

- d) Nesmíte to udělat.
- e) To je špatné.
- f) Není to možné.
- g) Vůbec se mi to nelíbí.
- h) Nepůjdeš tam s námi?

Možná řešení:

- a) *Mám naspěch. Udělám všechno proto, abychom se shodli na oboustranně výhodném termínu. Mám čas odpoledne. Kdy se ti to hodí? Nyní musím dokončit zprávu, ale přijď zítra mezi devátou a desátou. Vyhovuje ti to?*
- b) *Máte také pocit, že by to mohlo být i jinak? Opravíme to, aby to bylo přesně.*
- c) *Správně se to říká jinak. Nazvěme to jiným způsobem.*
- d) *Zvažte všechna rizika, než to uděláte. Určitě udělejte něco úplně jiného.*
- e) *Správné řešení je jiné. Zkuste to ještě předělat. Soustřeďte se na...*
- f) *Teoreticky je možné vše. Lze to provést pouze jiným způsobem.*
- g) *Můj vkus je odlišný. Řeknu vám, až to pro mě bude přijatelné.*
- h) *Půjdeš tam s námi? Pojď tam s námi.*

2.2 Aktivní naslouchání

„Bavte se s lidmi o nich samých, budou vás poslouchat celé hodiny.“

Benjamin Disraeli

Co to znamená „bavit se s lidmi o nich samých“? Přece aktivně jim naslouchat! Že naslouchání může někdy posloužit více než mluvení, jste si ověřil nejen v emočně vypjatých situacích (jako svědek autohavárie či přítelova rozvodu, při blahopřání k mimořádnému úspěchu), kdy se účastníci dialogu pohybují v takřka nejvyšší rovině rozhovoru. Naslouchání je užitečné i v běžné komunikaci s druhými lidmi – chcete-li se **učit, spojovat, pomáhat, ovlivňovat a hrát si** (to jsou cíle interpersonální komunikace), pak musíte partnera poznat. A to pouze mluvením nedokážete. Prvním krokem v rozhovoru je tedy aktivní naslouchání. Ovšem než nakročíte k aktivnímu naslouchání, využijte ještě **vnímání**, které rozhovoru předchází a paralelně ho doplňuje. Co je na tom zajímavého? Obvykle lidé vnímají pouze bezděčně, a proto často hovor začínají už se zkrácenými informacemi o situaci. Stanete se v komunikaci úspěšnějším, když dovedete své vnímání zpřesnit. To neznamená jen rozeznat,

co vnímáte, ale také snažit se pochopit, co vnímáte. Potom i vaše aktivní naslouchání vyzní věrohodněji. Jde o to, abyste přijaté a uspořádané smyslové vjemy objektivně vyhodnotil. Jen si vzpomeňte, kolikrát vaše vnímání ovlivnily tzv. percepční klíče – filtry, které nám brání vnímat skutečnost nezkráceně.

a) **Haló-efekt** (popsaný už v roce 1907 americkým novinářem Wellsem)

Během krátkého prvního dojmu si vytvoříte o člověku názor bez racionálního usuzování. Dáte se ovlivnit celkovým dojmem nebo dominujícím rysem osobnosti. Někdy si první dojem vytvoříte na základě předběžné informace, aniž byste posuzovanou osobu viděl. (Proto jsme spolu v *Moderní rétorice* vyráběli vizitku prezentujícího!)

b) **Projekce**

Připisujete jiným lidem své vlastní názory a vlastnosti. Řídíte se heslem „podle sebe soudím tebe“. Jako workoholik třeba předpokládáte, že ani druzí nepotřebují přestávku.

c) **Implicitní teorie osobnosti**

Vyzkoušejte si, do jaké míry podléháte vžitým pravidlům určujícím, které vlastnosti se spolu obvykle vyskytují. Zkuste dokončit následující věty:

- Jan je energický, horlivý a (inteligentní – neinteligentní).
- Veronika je odvážná, vyzývavá a (extrovertní – introvertní).
- Tomáš je bystrý, živý a (štlhlý – tlustý).
- Karolína je atraktivní, inteligentní a (sympatická – nesympatická).
- Milada je veselá, pozitivní a (atraktivní – neatraktivní).
- Leoš je hezký, vysoký a (zajímavý – nudný).

d) **Atribuce**

Česky se tomuto bloku ve vnímání říká **přisuzování**. Pokoušíme se vysvětlit motivaci lidského jednání. Posuzujeme, jak dotyčná osoba kontrolovala své chování. Když vám např. soused sdělí, že přišel o zaměstnání, opravdu vás nenapadne, že asi nebyl dobrým zaměstnancem? Nebo jiná situace: na letním táboře došlo k nehodě a váš syn se zranil. Dřív než se dozvíte, že s kamarádem tajně v noci utekl do lesa, kde spadl do rokle, pravděpodobně budete podezřívat vedoucí, že se dětem dostatečně nevěnovali.

e) **Příjem údajů**

Raději přijímáme pozitivní než negativní informace.

Příklad manželského rozhovoru, když se provalila mužova nevěra:

Ona – *Chceš se rozvést?*

On – *To mě nikdy nenapadlo.*

Ona – *A jak si to dál představuješ?*

On – *Chci život dožít s tebou.*

Zatímco muž chce jen zázemí a klid, žena tuto informaci vnímá jako vyznání hlubokého vztahu k ní.

f) Jednoznačný obraz

Jedná se o jednoduché zařazení člověka třeba na základě jedné zkušenosti – nevnímáme, co nám nezapadá do schématu. Ve škole kupříkladu záleží na tom, jak se na počátku studia adept uvede. Jestliže dva studenti u pololetní zkoušky neodpovídají dobře, od počátku studia úspěšný student při selhání spíš dosáhne učitelova pochopení než ten, který selhal (byť nešťastnou náhodou) už v úvodu semestru.

g) Citový vztah

Čím bližší citový vztah máme k vnímané osobě, tím pozitivněji ji hodnotíme a naopak. Chcete-li si v pracovních vztazích zachovat objektivní vnímání, je pro vás výhodou, zůstanete-li u vykání.

h) Předsudky a stereotypy

Posudek je ovlivněn dříve vytvořenou předpojatostí ke konkrétnímu člověku (společenské skupině, národu). Také už chtěl někdo zneužít vaší dobroty jen proto, že jste křesťan? Nebo si vzpomeňte na anekdoty o blondýnkách či heslo: „Miluj celý národ vcelku, jen ne českou učitelku“!

ch) Efekt pořadí

Dominuje první a poslední informace. Stačí, abyste si připomněl komunikační zákony: „co je na začátku, nejsilněji působí“ a „co chceš, aby si lidé zapamatovali nebo udělali, dej na konec“. A velice podobně to platí i v rozhovoru (např. proto získáváte sympatie úvodní nezávaznou konverzací a v závěru rozhovoru shrnujete, na čem jste se s partnerem dohodli).

Když komunikační filtry zvané percepční klíče ze svého vnímání odstraníte, pak se svým hodnocením situace co nejvíc přiblížíte objektivní skutečnosti. Tím budete pro vlastní rozhovor připravenější a jen tak vás něco nezaskočí, protože odhadnete partnerovu akci.

Jak můžete přesnost svého vnímání zvyšovat? Když už se na kontrolu vnímání soustředíte, nesnažte se jen potvrdit správnost svého prvního dojmu, místo toho analyzujte a srovnávejte další smyslové počítky.

Ověřte si, jak vám pomohou následující rady:

- 1) Uvědomte si svou roli (momentální emocionální a fyzický stav) – jste oslabený nemocí, někdo vám před chvílí ukřivdil, právě vás povýšili, oblékl jste si nové šaty...
- 2) Nedělejte předčasné závěry na základě jednoho podnětu – když vstupujete ke kolegovi do kanceláře a on při pozdravu nezvedne oči od listin na stole, prostě jen nestíhá, vůbec na vás nemusí být naštvaný.
- 3) Nesnažte se číst myšlenky – zastaví-li se vaše partnerka během společné procházky před výlohou obchodního domu, ještě to neznamená, že po vás chce, abyste jí vystavený model hned koupil.

