osobnostní testy
- Skupinové koučování
- Videotrénink
- Výklad, vyprávění
- Učení zpětnou vazbou

Podíl použitých metod (výkladových – dominance lektora a zpětnovazebních – aktivizace účastníků) je vyjádřen v části B., bod 2. Míra aktivního zapojení účastníka.

6. Způsob ukončení

Vzdělávací modul „Komunikační a prezentační dovednosti, rétorika“ je **ukončen dvěma formami zpětné vazby**.

Zpětná vazba	Poskytovatel zpětné vazby	Doba poskytnutí zpětné vazby
Spokojenost účastníka se vzdělávacím kurzem	Účastník vzdělávacího kurzu	V závěru vzdělávacího kurzu
Hodnocení lektora kurzu	Lektor vzdělávacího kurzu	Po ukončení vzdělávacího kurzu (v termínu stanoveném realizátorem kurzu – nejdéle do 14 kalendářních dnů po ukončení kurzu)

Doba poskytnutí zpětné vazby může být (v případě uzavřeného kurzu – účastníci jsou zaměstnanci jednoho zaměstnavatele) stanovena na dobu do několika dnů (např. nejdéle 5) po ukončení vzdělávacího kurzu. Časová prodleva má své objektivní klady a zápory, které je nezbytné, s ohledem na specifika prostředí konkrétního zaměstnavatele zvážit.

Vzory formulářů zpětných vazeb jsou uvedeny v této metodologické části (I.), písm. D.

7. Certifikace

Absolvent kurzu - vzdělávacího modulu „Komunikační a prezentační dovednosti, rétorika“ získá **po jeho úspěšném ukončení** specifikovaném v předcházejícím bodě 6. Způsob ukončení certifikát „Osvědčení o absolvování kurzu“ potvrzující úspěšné absolvování vzdělávací akce.

B. Účastník a absolvent vzdělávacího modulu

Součástí procesů plánování, organizování a realizace vzdělávacích modulů je pro účely požadované efektivity a přínosů ze vzdělávací akce (pro účastníky, zaměstnavatele, lektora) relevantní **respektování vzdělané osoby** (potenciální účastník - účastník-absolvent). Nezbytnou součástí procesů je **stanovení základních vzdělávacích potřeb účastníka vzdělávací akce a identifikace profilu absolventa vzdělávací akce**. Předpokladem úspěšné realizace tréninku komunikačních dovedností je provedení analýzy vzdělávacích potřeb a znalost pracovního prostředí účastníků. Analýza nemusí být příliš komplexní ani dlouhá – stačí strukturovaný a dobře cílený analytický rozhovor školitele s objednatelům kurzu. V jeho rámci je nutné zaměřit se na dvě úrovně konkrétních očekávání:

- **Očekávání zadavatele kurzu (firmy či organizace)**
- **Očekávání účastníků kurzu**

Scénář tréninku musí propojovat obě tyto úrovně a reagovat na zjištění z obou rovin. Pouze tak lze zajistit dostatečnou přidanou hodnotu z realizace semináře pro jeho účastníky i pro zadavatele.

Relevantní dotazy pro zjištění očekávání zadavatele kurzu:

- Jakou roli má komunikace ve firemní kultuře dané organizace?
- Jaká forma komunikace v organizaci převládá?
- Jaké přínosy nebo naopak problémy spatřuje zadavatel tréninku v komunikaci v dané organizaci?

Relevantní dotazy pro zjištění očekávání účastníků kurzu:

- Jaké tréninky měkkých dovedností účastníci plánovaného kurzu dosud absolvovali?
- Jaké pozice ve firemní struktuře zastávají – je skupina složená z nadřízených a podřízených?
- V jakých souvislostech prakticky využívají prezentační a rétorické dovednosti?

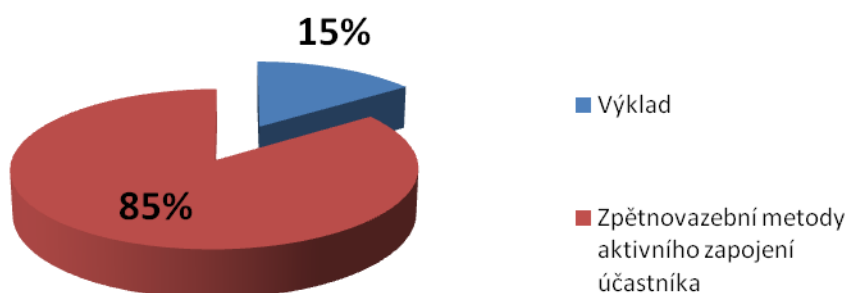
Kvalitu vstupních znalostí a dovedností - profil absolventa vzdělávací akce **ovlivňuje předem naplánovaná a specifikovaná míra aktivního zapojení účastníka vzdělávací akce**, vyplývající z aplikace předem stanovených a použitých vzdělávacích metod v rámci realizace vzdělávací akce.

1. Vstupní předpoklady účastníka

Vstupními předpoklady účastníka jsou:

- ✓ Ochota pracovat výcvikovým způsobem v rámci semináře
- ✓ Ochota k sebereflexi formou zpětné vazby
- ✓ Základní zkušenost s interaktivním přístupem ke vzdělávání

2. Míra aktivního zapojení účastníka



Aktivní část vzdělávacího bloku, kdy se účastník zapojuje do vzdělávacího procesu, převažuje nad pasivnějšími metodami, jako je výklad či přednáška.

Zpětnovazební metody aktivního zapojení účastníka představují 85% výukového času, výkladové metody tvoří 15% výukového času.

3. Profil absolventa

Absolvent kurzu bude schopen:

- Rozpoznat svůj komunikační potenciál, vnímat nedostatky a pracovat na jejich odstranění
- Strukturovat přednášku nebo prezentaci
- Zvolit vhodný způsob vizualizace a použít patřičné vizualizační pomůcky a postupy
- Pracovat na odstranění vlastní trémy
- Pracovat s reakcemi publika, vhodně reagovat na dotazy
- Využít aktivního naslouchání ke zvládnutí reakcí publika
- Využít dotazů jako nástroje pro vedení efektivní diskuse
- Vyhnout se chybám při prezentaci

C. Evaluace vzdělávacího modulu

Evaluace je nezbytnou kvalitativní zpětnovazební součástí realizace vzdělávacího modulu, a to jak ve fázi pilotního ověřování, tak ve fázi navazující při plánování dalších běhů vzdělávacího kurzu daného tématu.

Pro účely pilotního ověřování vzdělávacího modulu (lze využít i v následujících obdobích při rozhodování o aktualizaci obsahu učebního textu pro realizaci dalších běhů kurzu), **je aplikována metoda dotazování** účastníků a lektora pilotního ověřování, s využitím nástroje dotazníku.

1. Zpětná vazba účastníků pilotního ověřování

Účastník pilotního ověřování využije pro sdělení svých námětů, připomínek, doporučení dotazník účelově vytvořený pro pilotní ověření vzdělávacího modulu Komunikační a prezentační dovednosti, rétorika.

2. Zpětná vazba lektora pilotního ověřování

Lektor pilotního ověřování využije pro sdělení svých námětů, připomínek, doporučení dotazník účelově vytvořený pro pilotní ověření vzdělávacího modulu Komunikační a prezentační dovednosti, rétorika.

Výstupy obou zpětných vazeb (dotazníků) jsou vstupním informačním zdrojem pro úpravy v obsahové části tohoto dokumentu – jeho finální verze.

D. Přílohy

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha		K části dokumentu
Číslo	Název	
1	Zpětná vazba účastníka kurzu	Část I. A., bod 6.
2	Zpráva lektora kurzu	Část I. A., bod 6.
3	Certifikát	Část I. A., bod 7.

Příloha č. 1 Zpětná vazba účastníka kurzu**Hodnocení kurzu účastníky**

Název kurzu:

Termín:

Ohodnoťte jako ve škole (1- nejlepší, 5- nejhorší), v případě potřeby uveďte důvod:

Přínos vzdělávání

(Sebereflexe I.)

Naplnění osobních očekávání	
Hodnota získaných poznatků	
Aktivní zapojení při kurzu	
Očekávaná využitelnost v praxi	

Prostor pro Vaše poznámky:**Školící prostředí**

Vybavenost školících prostor	
Čistota a osvětlení	
Klid na práci	
Kvalita stravování	

Prostor pro Vaše poznámky:**Lektor**

Schopnost zaujmout	
Metodické vedení kurzu	
Vztah k účastníkům	
Odbornost vzhledem k tématu	

Prostor pro Vaše poznámky:

Zakroužkujte odpovídající ohodnocení využitelnosti jednotlivých oblastí v praxi, nebo v osobním životě. (čím nižší číslo, tím lepší hodnocení).

Využitelnost v praxi

	spíše využiji			spíše nevyžiji		
	1	2	3	4	5	6
Výklad a teorie	1	2	3	4	5	6
Interaktivní cvičení	1	2	3	4	5	6
Týmové diskuse	1	2	3	4	5	6
Vlastní prezentace	1	2	3	4	5	6

Jaká jsou Vaše doporučení pro příští kurzy?

Jaká další témata byste chtěl/a v budoucnu absolvovat?

Příloha č. 2 Zpráva lektora kurzu

Zpráva lektora/ky

Název kurzu:

Termín:

Ohodnoťte přínos vzdělávání z hlediska lektora/ky podle níže uvedené stupnice:

Stupeň	Slovní popis stupně
1	Splněno nad rámec
2	Standardní naplnění
3	Standardní naplnění s drobnými výhradami
4	Částečné naplnění
5	Slabé naplnění

Uveďte důvod, proč jste zvolil/a příslušný stupeň.

1. Přínos vzdělávání

Zdůvodnění

Naplnění očekávání účastníků	1	
Aktivní zapojení účastníků při kurzu s ohledem téma	1	
Očekávaná využitelnost poznatků v praxi (reflexe při zpětné vazbě)	1	

Ohodnot'te potenciál účastníků podle níže uvedené stupnice

Stupeň.....	Slovní popis stupně
1	Nadstandardně pokročilý
2	Pokročilý
3	Průměrný
4	Rozvíjející se
5	Začátečník

Uved'te důvod, proč jste zvolil/a příslušný stupeň.

2. Potenciál účastníků		Zdůvodnění
Hloubka znalostí a dovedností pro danou oblast	1	
celkový přehled – přesahy do jiných oblastí	1	
Ochota učit se a přijímat nové poznatky	1	
Schopnost aplikovat teoretické poznatky do praxe	1	

Ohodnoťte jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

3. Školící prostředí

Stupeň

Vybavenost školících prostor	1
Čistota a světlost	1
Klid na práci	1
Kvalita stravování	1

Prostor pro Vaše poznámky (nepovinné):

Porovnejte níže uvedené oblasti sebereflexe a označte dvě, které považujete za své nejsilnější stránky.

4. Lektor – sebereflexe silných stránek

Stupeň

Schopnost zaujmout	
Metodické vedení kurzu	
Vztah k účastníkům	
Odbornost vzhledem k tématu	

Prostor pro Vaše poznámky (nepovinné):

Příloha č. 3 Vzor certifikátu

Doporučené údaje uvedené na certifikátu, resp. osvědčení o absolvování vzdělávacího kurzu:

- Označení dokumentu: Osvědčení, Potvrzení apod.
- Kdo dokument vydává
- Evidenční číslo
- Identifikace vzdělávací akce (název, termín, doba trvání – počet výukových hodin)
- Identifikace účastníka (jméno, příjmení, titul, datum narození)
- Datum vydání
- Podpis oprávněné osoby, razítko

II. OBSAHOVÁ ČÁST

A. Obsah kurzu

1. Obsah

1. Téma: Verbální a neverbální komunikace.....	20
1.1. Co je komunikace a jak funguje	20
1.2. Důležitost neverbální komunikace.....	22
1.3. Selektivní vnímání v komunikaci.....	23
2. Téma: Komunikace v procesu výuky	24
2.1. Role otázek – dotaz jako nástroj řízení rozhovoru.....	24
2.2. Zpětná vazba – význam, pravidla, využití.....	26
2.3. Komunikace orientovaná na dialog	27
3. Téma: Základy profesionální rétoriky	28
3.1. Zlaté pravidlo rétoriky.....	28
3.2. Struktura a styl.....	29
3.3. Jak zvýšit srozumitelnost sdělení?	30
3.4. Rétorické chyby a rušivé vlivy	30
4. Téma: Specifika přednášky coby součásti interaktivního semináře.....	31
4.1. Zásady přípravy pro přednášku.....	31
4.2. Zvládání trémy	32
5. Téma: Používání prostředků pro vizualizaci	33
5.1. Proč a jak vizualizovat v tréninkovém semináři.....	33
5.2. Zásady vizualizace a praktické tipy pro používání vizualizačních prostředků.....	35
6. Téma: Rétorika v interaktivním semináři	36
6.1. První dojem, mimika a gestikulace	36
6.2. Zpětná vazba	37
7. Téma: Moderace diskuse a metody zaznamenávání nápadů	39
7.1. Zásady moderace	39
7.2. Brainstorming – možnosti a pravidla	41
8. Téma: Aktivní naslouchání.....	43
8.1. Pravidla aktivního naslouchání	43
8.2. Základní metody pro aktivní naslouchání	43

2. Základní text

Obsahová část vzdělávacího modulu „Komunikační a prezentační dovednosti, rétorika“ **reflektuje, s ohledem na cílovou skupinu účastníků pilotního ověřování kurzu, dvě základní dimenze znalostí – explicitní a tacitní.**

Zaměření textu modulu se primárně a dominantně soustřeďuje na specifikaci obsahů modulu v jednotlivých tématech vzdělávacího modulu, které jsou pro lektora závazné a respektují dimenzi explicitních znalostí přenositelných mezi autorem vzdělávacího modulu, ověřujícím lektorem a dalším lektorem působícím v realizaci vzdělávacího procesu.

Tacitní znalosti mající vysoce osobní charakter svého nositele (lektora) nejsou, z důvodu **nedoporučení externalizace** těchto znalostí (hrozba zničení znalostí), **součástí obsahu tohoto textu. Aplikace nástrojů přenosu těchto znalostí** (příběhy, vztah v příslušné komunitě posluchačů, koučink, praktickování znalostí) **je výsadou každého jednotlivého lektora a doménou jeho pedagogicko – didaktické dokumentace kurzu.**

1. Téma: Verbální a neverbální komunikace

1.1. Co je komunikace a jak funguje

Zkusme ve zkratce definovat proces lidské komunikace. F. Schulz von Thun na základě analýzy komunikačních transakcí vytvořil tzv. komunikační čtverec. Hlavní výhodou této logické a velmi srozumitelné metody je, že umožňuje skutečnou interpretaci dialogů. Podle komunikačního čtverce je možné každé slovo, každé gesto a každý mimický prvek rozdělit do čtyř úrovní.

Vezmeme si příklad z každodenního života: manželský pár jede v autě městem, žena řídí. Jedou běžnou rychlostí, na semaforu padesát metrů před nimi svítí zelená. Muž řekne: Hele, máme zelenou. Co touto větou říká? Pomozme si čtyřmi úrovněmi komunikačního čtverce:

Věcný obsah: Na semaforu svítí zelená. Každá pronesená věta má svůj věcný obsah. Věcná rovina vždy souvisí s nějakou skutečností.

Apel: V každém sdělení je obsažen určitý apel. Výzva, aby druhý něco udělal nebo naopak nečinil. V tomto případě manžel ženu nabádá, aby trochu přidala.

Sdělení o sobě: tato rovina je pro nás velice zajímavá. Co o sobě manžel svým sdělením vypovídá? V každém sdělení se nachází i poznatky o osobě, o tom, jaký je člověk. O našem spolujezdci můžeme soudit, že je bdělý a všímavý. Možná trochu pospíchá.

Vztahová rovina: tento aspekt naznačuje, jaký je vztah mezi komunikačními partnery. Co si myslí manžel o své ženě za volantem? Má pocit, že ji musí poučovat.

Dle zkušeností lze rozlišit tři základní zdroje komunikačních problémů:

- Partneři spolu ve skutečnosti nemluví – tedy je jim jedno, zda jim ten druhý rozumí
- Partneři si ve skutečnosti navzájem nenaslouchají.
- Neporozumění a nesprávné interpretace právě vysloveného.

K tomu následující rady:

- Aktivně naslouchej a sděl druhému svoji reakci na to, co právě řekl - resp. to, jak jsi to pochopil ty.
- Mluv tak, abys byl pochopen!
- Mluv o sobě, ne o jiných.

Při bližším pozorování toho, co se odehrává v komunikačním procesu v rovině vztahu, je stále zřetelnější jemná diferenciací zpráv:

- Komunikací sdělujeme věcné informace.
- Každou informaci vypovíme i něco o nás samých: stále se více otvíráme.
- Každou informaci určíme, jak odhadujeme náš vztah k partnerovi.
- Každou informaci vyjadřujeme, co od našeho partnera očekáváme a chceme.
Naše nevyslovené apely směřují k ostatním.

Nejen odesílatelé dávají čtyři různé informace, ale i příjemci vnímají najednou „čtyřma ušima“ – ve čtyřech různých rovinách. Obrazně řečeno, každé ucho slouží k pochopení na jednom ze čtyř kanálů.