- 4) Chraňte se vlastní zaujatosti – připusťte si např. svou žárlivost, vztahovačnost, ješitnost... (proto je důležité sebezpoznání).
- 5) Při vnímání popisujte, nehodnoťte – místo „*naschvál nechala dveře dokořán*“ řekněte např. „*nezavřela dveře*“.
- 6) Požádejte někoho, aby popsal své vnímání dané situace – nenuťte ho, aby potvrdil vaše dojmy ani ho jinak nemanipulujte ke konkrétní odpovědi.

Přiznám se, že mé vnímání bylo v minulosti velmi nepřesné. Zvláště v situacích, kdy jsem podlehla své žárlivosti. Doložím příkladem ze svého mládí.

PŘÍKLAD

Byla jsem asi tři roky vdaná. Nečekaně jsem se díky pracovním povinnostem ocitla v blízkosti pracoviště svého manžela. Služební jednání skončilo, bylo poledne a mě napadlo, že se stavím za manželem v práci a zajdeme spolu na oběd. Zrovna jsem stála na protější straně ulice, když vtom vidím, že můj muž vyšel z úřadu v doprovodu pohledné ženy a živě se s ní bavil. Zatmělo se mi před očima, vnímala jsem to jako jasný důkaz nevěry a nedokázala jsem nic jiného než manželem neviděna rychle nastoupit do přijíždějící tramvaje. Později jsem se přesvědčila, že to byla kolegyně ze slovenské pobočky – ona šla na nádraží, on na oběd do nejbližší restaurace.

A teď už konečně o dovednosti **aktivně naslouchat**.

Mluvit nás naučila maminka, číst, psát a počítat nás naučili ve škole. Tiše se předpokládá, že naslouchat (jako ostatně i další komunikační techniky) se naučíme sami.

Většina z nás si myslí, že jsme lepšími posluchači, než ve skutečnosti jsme. Jistota, že druhého dobře posloucháme, naši skutečnou pozornost oslabuje. Proto podvědomě mnohé z toho, co se nám říká, prostě přeslechneme. Uvědomil jste si např., že ihned po desetiminutovém rozhovoru si obvykle vybavíte jen asi polovinu toho, co bylo řečeno? A po 48 hodinách už jen asi čtvrtinu? Také vás rozčiluje, že si studenti (pokud jste učitel) či podřízení nebo klienti nepamatují většinu z toho, co jste jim pověděl? Ano, vaše zkušenosti jen potvrzují platnost komunikačního zákona: **posluchač si zapamatuje maximálně tři až čtyři klíčové informace**. Ale aktivní naslouchání řadíme mezi techniky, jež si vědomě můžete osvojit. Ptáte se, co aktivním nasloucháním vlastně získáte?

a) Sympatie svého partnera

Jestliže svého partnera vyslechnete, dáváte najevo respekt k jeho osobnosti, protože uspokojujete jeho sociální potřebu sociálního kontaktu a kladného sociálního hodnocení. V dnešní době je bohužel běžné, že lidé spolu sice mluví, ale ve skutečnosti zní jen na sebe vůbec nenavazující monology. Komunikaci můžeme nazvat úspěšnou tehdy, když konverzace zúčastněných obsahuje sérii na sebe navazujících akcí a reakcí. Aktivní

naslouchání je právě tou reakcí. Je-li váš rozhovor jen řadou po sobě jdoucích akcí, zažíváte pocit neuspokojenosti, protože nedochází k rozvíjenému vrstvení jednotlivých sdělení, vzájemně se neobohacujete. V Japonsku je situace s nenasloucháním patrně vyhraněnější, protože tam už téměř deset let existují veřejní „naslouchači“. Zprávu o samotě, kterou pociťují obyvatelé Tokia, a proto hledají někoho, s kým by si mohli popovídat, komentovala Juko Kawanišiová v březnovém článku Hospodářských novin v roce 2004: „Každý den přibývají lidé, kteří se zastaví na nárožích, kde se usazují naslouchači, jimž mohou vylít své srdce a vypovídat se jim z problémů, jichž jsou plní a jež je obtížné vyprávět svým známým...“ Tento jev ukazuje, že komunikace mezi lidmi, a to dokonce přímo v rodinách a v práci, velmi zeslábla. V současné společnosti, která na lidi ekonomicky a psychicky tlačí, jedinci vedou zrychlený život, což nenechává dostatek energie ani času na vyslechnutí blízkých.

Ještě malá poznámka: neschopnost naslouchat a snahu především mluvit si může váš partner v rozhovoru vyložit jako vaši psychickou indispozici (*Je nejistý nebo ve stresu, proto tolik mluví.*).

b) Partnerovo kompletní sdělení

Přestože vám protějšek v dialogu chce sdělit informaci úplnou, ne vždy to opravdu udělá. Někdy se vyjadřuje chaoticky, protože je v časové tísní nebo situaci vnímá jako traumatickou, jindy fakta vynechá, protože se domnívá, že je znáte nebo je považuje za nedůležité detaily. Opominete-li aktivně naslouchat, jak snadno může dojít k nedorozumění! Existuje sice hrubě znějící, ale velice pravdivé heslo pro vyjednávání: **domněnka je mrcha**. Často si ho připomínejte jako motivační moto pro aktivní naslouchání. Doložím na příkladech:

I) Pokyn mistra v tovární hale:

– *Chlapi, vemte ty zelený sudy.*

Dělníci vzali sudy se zelenými víky namísto sudů se zelenými nápisy a tak způsobili několikanásobnou škodu.

II) Jednání o časovém harmonogramu:

– *Slíboval jste, že v létě to bude hotové, tak jsme to od září chtěli spustit.*

Dnes je 25. srpna – jak to vypadá, neumíte držet slovo.

– *Vždyť do konce srpna vlastnost implementujeme.*

– *Jenže my to nestihneme testovat tak, abychom 1. září mohli novou verzi spustit naostro.*

– *Ovšem to jste neřekl, že přesně od prvního, mluvili jsme jen o září.*

Sdělení vašeho partnera má také více rovin. I když slovy přímo nevypraví, sděluje vám hlasem a řečí těla, co byste ještě měli vědět. Když se vám přítel svěruje, že ho opustila žena, měl byste ověřit, zda vás v hlubší rovině nežádá o radu či konkrétní pomoc.

Verbálními i neverbálními prostředky svého vyjádření, které můžete aktivním nasloucháním rozhojnit, vám partner podává informace o sobě. Může vám podvědomě předat

i to, co před vámi zveřejnit nechce. Mám na mysli temperament, orientaci v problematice, morální vlastnosti, komunikační vyspělost. Aktivním nasloucháním poznáte partnerovu osobnost, snáz porozumíte způsobu jeho jednání a můžete včas vhodně reagovat, zvláště když dešifrujete konfliktně laděného člověka.

Opakovaně užívám termín **aktivní naslouchání**, a přitom jsem se zatím nepřesvědčila, že máme oba stejnou představu o významu tohoto slovního spojení. Při realizaci dříve zmiňovaného dialogu složeného z různých na sebe nereagujících monologických promluv si vystačíte se **slyšením**. Jak známo, je to fyziologický jev, který v jedné ze svých publikací výstižně a stručně připomíná Jaro Křivohlavý. Při slyšení rozpoznáte slova, ale myšlenky nepropojíte do souvislostí. Jestliže aktivně nasloucháte tak, že po dobu vyprávění svého partnera zdvořile mlčíte ve snaze vše podržet v paměti, mýlíte se – sociální body ve skutečnosti ztrácíte. Patrně vás neomluví ani vysvětlení: „Zajímá mě, co říkáte. Chtělo se mi hned na spoustu věcí reagovat. Ale víte, učím se naslouchat,“ ledaže byste svou poznámku mínil jako vtípnou nadsázku.