UCHO SITUACE:

„Co se děje?“

„Oč jde?“

UCHO APELU:

„Co se ode mě žádá?“

„Jaký/á mám být?“

UCHO SEBEPOZNÁNÍ

„Kdo je ten druhý?“

„Co o sobě vypovídá?“

UCHO VZTAHU:

„Jak mě vidí ten druhý?“

„Co si o mně myslí?“

V procesu komunikace tedy platí:

PŘÍJEMCE/KYNĚ MÁ MOŽNOST VÝBĚRU, JAK SDĚLENÍ POCHOPÍ

Implikace pro průběh komunikace tedy dokazuje tvrzení:

**PRO PRŮBĚH KOMUNIKACE NENÍ ROZHODUJÍCÍ TO, CO ŘÍKÁM,
ALE TO, ZDA A JAK TO TEN DRUHÝ POCHOPIL**

1.2. Důležitost neverbální komunikace

Pouhých 10 % vjemů, které v nás vyvolá jiný člověk, vzniká prostřednictvím verbální komunikace – teda pomocí slov. Mnohem větší význam má neverbální komunikace, která zahrnuje celou mimoslovní komunikaci. Sem patří:

- poloha hlasu, intonace a přízvuk
- tempo řeči
- výběr slov (žargon)
- dýchání
- oblečení
- držení a řeč těla
- odstup / teritorium
- gesta
- status a jeho symboly / předměty
- výraz obličeje a mimika
- zrakový kontakt
- pohyb očí
- velikost zřítelnic

Prostřednictvím neverbální komunikace si s druhými lidmi předáváme informace o tom, jak vnímáme sami sebe, jak svého partnera a o vlastních emocích, napětí a rozpoložení. Neverbální signály vysíláme většinou podvědomě a přijímáme je také podvědomě. Mnozí z nás však pod tlakem konvenční morálky předstírají, že jsme jim sympatičtí, že je něco zajímavá, že všemu rozumí apod. Pak se snaží přizpůsobit i mimoslovní komunikaci předstíranému dojmu. Podívejme se například do novin na fotografie politiků: mnoho z nich používá naučeného gesta otevřených dlaní, které mimoslovně vyjadřují „nemám zbraň, jdu do toho s čistými, přátelskými úmysly. Často je patrné, že je to naučené a záměrně použité gesto, které má vyslat pozitivní signály.

Při „čtení“ mimoslovní komunikace se nelze spoléhat jen na výraz obličeje. Může poskytnout cenné informace, ale mnohé může být účelově předstírané. Pokud se chceme orientovat podle řeči těla druhých lidí, pak si můžeme být jisti pouze tehdy, když jsou alespoň tři projevy mimoslovní komunikace v souladu, vyjadřují totéž, když tři signály vyjadřují například rozpa-

ky, pohodu, nervozity, agresivitu nebo oddanost. Jako pozitivní signály řeči těla, které vyjadřují vnitřní klid a vyrovnanost, můžeme vnímat, když druhý člověk klidně a volně využívá prostor, který má k dispozici, má uvolněný postoj, nesouměrné posazení, vizuální kontakt a působí přirozeně.

Jako negativní signály typu „něco není v pořádku“, můžeme hodnotit nevyužívání prostoru, nervózní projevy, manipulaci s předměty, roztěkanost, neklid, dotýkání se obličeje, zaťaté pěsti, upjatost, afektovaný projev. Nervozitu poznáme podle rukou a podle nohou - podle podvědomých pohybů, kterými druhá osoba uvolňuje svoje napětí. Ti, co nemluví pravdu či předstírají, mívají méně gestikulace a více tzv. autokontaktů (mnou si ruce, tahají se za uši, nos, dotýkají se tváří). Na nepřátelství lze usuzovat podle agresivních pohybů rukou a nohou, někdy i úst, podle sevřených pěstí, chladného pohledu apod.

Signály sdělující, že partner chce uzavřít dohodu, jsou náhlé uvolnění napětí, zvýšený zrakový kontakt, přiblížení se. Pokud s námi někdo psychicky vyloženě „ladí“, pak se to projeví i souladem, zrcadlením, mimoslovní komunikace. Můžeme pozorovat stejnou polohu těla, podobné držení hlavy, ramen a rukou, podobné tempo a hlasitost řeči, podobnou dynamiku těla. S takovým člověkem jsme si sympatičtí a oba máme dobrou vůli spolupracovat s tím druhým.

Jaké jsou vlastně kanály neverbální, mimoslovní komunikace?

Pohled vypovídá o sebedůvěře a o vztahu k druhému. Mimika informuje o emocích, je relativně nejsnadněji čitelná a napodobitelná (úsměv, zachmuření se apod.) Výraz hlasu - výška, barva, melodie, intenzita - vypovídá o psychickém napětí či uvolnění (monotónní hlas vyjadřuje napětí, melodický uvolnění; vysoký hlas napětí); velmi hlasitý slovní projev je signálem touhy ovládnout komunikaci. Gesta jsou průvodcem verbální komunikace. Rozlišujeme gesta tzv. symbolická, ilustrační, regulační a adaptační. Nadměrné používání gest signalizuje zvýšené emoce. Mezi osobní vzdáleností komunikujeme vztah k člověku ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti a ve smyslu sympatií a antipatií.

Existují 4 typy komunikačních vzdáleností: intimní, osobní, společenská a veřejná (všechny typy rozhovorů s pracovníkem by měly probíhat v osobní vzdálenosti). Se vzdáleností můžeme při rozhovoru manipulovat, a to i když sedíme - můžeme se naklonit nebo zaklonit. Dotyky (podání ruky, poplácání, pohlazení...) komunikujeme emocionální vztah, a také vyjadřujeme společenské postavení, třeba i nadřazenost (například způsobem, jímž ruku podáme nebo přijmeme, dáváme první signál).

1.3. Selektivní vnímání v komunikaci

Proč existují nedorozumění, proč vnímáme události, problémy a situace rozdílně, někdy dokonce protichůdně? **Protože vnímáme selektivně.**

Náš pohled na věci kolem nás není jedinou pravdou, spíše dílčí vnímání reality. Člověk snižuje složitost věcí kolem tím, že nadbytek informací upravuje vlastní perspektivou, nepříjemné odsouvá a kýžené upřednostňuje. Díky tomuto postupu nemusíme nutně vnímat vše a vidět vše. Každý si tak nově utváří svůj vlastní obraz světa.

To, co vnímáme u sebe samých i u ostatních, údaje o našem okolí (ranní únava, problémy životního prostředí), se informacemi stávají až díky naší interpretaci. Fakta nelze nic prokázat, teprve důsledky, které z nich vyvodíme.

Heisenberg říká: „V našem pohledu na svět můžeme spatřit zrcadlení sebe sama.“

Jakými filtry tedy selektujeme naše vlastní vnímání?

1. filtr: Sociální prostředí

Vnímání souvisí s průběhem a vývinem našeho života. Naše výchova, zkušenosti z rodiny, škola a pracovní prostředí mají vliv na naše představy a hodnoty, na naše chování, způsob myšlení a vnímání. Tohle vše se jeví tak jednoznačné, že si to ani neuvědomujeme. Jedním z faktorů při výběru toho, co vnímáme, je výsledek rozporu mezi tím, co máme od přírody dané a mezi tím, co z nás naše okolí udělalo.

2. filtr: Vnímání a pocity

Z biologie a psychologie víme, že naše smyslové orgány mají pouze omezenou a specifickou schopnost přijímání informací. Můžeme vnímat pouze tóny určitého frekvenčního rozsahu a vidět světlo určitého spektra. I tady ovšem existují individuální odchylky. To samé platí o potřebě spánku, vnímání hladu či bolesti.

3. Filtr: Situace, kontext

Naše vnímání záleží i na kontextu, na konkrétních souvislostech dané situace. Např. chováme se rozdílně, když mluvíme se známým nebo přednášíme před sto lidmi. Součástí kontextu je i věk a pohlaví – například z našeho semináře by si čtyřicetiletá žena a dvacetiletý mladík nejspíše pamatovali různé věci a taky by za zajímavé nebo přínosné označili různé obsahy semináře.

2. Téma: Komunikace v procesu výuky

2.1. Role otázek – dotaz jako nástroj řízení rozhovoru

Otázkami můžeme „řídit“ rozhovor v tom pravém smyslu slova, protože našeho partnera (toho, koho se ptáme) dotazy vlastně řídíme. Položíme-li „správný“ dotaz, měli bychom oba na konci rozhovoru vědět o celé záležitosti více, než na jeho začátku. Na to, abychom uměli položit správný dotaz ve správný čas, nám může napomoci rozdělení dotazů dle jejich druhu.

Otázky, které neočekávají odpověď

- **rétorické otázky**

„Znáte druhy otázek?“

„Kam spěje budoucnost eurozóny?“

(nevyžadují žádnou odpověď, jen dobrý úvod pro svou přednášku)

- **sugestivní otázky**

„Nemyslíte si, že auta naší značky jsou nejpohodlnější a nejbezpečnější?“

(tazatel žádá stvrzení svého vlastního mínění)

Otázky, které vyžadují odpověď

- **otevřené otázky**

„Jaký je váš názor na globální oteplování?“

(chci se skutečně něco dozvědět)

Právě otevřené otázky jsou velmi silným nástrojem pro vedení efektivního rozhovoru. Stručně řečeno, jsou to otázky, které umožňují celou škálu odpovědí, obsahujících různé informace. Poznáme je také podle toho, že začínají nějakým tázacím zájmenem nebo příslovcem.

Výhoda otevřených otázek: pro začátek rozhovoru ↔ ten, koho se ptáme se „zahřeje“....

Nebezpečí: rozptýlení, ztratíme nit rozhovoru

- **uzavřené otázky**

„Je ta závěrečná zpráva hotová?“

Uzavřené otázky jsou takové, na které můžeme logicky správně odpovědět „ano“ nebo „ne“.

Výhoda uzavřených otázek: na konci rozhovoru, kdy se sumarizuje

Nebezpečí: příliš uzavřených otázek činí nátlak na tázaného (metoda "výslechu")

Uzavřené otázky se zpravidla používají pro ujištění a ověření informací, které jsme již od komunikačního partnera získali. Neposkytují mu totiž přílišný prostor k vyjádření a v salvě uzavřených otázek si náš partner může připadat trochu jako u výslechu.

Otázky jsou velmi ostrým nástrojem pro řízení rozhovoru. Tazatel má „vládu nad situací“, má v rukou, zda bude rozhovor probíhat smysluplně nebo nikoliv. Každý rozhovor, který vedeme, vedeme vždy k nějakému cíli – naším úmyslem je předat či získat nějaké informace, ale třeba také našeho komunikačního partnera pro něco získat a přesvědčit. Při vedení rozhovoru je tedy důležité si uvědomit, k jakému cíli chceme dojít, a prostřednictvím otázek pak našeho komunikačního partnera směřovat správným směrem.

KDO SE PTÁ, ŘÍDÍ ROZHOVOR!!!

Nejčastější chyby, kterých se při vedení rozhovoru dopouštíme, jsou následující:

- Nemáme uspořádané myšlenky, hlavou nám bloudí příliš mnoho nápadů.
- Mluvíme příliš dlouho a svého komunikačního partnera nepustíme ke slovu.
- Používáme příliš odborné výrazy, kterým komunikační partner nerozumí.
- Nenasloucháme – místo toho myslíme na to, co řekneme, až se dostaneme ke slovu.
- Věnujeme se více detailům než celkových souvislostem.
- Projevujeme málo zájmu.

2.2. Zpětná vazba, její význam, pravidla a využití

- Pomocí zpětné vazby se dozvídáme, jak působíme na ostatní, tzn. jak naše chování vnímají ostatní
- Pro úspěch nebo neúspěch v práci není rozhodující, jaký člověk je, ale jak působí na ostatní.
- Týmově orientovaná kultura vedení může být vybudována pouze tehdy, pokud se o řízení a spolupráci otevřeně a upřímně hovoří.
- Otevřená zpětná vazba je jedním ze základních předpokladů pro to, aby se týmy mohly samy řídit.
- Zpětné vazbě je zapotřebí se naučit a nacvičovat ji.

Na začátku by se proto mělo začít se strukturovanými a moderovanými formami. (pod odborným kvalifikovaným dohledem)

- Průběh strukturované zpětné vazby:
 - pozitivní ohlasy jiných členů týmu (nejdříve vždy pozitiva!)
 - kritické ohlasy
 - přání a podněty pro další spolupráci
 - shrnutí a komentář příjemce
- Zpětná vazba není žádným "vymýváním mozků" ani "obnažováním duše". Musí být kredibilní a upřímná a k tomu, aby taková byla, je zapotřebí respektovat zásady jejího poskytování, jinak se může zcela minout účinkem a napáchat více zla než užitku na vztahu mezi jejím poskytovatelem a příjemcem.
- Předpoklady pro konstruktivní zpětnou vazbu:
 - ochota přiučít se
 - vzájemné respektování se
 - klidná pracovní atmosféra
 - dostatek času

- Zpětná vazba umožňuje, aby bylo jednání lépe přizpůsobeno konkrétní situaci
- Zpětná vazba pomáhá při sebereflexi
- Zpětná vazba může být i zkreslující
- Poskytnout zpětnou vazbu znamená "podržet zrcadlo" - ale jak známo, existují i zrcadla, která zkreslují a pokřivují. Proto musí být zpětná vazba předávána v týmu tak, aby individuální zkreslení srovnalo. Tak se systematicky zostřejuje schopnost sociálního vnímání u všech zúčastněných.

Pravidla pro poskytování zpětné vazby

- Popisovat, ale nehodnotit
- Zprostředkovat svůj vlastní dojem, nezevšeobecňovat
- Popisovat konkrétní jednání osoby, ne osobu samotnou
- Vždy zprostředkovat nejprve pozitivní ohlasy, teprve potom negativní a kritické, na závěr opět pozitivní (metoda „sendviče“: +/-/+)
- „Vážím si Tě!“ – zpětná vazba není posudek, ale nabídka k tomu, abychom si uvědomili, jak nás vnímají jiní.
- Poskytuje-li Vám někdo zpětnou vazbu, neskákejte mu do řeči, neobhajujte se, nevysvětľujte nic.
- Přísná důvěrnost

2.3. Komunikace orientovaná na dialog

V dialogu se nikdo nesnaží zvítězit. Základní idea dialogu je odlišná: nejde o získávání bodů nebo prosazování vlastního názoru. Odhalení omylu jednotlivce spíše vede k tomu, že z toho těží všichni. Dialog znamená společně sdílet. Tady nehrajeme jeden proti druhému, ale hráme spolu. Dialog obohacuje všechny.

- **Názor každého jednotlivce se zváží, vyslechne a ponechá bez rozhodnutí – tento tvůrčí proces vede k tomu, že vznikne společný smysl pro týmovou práci.** Smyslem dialogu není analyzovat věci, vyhrávat spory či vyměňovat si názory. Spíše jde o to, aby se jednotlivec v týmu dokázal zdržet svého názoru, sledoval druhé, naslouchal jim a nedělal ukvapené závěry. Tím, že sledujeme, jak se vyvíjejí naše názory, podílíme se na společném obsahu. V tomto tvůrčím procesu komunikace cestou dialogu vzniká „společný smysl“ týmu, i když si nejsme vždy ve všem zajedno.
- **Dialog – týmová schopnost, kterou je možné podobně jako jiné dovednosti nacvičit, nelze jej však vynutit.** Je ovšem možné ho podpořit, čímž na něm má každý v týmu svůj podíl.

Dialog je skupinová dovednost, kterou je zapotřebí si cvičením osvojit stejně jako jiné dovednosti. Dialog může nastat tehdy, jestliže se členové týmu vzájemně pokládají za rovnoprávné partnery, kteří se v kolegiálním kontaktu snaží o hlubší pochopení a vyjasnění souvislostí.

- **Dialog versus diskuse – vítězové jsou všichni versus vítěz je jeden**

Postavme proti tomu koncepci diskuse. Toto slovo vlastně znamená rozložení věcí. Zdůrazňuje tak myšlenku analýzy, ve které mohou existovat mnohá stanoviska a každý jednotlivce předkládá to své. Diskuse probíhá téměř jako hra stolního tenisu, při které se myšlenky od-pálkovávají z jedné strany na druhou a tím se pokoušíme zvítězit nebo získat body.

- **Umění aktivně a intenzivně naslouchat**

K dialogu na druhé straně nepatří jen umění rozpoznat, co se v daném okamžiku musí říct, ale i umění naslouchat. Avšak naslouchání v dialogu neznamena jen nemluvit a tedy v daný okamžik mlčet. Spíše jde o intenzivní naslouchání tomu, kdo hovoří a o ochotu nechat se tím, co bylo řečeno, ovlivnit. Vůči mluvící osobě se chováme, jako kdyby byla velmi moudrá.

- **Umění prozkoumávat domněnky a pohnutky ostatních i své vlastní**

Dalším prvkem dialogu je umění přezkoumávat: opatrné prozkoumávání domněnek a pohnutek ostatních i svých vlastních bez snahy o manipulaci. Takový postup vede k tomu, že se vrstva po vrstvě odkrývají doposud zahalené domněnky. Přitom můžeme dojít k překvapivým výsledkům, se kterými jsme vzhledem k našim předem utvořeným názorům vůbec nepočítali. Dialog tak odkrývá tvůrčí potenciály, které jsme si zatím vůbec neuvědomovali.

3. Téma: Základy profesionální rétoriky

3.1. Zlaté pravidlo rétoriky

Umění rétoriky nelze obsáhnout v jednom dvoudenním semináři. Můžeme však poskytnout inspirativní techniky, pro jejichž dokonalé zvládnutí je zapotřebí mnoho hodin nácviu. V naší metodice vycházíme z toho, že chceme svým posluchačům umění rétoriky přiblížit, napomoci jim poznat jejich vlastní potenciál, kterým disponují a napomoci pracovat na odstranění jejich nejzávažnějších chyb. Z tohoto důvodu se zaměříme na jednoduchou metodu, známou již od časů starověku, pocházející od Aristotela. Aristotelés ze Stageiry byl filosof vrcholného období řecké filosofie, nejvýznamnější žák Platonův a vychovatel Alexandra Makedonského. Jeho rozsáhlé encyklopedické dílo položilo základy mnoha věd, mimo jiné i rétoriky. Jako většina geniálních tezí či výroků **je zlaté pravidlo rétoriky rovněž velice jednoduché:**

Řekni, co chceš říci!

Řekni to!

Řekni, co jsi řekl!