Mnozí lidé si při nezávazné konverzaci vystačí s **posloucháním**. Dešifrují kód sdělení (pro nás čeština) a slyšené si i vyloží, předávané informaci porozumějí. Proto small talk někdy bohužel probíhá bez aktivního naslouchání, třeba takto:

- *Co je nového, kromě toho, že se nám vyčáslilo?*
- *Děkuju za optání, začala nám reorganizace, od příštího měsíce přecházím na jiné oddělení.*
- *Změna je život, tak spolu probereme jednotlivé etapy projektu.*

Taková úvodní konverzace neplní svůj účel, nereagujete dostatečně, a proto nezískáte sympatie svého protějšku, spíš dáte najevo povrchnost a prozradíte, že vám partnerovy zájmy nepřipadají důležité. Pak opravdu platí, že proběhlo jen prázdné „blablabla“.

Když partnerovu informaci rozklíčujete, ověříte si, zda jste rozuměl správně, a vyjádříte i emocionální pochopení, pak umíte **naslouchat**. V té chvíli vás už považují za sympatického a spolehlivého člověka. Chcete-li, aby vnímali i vaše zaujetí projednávaným tématem, uveďte v život i slovo **aktivně**. Stačí docela málo – konkrétně se ptejte.

Z výše uvedeného rozboru vyplývá, že dobře provedená technika aktivního naslouchání má tři fáze, z nichž ani jedna není pominutelná.

1) Parafráze

Vlastními slovy rekapitulujte vyslechnutou informaci nebo zopakujte její nejdůležitější část.

Proč?

- Předejdete nedorozumění.
- Ubezpečíte partnera, že jeho výpověď sledujete.

- Projevíte zájem o partnera, tím ho podpoříte, aby pokračoval ve vyprávění.
- Získáte čas pro důkladné dekodování získaných signálů.

PŘÍKLAD

- *Dostal jsem se tam až odpoledne a deset minut před zavíračkou už tam nikdo nebyl.*
- *Deset minut před zavíračkou...*
- *Začátkem února se chci podívat do Alp.*
- *Ještě ve zkouškovém období pojedíš do hor...*
- *To zařízení potřebujeme do konce června.*
- *To znamená, že k 1. červenci byste to spustili...*

2) Empatie

Vyjádříte pochopení partnerových pocitů.

Proč?

- Ověříte si, zda chápete správně partnerovu motivaci.
- Dáte najevo účastenství.
- Povzbudíte partnera ke zpřesnění pohnutek.
- Vedete partnera k objektivitě.

Zvláště při setkání se starším, osamělým nebo sebestředně laděným člověkem jen vyjádříte empatii a on je ve svém svěřování k nezastavení. Stačí, když občas do monologu vyprávějíciho vstoupíte např. frázemi: *Opravdu? – Neříkejte! – To je neuvěřitelné, jako z filmu, to bych se vztekla. – No páni, to vás obdivuju!*“ Zanecháte tak dojem člověka, s kterým si opravdu dobře popovídali.

PŘÍKLAD

- *Ve čtyři ráno jsem tu práci dopsal, ale než jsem ji stačil uložit, uhodil blesk, a všechno se mi vymazalo.*
- *Je to možný...?*
- *Než jsem se otočila, byla peněženka pryč.*
- *To snad ne...*
- *Budeme je schopni zajistit, protože v červenci všichni pracujeme, na dovolenou jdeme až v srpnu.*
- *Super...*

3) Otázky

Položte partnerovi vhodnou otázku.

Proč?

- Získáte další informace.
- Upevníte dojem skutečného zájmu.
- Vyjádříte partnerovým záměrům svou podporu.