V jednoduchosti ovšem spočívá celá řada nároků, kterým musí řečník dostát:

- Umět utvořit jasnou strukturu své přednášky.
- Podpořit strukturu přednášky dobrými rétorickými prostředky: jasným hlasem, ucelenými větami, patřičnými výrazovými prostředky.
- Udržet časovou linku v průběhu celé přednášky – využít plně daný čas, ale umět včas skončit.
- Zvolit vhodné informace přizpůsobené vnímavé schopnosti publika – zajímavé, ale nezatěžující.
- Důkladně si promyslet a pak dobře řemeslně odvést zejména úvod a závěr – to jsou dvě důležité šance, které má řečník k tomu, aby si získal pozornost publika a pak i umožnil mu odnést si z jeho přednášky to nejpodstatnější sdělení.

3.2. Struktura a styl

Přehledná a jasná struktura a vytříbený styl přednášky jsou poznávacím znamením dobře připravené přednášky a zdatného řečníka. Při přípravě přednášky dvojnásobně platí „těžko na cvičišti, lehkou na bojišti“. Tím více, že pokud se přednáška mine účinkem, pro řečníka se jedná „pouze“ o ztracenou šanci zaujmout pozornost posluchačů, kdežto u obecnosti se jedná o ztracený čas násobený počtem účastníků.

Zásady pro důsledné strukturování přednášky:

- Při přípravě si důsledně rozčleňte přednášku do logických celků
- Držte se během přednášky naplánované struktury a orientujte v ní své posluchače
- Držte se zlatého pravidla: Řekni, co chceš říci. Řekni to. Řekni, co jsi řekl.
- Dopřejte sobě i posluchačům shrnutí a zformulujte si dobrý závěr přednášky.

Zásady pro dobré stylistické zpracování přednášky:

- Používej krátké věty.
- Používej výstižná a jasná slova.
- Používej slovesa místo podstatných jmen.
- Vyhýbej se abstraktním pojmům.
- Vyhýbej se negacím.
- Vyhýbej se také "imaginárním" objektům.

3.3. Jak zvýšit srozumitelnost sdělení

Jednoduchost

Tento první předpoklad srozumitelnosti je obvykle nejdůležitější: zvolte jednoduché formulace!

Oznámení může být formulováno jednoduše nebo složitě, i když vyjadřujeme v podstatě stejný věcný obsah. Jednoduše znamená:

- Mluvit stručně a přehledně
- Používat posluchačům známá slova
- Mluvit názorně a obrazně

Uspořádáním a členěním prezentace

Tady se jedná o výstavbu našeho sdělení, tedy o její vnitřní důslednost a při psaných a tištěných textech o její vnější přehlednost. Čím delší je naše sdělení, tím důležitější je tento druhý předpoklad srozumitelnosti. Uspořádání a členění znamená:

- Poskytnout přehled
- Zdůraznit důležitou část
- Nabídnout logickou návaznost
- Poskytnout příklad souvislosti

Stručností a výstižností

Zejména toto pravidlo klade velký nárok na přípravu: chce-li řečník být stručný, musí být velice dobře připraven. "Mluv stručně!" je dobré pravidlo, ovšem telegrafický styl je přehnaný. Mluvíte-li zdlouhavě, ztratí účastníci myšlenkovou nit a pozornost rychle klesá.

Povzbuzením a stimulací

tento čtvrtý předpoklad srozumitelnosti obsahuje vše, čím lze partnery v rozhovoru nebo posluchače podnítit k tomu, aby se cítili osobně zainteresováni:

- obracet se na účastníky
- vytvořit společný základ rozhovoru
- šetrně kritizovat a vzbudit zájem

3.4. Rétorické chyby a rušivé vlivy

Jaké jsou nejčastější rétorické chyby? Obecně lze říci, že celá řada rétorických chyb vzniká **již v procesu nedůsledné přípravy – tyto chyby se vážou zejména ke struktuře přednášky**. Může to být zanedbání úvodů a nasměrování pozornosti účastníků k tématu, nejasné zdůvodnění argumentů či informací či absence konkrétních příkladů nebo v závěru přednášky chybí jasný a důrazný závěr. Další chyby vznikají poté v **procesu realizace přednášky** a mohou souviset s trémou, časovým stresem nebo nepozorností – **jsou to chyby, související se stylem mluvy**, jako např. výběr výrazových prostředků, dlouhá zamotaná souvětí, příliš podstatných jmen a nedostatek sloves, která by činila projev akčním a stravitelnějším. Řečník často své věty ukončí nejasně nebo je neukončí vůbec a dostane sám sebe pod tlak stresu, zrychluje mluvu a přeskočí na novou větu ve snaze poskytnout nové, lepší sdělení. Toto působí zásadní problém zejména na konferencích při simultánně tlumočených projevech. Ztrácí se pozornost účastníků, snižuje se jejich motivace naslouchat řečníkovi, vzniká nuda a s ní ruka v ruce i rušivé projevy (debaty, cinkání nádobí).

Typologie nejčastějších rétorických chyb:

- Nepřetržitá řeč - vodopád slov.
- Nedodržení času pro přednášku.
- Příliš dlouhé věty.
- Chybějící struktura.
- Chybí názorné příklady.
- Příliš tichý přednes.
- Neúplné věty.
- Nezhlednění rušivých vlivů (jejich ignorace).
- Chybí zorientování účastníků - "most" k tématu.
- Chybí shrnutí.
- Chybí osoby.

4. Téma: Specifika přednášky coby součásti interaktivního semináře

4.1. Zásady přípravy pro přednášku

Dobré zvládnutí oboru a schopnost přiblížit jej jiným lidem jsou dvě úplně odlišné věci. Odborník v oboru moderních komunikačních technik, kupříkladu internetový expert ještě nemusí být odborníkem v komunikaci.

Pro opravdu dobrou a efektivní přednášku nelze chápat jako určující pouze vlastní osobu a téma, stejně důležité je i publikum.

Úspěch přednášky je konec konců možno hodnotit pouze z úhlu pohledu posluchačů. Zdá se to být samozřejmým, ale přesto se mnozí řečníci zahloubí do tématu nebo se nechají ovládnout vlastní nervozitou tak, že publikum odsunou na okraj svého zájmu. Jinak řečeno: zejména proto, že každá komunikace probíhá "od mozku k mozku", není možno přednést úspěšnou přednášku bez toho, abychom do centra pozornosti nepostavili "mozky" posluchačů.

Mnozí řečníci zcela mylně vychází z toho, že posluchači nasávají informace z přednášky jako suchá houba vláhu. V průběhu naší školní docházky jsme byli "cvičeni" k tomuto způsobu komunikace. Tím ovšem vzniká nebezpečí, že zapomeneme na posluchače a ztratíme jejich pozornost a zájem.

Nejlépe si dovedeme představit tuto situaci, uvědomíme-li si vlastní reakce v roli posluchače. Uvidíme, jak velmi závisí úspěch nebo neúspěch naší přednášky od toho, do jaké míry zohledňujeme zorný úhel posluchačů. Je velice důležité neustále si uvědomovat přítomnost posluchačů - bez ohledu na to, jak jsme zapálení pro naše téma. Většina řečníků je tak uchválena vlastním tématem (a někteří i sami sebou), že nevnímají svoje vlastní okolí. Ponoří se do textu a nemluví k posluchačům.

Fakt, že máte široké odborné znalosti, ještě nezaručuje, že své téma dokážete posluchačům opravdu přiblížit. Hodnotné informace vůbec nenajdou adresáta, nedosáhneme-li odezvu v myslích posluchačů.

Poznejte svoje publikum dříve, nežli ono pozná Vás!

4.2. Zvládání trémy

Tréma je problémem mnoha veřejně vystupujících lidí, herce, řečníky, moderátory a politiky nevyjímaje. Mnozí museli pilně pracovat, aby se tréma z jejich velkého protivníka proměnila v pomocníka. Ano, i to lze. Z fyziologického hlediska je totiž tréma typickou stresovou situací, projevující – se zvýšenou hladinou adrenalinu a s tím souvisejícími projevy: vzrušení až neklid, třes hlasu, rukou, zrudnutí v obličeji nebo i na krku, rychlý trhavý pohyb zřítelnic. Následující kroky mohou být pomocí ve zvládání trémy:

První krok: trému si připusťte

K tomu malé cvičení:

Řekněte si, že během dalších deseti vteřin nesmíte pomyslet na ledního medvěda. V tu chvíli budete muset myslet právě na něj. Úplně stejné je to s trémou. Náš mozek není schopen zpracovávat negované informace. To znamená, že když si před projevem řeknete: „Nesmím se červenat, nesmím se třást...“, je to pro mozek přesně ten pokyn, abyste se červenali a roztřáslí... Jako první krok si tedy musíte trému připustit. Nemůžete si ji zakázat, tak ji tedy akceptujte.

Druhý krok: mentální příprava

Již Franz Kafka ve svém díle „Dopis otci“ píše: „... když jsi mi vyčítal, že jsem k ničemu, byla moje úcta k tvému mínění tak veliká, že jsi v té chvíli začínal mít pravdu“. Kafka popisuje fenomén „věštby, která se sama od sebe naplňuje“, fenomén, který každý z nás zná z mnoha situací. Když sám nevěřím ve svůj úspěch, nemohu být úspěšný ani u ostatních. To platí i pro přednášku. Proto bychom měli před každým projevem pracovat s pozitivními sugescemi: „Umím to, dokážu to, odvedu skvělou prezentaci.“ Navíc se vyplatí, napsat si před řečí něco jako „vnitřní scénář“: „Jak stát před skupinou?“

„Jak začít?“

„Co říct?“

„Jak řeč ukončit?“

Jak můžeme svůj vnitřní scénář naladit na sebedůvěru a pozitivní energii? Myslete intenzivně na situaci, ve které jste dobře obstáli, kdy jste byli pochváleni. I to vás naladí pozitivně. Vše podle hesla: „Co mám v hlavě, to využiji.“

Třetí krok: odbourat adrenalin

Stresový hormon adrenalin lze odbourat jen pohybem. Pokud jste příliš zablokováni, může vám po-

moci, když před projevem provedete ještě několik pohybových cviků. Můžete si například na místě protřepat ruce. Často pomáhá, když se před projevem, pokud je k tomu příležitost, ještě projdete, rozhýbete.

Napětí se také dokonale zbavíte takzvaným progresivním svalovým uvolněním. Nejprve napněte svaly v celém těle, sevřete ruce v pěst a po několika vteřinách celé tělo uvolněte. Stav uvolnění, kterého jste nyní docílili, je mnohem intenzivnější než předtím.

Někdo se zdráhá taková cvičení provádět a říká, že by to vypadalo podivně. Téměř každý má svou techniku, jak zacházet s trémou. Ostatní si většinou ani nevšimnou, že se právě podobné cvičení provádíte.

Čtvrtý krok: projev před skupinou

Stojíte-li před skupinou, měli byste se soustředit na tyto body:

1) Dbejte na správný postoj. Chodidla mají být asi pět až sedm centimetrů od sebe, nohy nemají být propnuté, ale uvolněné v kolenou. To mimochodem platí i o projevech přednášených za řečnickým pultem. I za řečnickým pultem stůjte rovně, v ostatních to vyvolá dojem jistoty.

2) Dívejte se do publika, a to s přiměřenou mimikou. Kontakt očí je důležitý, jak před řečí, tak i během ní. Vaši posluchači si pak budou připadat oslovení, a kdo je osloven, toho je možno přesvědčit.

3) Vydechněte, než začnete mluvit. V důsledku napětí zpravidla dýcháte rychleji, ale méně zhluboka. To znamená, že váš hlas zní o něco výše než jindy. Nádech kromě toho vždy znamená převzetí napětí, výdech předání napětí. Vydechněte tedy, to vám dodá více klidu, a navíc se po záměrném výdechu dýchá hlouběji. váš hlas pak bude znít přesvědčivěji. Dýchání je reflex, a tak automaticky nasajete dostatek vzduchu, abyste mluvili přiměřeně. Dbejte na to, abyste nezačali příliš tiše.

5. Téma: Používání prostředků pro vizualizaci

5.1. Proč a jak vizualizovat v tréninkovém semináři

Zejména v přednáškách, sloužících k výuce je vizualizace nedílnou součástí přípravy i realizace přednášky. Nicméně ani přednášky jiného typu si jen stěží dovedeme představit bez vizualizace – např. vizionář IT světa Steve Jobs neprezentoval jedinou přednášku bez vizualizačních technik a nebylo to jen proto, že chtěl dělat reklamu produktům své firmy. Přednášku bez vizualizace považoval za ztracenou šanci propojit rozumové a smyslové vnímání svých posluchačů.

Tři nejdůležitější důvody, proč si vůbec přidělovat práci s vizualizací jsou:

- Zdůraznit podstatné
- Zjednodušit znázornění složitých souvislostí
- Umožnit posluchačům lepší zapamatování

Tréninky prezentačních dovedností bývají často zaměřeny na zlepšení komunikace v pracovním prostředí, na efektivizaci pracovních porad nebo jiných setkání. Dobře zvolená a důsledně provedená vizualizace v rámci pracovních diskusí má pozitivní dopad na time management porad a motivaci účastníků ke sdílení nápadů.

Co umožňuje dobrá a důsledně odvedená vizualizace:

- Uchovat dílčí řešení a výsledky;
- Efektivně plánovat další krok;
- Všichni mají ve stejném čase před sebou přehled o stavu společné práce a k dispozici stejné údaje.
- Činí přednášku živější a zajímavější
- Prodlužuje u posluchačů interval živé pozornosti a zájmu o téma;
- Usnadňuje přednášejícímu vysvětlení složitých souvislostí
- Je podkladem pro protokolování diskuse

Na čem při vizualizaci záleží?

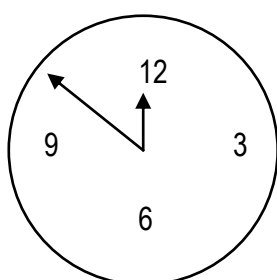
- Soustředit se na podstatné: Zaznamenávat pouze důležité body a aspekty
- Výstižnost: heslovitě a telegraficky - žádné romány!
- Čitelnost pro všechny: Velká a zřetelná písmena, viditelná z kterékoliv části místnosti

Zásadní výhodou vizualizace, důležitou pro náš uspěchaný IT věk je **časová úspora**.

Zprostředkovat lze stejné množství informací lze bez vizualice i s ní, ovšem ne za stejnou dobu.

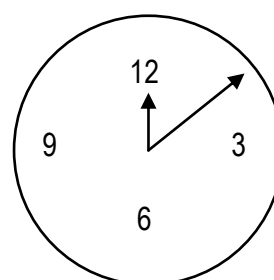
Pokud je řečník schopen jisté množství informací sdělit za 50 min, s využitím vizualizačních prostředků to stihne za 10 min.

bez vizualizace



50 min

s vizualizací



10 min

5.2. Zásady vizualizace a praktické tipy pro používání vizualizačních prostředků

Metody vizualizace a techniku jejich zvládnutí je stejně jako rétorické techniky potřeba poznat a natrénovat. Existuje celá řada metod, které se vizualizačními postupy podrobně zabývají. Pro trénink prezentačních dovedností vybíráme několik zásad a praktických tipů, důležitých pro dobré řemeslné zvládnutí výukové prezentace.

Zásady pro profesionální vizualizaci přednášky z pohledu řečníka:

- Vy sami jste hlavní médium, nikoliv média! Proto: neschovávejte se za média.
- Mluvte k účastníkům, ne k projektoru či flipchartu.
- Stůjte paralelně vedle vizualizačního média.
- Dívejte se přímo do očí svých posluchačů.
- Ukažte napřaženou rukou na místo, o kterém právě přednášíte.
- Dbejte toho, aby se v zorném poli účastníků nacházela jenom ta vizualizace, o níž mluvíte.
- Jiná zobrazení, jež k tomuto bodu nepatří, posluchače zbytečně rozptylují.

Vizuální pomůcky jsou jako oheň – dobrý sluha, ale zlý pán. Mohou napomoci přednášku zkrátit, činí je vzrušující a zajímavou, ale taky mohou i zkušenému řečníkovi přivodit trému a zkazit celkový dojem. To zejména tehdy, pokud opomene důslednou přípravu a ponechá věci náhodě. Čím bychom se tedy při výběru vizualizačních metod a pomůcek měli řídit? **Zásadou je patřičnost** s ohledem na situaci, posluchače a řemeslnou zdatnost řečníka v zacházení se zvoleným prostředkem.

Vizuální prostředky:

- Nikdy nepoužijme bez předcházejícího vyzkoušení
- Mají pochopení napomáhat, ne překážet
- Používáme cíleně
- Vyžadují dobrý výhled pro všechny posluchače
- Necháme působit
- Podpoříme hlasitým komentářem

6. Téma: Rétorika v interaktivním semináři

6.1. První dojem, mimika a gestikulace

První dojem je nejsilnější podnět, který vysíláme svému okolí při vstupu do místnosti nebo setkání s lidmi, kteří nás vidí poprvé. Jeho důležitost bychom neměli přeceňovat, ovšem nelze jej podcenit. Důvodem k tomu je prostá lidská zvědavost: lidské vnímání je založeno na premise: koho vidíme poprvé, podvědomě hodnotíme. A toto hodnocení, veskrze subjektivní, může poznamenat celý následný úsudek o člověku. V pozitivním i negativním smyslu slova, který v nás přetrvává i při dalších setkáních s ním.

Mimika jsou pohyby svalů v obličeji, které jsou základním udělovatelem našich emocí. Mimika odráží to, co sdělovatel prožívá, ale také to, jaký je jeho postoj k verbálně sdělované informaci a k objektu, o němž hovoří. Signalizuje posluchači prožitek mluvčího.

Gestikulace zahrnuje většinou záměrné pohyby hlavy, rukou a někdy i nohou, které mohou dokreslit verbální sdělení, případně jej i zastoupit. Gesta se používají při popisu velikostí a tvarů, aby ten, komu popisujeme, uměl lépe pochopit verbální sdělení. Kromě záměrných gest používáme i gesta podvědomá, která žel spíše vypovídají o nás a nevážou se k našemu sdělení. Někteří lidé navíc opakovaně používají určitá gesta nepřiléhavě ke sdělení i situaci.