PŘÍKLAD

- *Situace neprobíhá podle toho, jak jsme si představovali.*
- *Co máte konkrétně na mysli?*
- *Vedení společnosti rozhodlo o propagační akci nové řady polévek, přičemž považujeme za samozřejmou věc, že tato propagační akce by měla být podpořena vaší aplikací.*
- *Jakou to má návaznost na předchozí akce, je tam nějaká funkční podobnost?*
- *Ve větších objemech zpráv, hlavně při potřebě déle archivovat, je výhodnější naše řešení.*
- *A jsou ještě nějaké další přínosy nebo úspory u vašeho řešení?*

Věřím, že jste v doporučení ke kladení otázek nepřehlédl slovo **vhodnou**.

Respektuji vaši potřebu toto slovo naplnit konkrétním obsahem. Jen tak můžete aktivní naslouchání realizovat jako smysluplný proces. Proto se v přehledu otázek a jejich užití zorientujeme.

Ze školních hodin češtiny si pro dva typy otázek vybavíte pojmenování **zjišťovací** a **doplňovací**. Rétorika má pro identické typy otázek názvy **zavřené** a **otevřené**. Jen pro jistotu si připomeneme: na zavřené otázky očekávejte jednoslovnou odpověď (nejčastěji **ano** či **ne**), na otevřenou otázku partner obvykle reaguje košatější odpovědí.

- Abyste dodržel zásady spisovné češtiny a zároveň působil vstřícně, dodržte u **zavřené otázky** intonační průběh neukončený (hlas melodicky stoupá).

Příklad zavřené otázky: *Jste nemocný?*

Užití:

- a) Zbrzdíte mnohomluvného partnera (manipulace ke stručnosti): *Mohli bychom přejít k věci?*
- b) Zpřesníte si získanou informaci (tzv. zjišťování bílých míst): *Svítili vaši sousedi?*
- c) Potvrdíte si porozumění: *Vy tedy očekáváte, že vám rozhodnutí přijde poštou? Je to tak?*
- d) Manipulujete komunikačního partnera k pozitivní odpovědi: *Souhlasíte s navrženým řešením? – Oblékneš si čisté tričko, ano?*

Rizika:

- a) Počítejte s tím, že vám stejně někdo na zavřenou otázku odpoví květnatě.
 - *Přinesl jste slíbené podklady?*
 - *Včera večer jsem si je dal do tašky. Pak jsme zašli s přítelkyní do restaurace oslavit její narozeniny..*
- b) Dostanete jednoslovnou odpověď, ale její informační hodnota bude takřka nulová.
 - *Zúčastníte se sportovního odpoledne?*
 - *Nevím.*
- c) V situaci, kdy musíte partnerovi položit několik po sobě následujících zavřených otázek (např. vyplňování dotazníku), může respondent snadno nabýt dojmu výslechu. Předejděte pocitům nelibosti s tímto faktem spojeným – upozorněte na nepříjemnost vypsání předem, zdůvodněte anketní akci ve prospěch respondenta, zdůrazněte slovo *musím* a požádejte o svolení.
 - *Abych vám mohl pomoci co nejrychleji (abychom pro vás našli to nejvýhodnější řešení, abychom celou záležitost vyřídili při jednom, abychom vše mohli zařídit za vás), musím vám teď položit několik věcných otázek, prosím vás o trpělivost. Můžu?*

- **Otázky otevřené** zpravidla začínají slovy **jak, kdo, kdy, co, kde, proč**. Věrohodný intonační průběh takové otázky je ukončený (hlas klesá shora dolů).

Příklad otevřené otázky: *Co si myslíte o jeho návrhu?*

Užití:

- a) Povzbudíte nemluvného partnera (manipulace ke svěřování).
- b) Náhled komunikačního partnera vám umožní porozumět mu lidsky: *Jak jste to dokázal?*
- c) Porozumíte procesu, získáte detailnější obsah sdělení: *Co bylo největším úskalím projektu? Odkud se znají?*
- d) Vedete respondenta ke konkrétnosti: *Jak mám rozumět vašemu „vážné komunikace“? – Co naznačujete poznámkou „mohlo to být lepší“?*

Rizika:

- a) Připravte se na jednoslovnou odpověď.
 - *Co říkáte naší nové strategii?*
 - *Nic moc. (dobrá, hrůza, super...)*
- b) Vložíte-li do jedné repliky dvě nebo více otázek, komunikačního partnera matete; není si jist, na co má odpovědět dřív, nedisponovaný jedinec ani nerozpozná, nač se ho ptáte.
 - *Kde jsi bydlel a kdo se o tebe staral? – O čem a pro koho prezentaci připravujete?*
- c) Otázkou začínající slůvkem *proč* můžete ve svém partnerovi vyvolat nepřátelské pocity, protože nutí respondenta k sebeobhajobě. Raději dotaz přeformulujte:
 - *Proč jste se rozhodl jinak?* - *Co vás vedlo ke změně rozhodnutí?*
 - *Proč o návrhu pochybujete?* - *Určitě máte k pochybnostem vážné důvody. Smím se na ně zeptat?*

Kromě zavřených a otevřených otázek při aktivním naslouchání s výhodou užijete ještě specifický postup, zvaný rovněž otázka, i když se určitě nejedná o prostý dotaz.

Bilanční otázka – tento postup použijte při setkání s partnerem, který se podle vás vyjadřuje zmateně. Takovým chaotikem může být člověk v časovém stresu nebo ten, kdo se vyjadřuje těžko a záležitost je pro něho velice důležitá či kdo ve chvíli sdělování zažívá emocionální vzrušení.

Předpokládám, že neuspořádané sdělení vás popudí. Proto se nejprve obrňte trpělivostí a pečlivě celou výpověď vyposlechněte (i když máte chuť mluvčího poučit, aby si to přeříkal naněcsto, než vás bude obtěžovat). Poslouvejte pozorně a snažte se ve výpovědi zachytit její jádro. Někdy je to informace jen jedna, jindy několik. Poté, co chaotik domluvil, klíčové informace logicky uspořádáte a zopakujete je nahlas. K pronesené rekapitulaci připojíte navazující otázku, abyste se dozvěděl víc a přiblížil se celkovému porozumění. Připravte se na tři možné reakce: buď vám bude mluvčí podvědomě vděčný za rekapitulaci, vaše pochopení ho uklidní a na vaši otázku už odpoví logicky; nebo sice vaši rekapitulaci odsouhlasí, ale v odpovědi na vaši navazující otázku opět promluví zmateně (pak opakujete postup bilanční otázky tak dlouho, až se domluvíte); či rovnou řekne „Ale né!“ a vy začínáte s technikou bilanční otázky znovu od nuly. Víím, že naslouchání rozčilenému člověku je náročnější, ale až „navléknete všechny informační korálky“ a získáte kompletní sdělení, zažijete pocit uspokojení a svého komunikačního partnera si získáte, protože aspoň podvědomě vaši pomoc ocení.

PŘÍKLAD

Varianta I

- *Jé, to jsem ráda, že vás vidím, to je hrůza, jak ty tramvaje jezdí, a ten vrátný, to je zákon schválnosti, zrovna když mám v plánu tu studii naslouchání. Kdybych nemusela až do vedlejší budovy, ale kolega prostě potřebuje dataprojektor. Přinesete je, prosím vás?*
- *No, vy máte dneska den. Kolega za vaše zpoždění nemůže a vrátný asi taky ne. Ted' jste narazila na mě. S čím potřebujete pomoci?*
- *Vždyť vám říkám, že mám za chvíli začít ve vedlejší budově. Jestli máte čas, přineste je, prosím, já musím za studenty, aby nemysleli, že seminář odpadl.*
- *Oni přece hned neutečou, zvlášť když dnes nepíší písemku, jak jste říkala. Já stejně pořádku nevím, co a odkud mám přinést.*
- *Jak se asi dostanu do učebny, to mám učit na chodbě? Hlavně už běžte do toho sekretariátu.*
- *Kolegyně, opravdu bych vám rád pomohl, ale vůbec vám nerozumím, mluvíte o několika různých věcech a já fakt nevím, proč mě posíláte do sekretariátu. Možná si jen po ránu děláte legraci, ale na to já nemám náladu. Sbohem.*