První setkání

První dojem

Je jedinečná a současně jediná šance poskytnout silný vjem svou osobností. Hospodařte s každou vteřinou prvního setkání. Nedělejte si iluze, že špatný dojem lze snadno zítra opravit. První dojem:

- je mnohdy rozhodující a nelze jej opakovat
- má dlouhé trvání
- k obhájení své profesionality, společenského postavení, zásad a inteligence máte při prvním setkání k dispozici maximálně 4 minuty

Síla pohledu

Zrakový kontakt

Vždy přerušujte zrakový kontakt odvrácením pohledu dolů, pokud nemáte v úmyslu vyjádřit nezájem o druhého nebo vést jej z rovnováhy například pohledem vzhůru.

Tři vteřiny očního kontaktu

Nikdy normálně během počáteční fáze setkání neupírejte pohled na druhého déle než tři vteřiny. Podívejte se, potom zrakový kontakt krátce přerušte. Jakékoli porušení tohoto pravidla může vytvářet negativní dojmy, i když osoby přijímající signál nejsou schopny vysvětlit příčinu svých pocitů.

Síla úsměvu

Pravidlo úsměvu

Používejte úsměv, který je nejvhodnějším pro danou situaci. Nevhodný úsměv může vyvolat stejně negativní úsměv jako vůbec žádný úsměv.

Využití prostoru vstoje

Intimní zóna

Dbejte na to, abyste nikdy neúmyslně nenarušili intimní zónu jiné osoby. Pokud tak činíte úmyslně v rámci manipulativní strategie, uvědomte si, že vyvoláte reakci.

Narušení osobního prostoru

Za určitých okolností můžete narušením něčího osobního prostoru zvýšit vzájemné sympatie. Můžete ho však použít jen tehdy, když to dotyčnému člověku vynahradíte slovní chválou nebo přátelskými a povzbudivými neverbálními signály. Za takovýchto podmínek snížení vzdálenosti mezi vámi zvýší jeho sympatie, zájem a ochotu spolupracovat s vámi.

Postoj při rozhovoru

Nikdy nestůjte přímo čelem proti neznámému muži nebo po boku neznámé ženě. S mužem začínejte rozhovor vstoje spíše v boční pozici a postupně se přemísťujte více do pozice čelní. Na počátku rozhovoru se ženou zaujměte čelní postavení a potom se pomalu přesunujte do pozice boční.

Stát či sedět?

Nikdy nestůjte, když někdo další sedí, jestliže ovšem vaším záměrem ho ovládnout nebo zastrašit. Výška je silným signálem dominance.

6.2. Zpětná vazba

Sociální zpětná vazba je tedy komunikační nástroj, kterým se snažíme „vyčistit“ vztahy. Je určen k ošetřování přechodu od věcné do vztahové roviny komunikace. Sociální zpětná vazba je pojem, který se do psychologie komunikace dostal z kybernetiky a teorie procesů. Zpětná vazba v procesu zajišťuje kontrolu výstupů: v oblasti výstupů je vybudován kontrolní bod, který porovnává výstupy s předem připraveným vzorem. Vyhovuje-li výstup, pustí ho kontrolní bod dále. Pokud však výstup svou hodnotou neodpovídá vzoru, kontrolní bod výstup vrátí zpět do procesu (na jeho začátek).

- Pomocí zpětné vazby se dozvídáme, jak působíme na ostatní, tzn. jak naše chování vnímá okolí
- Pro **úspěch nebo neúspěch v práci** není rozhodující, **jaký člověk je, ale jak působí na ostatní.**
- **Otevřená zpětná vazba** je jedním ze základních předpokladů pro to, aby se **týmy mohly samy řídit.**
- **Zpětné vazbě je zapotřebí se naučit a nacvičovat ji.**
Na začátku by se proto mělo začít se **strukturovanými a moderovanými** formami (pod odborným kvalifikovaným dohledem)
- **Průběh strukturované zpětné vazby:**
 - **pozitivní ohlasy** jiných členů týmu (nejdříve vždy pozitiva!)
 - **kritické ohlasy**
 - **přání a podněty** pro další spolupráci
 - **shrnutí a komentář příjemce**
- **Zpětná vazba není žádným "vymýváním mozků" ani "obnažováním duše"..**

- **Předpoklady pro konstruktivní zpětnou vazbu:**
 - ochota přiučít se
 - vzájemné respektování se
 - klidná pracovní atmosféra
 - dostatek času
- **Zpětná vazba** umožňuje, aby bylo jednání lépe přizpůsobeno **konkrétní situaci**
- **Zpětná vazba pomáhá při sebereflexi**
- **Zpětná vazba může být i zkreslující**
Poskytnout zpětnou vazbu znamená "podržet zrcadlo" - ale jak známo, existují i zrcadla, která zkreslují a pokřivují. Proto musí být zpětná vazba předávána v týmu tak, aby individuální zkreslení srovnalo. Tak se **systematicky zostřuje schopnost sociálního vnímání u všech zúčastněných.**

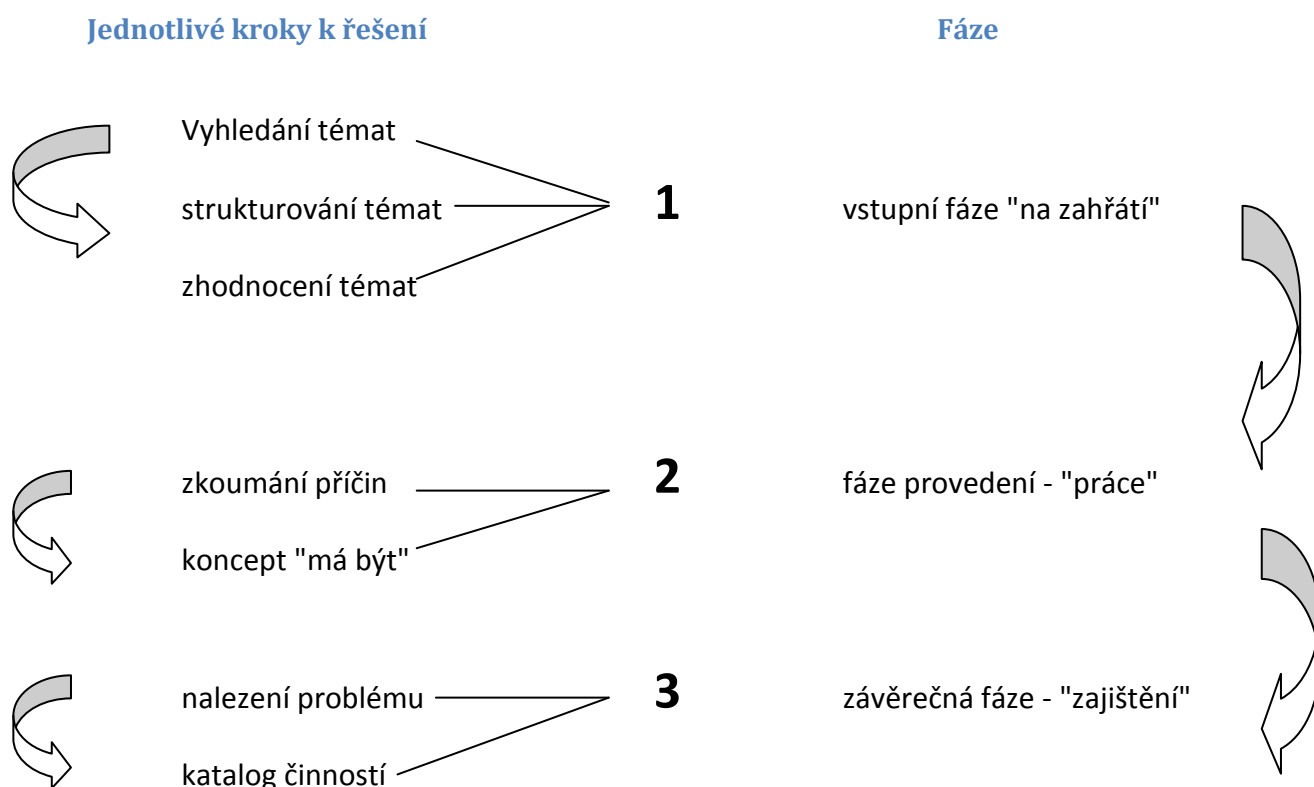
7 pravidel pro zpětnou vazbu

- Popisovat, ale nehodnotit
- Zprostředkovat svůj vlastní dojem, nezevšeobecňovat
- Popisovat konkrétní jednání osoby, ne osobu samotnou
- Vždy zprostředkovat nejprve pozitivní ohlasy, teprve potom negativní a kritické, na závěr opět pozitivní (metoda „sendviče“: +/-/+)
- **„Vážím si Tě!“** – zpětná vazba není posudek, ale nabídka k tomu, abychom si uvědomili, jak nás vnímají jiní.
- Poskytuje-li Vám někdo zpětnou vazbu, neskákejte mu do řeči, neobhajujte se, nevysvětľujte nic.
- Přísná důvěrnost

7. Téma: Moderace diskuse a metody zaznamenávání nápadů

7.1. Zásady moderace

Fáze moderace



Role moderátora:

- Být aktivně k dispozici pro celou skupinu/tým
- Radit při používání smysluplných a efektivních pracovních metod
- Napomáhat internímu porozumění
- Radit a napomáhat interakci mezi účastníky
- Koučovat diskutující tým (být oporou)

Kým nemá být moderátor:

- mluvčím skupiny/týmu
- odborným referentem
- mentorujícím učitelem
- rozhodčím, oprávněným trestat
- neúčastněným divákem
- nezaujatým pozorovatelem

Přehled úkolů moderátora

Strukturovat obsah diskuse:

- vysvětlit souvislosti a pozadí věci
- vzbudit zvědavost (otázky místo mluvení)
- udržet "červenou nit"
- dbát na konkrétnost
- dbát na vizualizaci
- podívat se na téma z různých úhlů

Zajistit tok diskuse ve skupině/týmu:

- udělovat slovo
- aktivovat nesmělé účastníky
- brzdit mluvky

Podporovat otevřenost a důvěru

- podporovat dialog a vzájemné pochopení
- otevřeně prezentovat rozdílné názory a zájmy
- pracovat s konflikty
- poskytnout zpětnou vazbu skupině/týmu
- poskytnout zpětnou vazbu jednotlivým členům skupiny/týmu
- hovořit o pocitech a způsobu vnímání situace
- hovořit o vlastních pocitech

Při rozhovoru stále myslet na výsledek

- vracet se k tématu
- rozpracovat podstatné
- management času
- zajistit a zaznamenat výsledky
- dbát na jasná ujednání
- společně bilancovat, uzavírat obsahová témata

Pravidla chování moderátora

- dbát na vlastní řeč těla a vnímat ji i u ostatních
- být si vědom vlastních slabých a silných stránek
- nebojovat proti skupině
- správně naslouchat (trpělivě, důkladně, analyticky)
- dbát na dominantní působení rušivých vlivů
- ptát se na důvod rušivých vlivů a provokací
- vždy mluvit v první osobě
- nehodnotit a nesoudit
- vyhýbat se morálním apelům
- neospravedlňovat se

7.2. Brainstorming – možnosti a pravidla

Silné stránky

- rychlý a jednoduchý v realizaci i moderaci
- podněcuje proces hledání
- motivuje k zřetězení myšlenek, asociací
- mnohostranně aplikovatelný

Problémy + metodické hranice

- malý podíl využití návrhů
- produkuje zprvu náznaky odpovědí, žádná hotová řešení
- často je podceňována náročnost jeho vyhodnocení

Brainstorming je jedna z nejstarších a nejznámějších metod pro systematické hledání nápadů. Jde-li o nalezení kreativních řešení „špatně strukturovaného“ problému – tedy problému, k němuž neexistuje známá cesta řešení – je vhodné pracovat touto metodou.

U této metody se sesbírá v krátké době mnoho spontánních nápadů, bez jakéhokoli ověřování jejich realizovatelnosti. Mnoho z těchto nápadů je tudíž zprvu taky nerealistických nebo dokonce absurdních. Má-li skupina zájem o skutečné řešení problému, je nutné dále zpracovat předložené návrhy, abychom dospěli k realistickému výsledku.

V hledacích fázích procesu plánování tendují účastníci k tomu, že se orientují podle starých známých východisek možného řešení. Svobodné hledání nových myšlenek padne často zatěžko. Toto lze překonat kreativními pákami, např.:

- abstrahováním bodu diskuse, čímž se změní prostor řešení
- varírováním dílčích řešení a jejich kombinováním do celkových řešení
- spontánním a svobodným asociováním nebo
- novým rozčleněním běžných dělení.

Kreativita si vyžaduje taky vhodné rámcové podmínky. Pro vznik nových myšlenek ve skupině jsou důležité příjemné prostory či místa v přírodě, zasedací pořádek umožňující zrakový kontakt mezi všemi účastníky, možnost, aby účastníci své myšlenky nakreslili nebo zaznamenali a aby se domluvili na pravidlech hry, jež každému umožní plnou zaangażovanost.

Překážky kreativity:

- konformní postoje, návyky, chybějící ochota učit se
- strach z autorit nebo rizika, obava za změn, snaha najít absolutně správné řešení
- chybějící motivace, nerozhodnost, nedostatek zvědavosti, chybějící sebedůvěra, nedostatečné uznání, předsudky
- tabu, mravy, „chráněná“ témata
- vytváření malých skupin, rivalita, nedůvěra, přesycenost
- skrytá komunikační kultura, silné institucionální kontakty

Pravidla brainstormingu

- Vše, co se vysloví, je vizualizováno.
- Fantasii se nekladou žádné meze.
- Rozum a logika nehrají (předběžně) žádnou roli.
- Kvantita místo kvality.
- Kritika je přísně zakázána.
- Nejsou žádná autorská práva.
- Myšlenky se nemají zeširoka vysvětlovat.
- Má se mluvit zřetelně, a ne jeden přes druhého.

8. Téma: Aktivní naslouchání

8.1. Pravidla aktivního naslouchání

Schopnost aktivně naslouchat je užitečná ve všech možných situacích – ať se účastníte meetingu nebo workshopu nebo jste se ocitli v konfliktu. Aktivním nasloucháním můžeme dosáhnout pochopení toho, co mluvící osoba cítí k nějakému subjektu nebo jak se cítí v dané situaci – slyšíme skrze jeho slova a intonaci jeho emoce, zájmy a napětí. Aktivní naslouchání je o pozastavení svých vlastních myšlenek a vytváření vědomého úsilí pochopit pozici jiné osoby. Užitím vlastního jazyka, těla, očního kontaktu, a když je to vhodné verbálních náznaků – otázek nebo komentářů, můžeme pomoci mluvící osobě formulovat jeho/její myšlenky a ujistíme ho/ji, že ho/ji posloucháme. Liší se to od naslouchání v normální konverzaci, kdy mluvící osobu často posloucháme jen **jedním uchem a pokračujeme přemýšlením nad tím, co chceme následně říci.**

10 tipů pro úspěšné naslouchání

- Nehovořte a soustředte se na mluvčího – mluvit a naslouchat zároveň nelze.
- Udržujte s mluvčím kontakt očima (i když to mluvčí nedělá), přikyvujte.
- Dělejte si poznámky.
- Pokládejte otázky – co lze ještě doplnit, rozvést.
- Snažte se vžít do situace mluvčího, buďte empatičtí, pomůže vám to lépe mu porozumět.
- Analyzujte tempo řeči, mimiku, gestikulaci – naslouchejte své intuici.
- Poznamenávejte si své spontánní nápady a uplatněte je ve vhodnou chvíli.
- Podporujte mluvčího a upustte od kritiky, která nevede k cíli.
- Ve vhodném okamžiku vlastními slovy shrňte, co jste slyšeli, a ověřte, zda jste rozuměli správně.
- V průběhu naslouchání se vyvarujte hodnocení či řešení situace a vět „Ano, ale...“

8.2. Základní metody pro aktivní naslouchání

- **Dávejte pozor.** Prvním krokem k aktivnímu naslouchání je dát druhé straně prostor a čas přemýšlet a mluvit. Věnujte pozornost své mysli, řeči těla i druhé straně. Buďte přítomní, soustředte se jen na daný okamžik a jednejte s respektem.

- **Zdržte se soudů.** Aktivní naslouchání vyžaduje otevřenou mysl. Jako vůdce musíte být otevření novým myšlenkám, perspektivám a možnostem. I když máte jiný názor, nesuďte druhé a zdržte se ukvapené kritiky. Snažte se druhou stranu pochopit.

- **Reflektujte vyřčené.** Naučte se odrážet informace a emoce druhých parafrázováním klíčových bodů jejich řeči. Nemusíte souhlasit či nesouhlasit. Opakováním dáte pouze najevo, že jste slyšeli a rozuměli.

- **Vyjasňujte si nepochopené.** Pokládejte otázky ohledně jakýchkoli věcí, kterým jste zcela neporozuměli. Využívejte otázky s otevřeným koncem, aby mohla druhá strana rozšířit své vysvětlení.

- **Sumarizujte fakta.** Shrňte klíčová témata hovoru, abyste si potvrdili správné chápání postoje druhého. Pomůže to také vyjasnit si vzájemné kompetence a další kroky.

- **Sdílejte informace.** Aktivní naslouchání je o pochopení druhých, ale také o tom, abyste pak byli pochopeni vy. Když získáte jasnější představu o jejich perspektivě, můžete představit vlastní nápady a pocity. Můžete například zmínit podobnou situaci, kterou jste již zažili, nebo rozvést některé myšlenky, které jste předtím jen naťukli

B. Literatura

BEERMAN S., SCHUBACH M. *Hry na semináře a workshopy*, Grada 2009.

CONRAD M., *Erfolg ist kein Zufall*, Fürst und Sohn, Berlín 1998

DOPPLER Klaus/LAUTERBURG Christoph; *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, Frankfurt am Main: Campus, 1999

MANDL Ch. *Dialogos oder eine Collage über Team-Lernen*, In: Organisationsentwicklung 4/1996

SCHMIDT Ch. - Lellek/Barbara Heimannsberg. *Interkulturelle Beratung und Mediation*, Köln, 2000