

uvedená cvičení podporují jazykovou a mluvní tvořivost. Tvořit řeč znamená rovněž vědomou práci s jazykem. Mám na mysli především výběr slov a formulační schopnosti. Čerpejte nejen z aktivní slovní zásoby, ale využijte i neotřelé výrazy svého pasivního slovníku. Jako člověk hovořící na veřejnosti (neříkejte mi znovu, že nejste mluvní profesionál!) používejte jazyk jako velmi citlivý a proměnlivý prostředek a soustavně sledujte nejen teoretický, ale i praktický vývoj své mateřštiny, abyste mohl své pocity a myšlenky vyjádřit adekvátně prostředí a situaci. Josef Jungmann ve svých *Zápisích* upozorňoval, že jazyk je živý organismus: „Učíme se té veliké pravdě, že jako vše ve světě, tak i jazyk stálé proměně podroben jest a že marné jest syčení a sočení těch, kdo jak draci pokladu národního strážou, nikterak měniti, ničeho přidati, ničeho ujmouti nedovolují. Učíme se ale také, že jen ty změny, které se s ústrojím jazyka českého srovnávají, zdařiti se mohou, vše ostatní zůstává. Učíme se bohatství a užívání jeho dobrému, učíme se čestně pravé a přesné.“ Proto např. neužijete infinitiv s koncovkou -ti, většinou se obejdete bez přechodníků (i když jejich tvoření ovládáte), slovo *standardní* vyslovujete vždy s dvěma D, říkáte *manažer*, a ne *menedžr* jako na počátku devadesátých let minulého století apod. Novinky v naší mateřštině užívejte s rozvahou, s ohledem na věk a zkušenosti svého partnera (hovořím-li se zralou dámou, která v době svého mládí absolvovala klasické gymnázium, pak v debatě o architektuře vyslovím *reneeSance*, s reprezentanty současné mladé generace určitě *reneeZance*, i když vím, že obě varianty jsou normativně správné). Tato a podobná cvičení vám doporučuji nejen jako specifickou metodu sebepoznání pro cílený rozvoj osobnosti – podobné úkoly si pro cílený rozvoj osobnosti v rámci zlepšení formulační pohotovosti zařazujte i do své mluvní rozcvičky.

CVIČENÍ

Josef Honys: Romantismus

První úkol provokuje předem danými výrazy ke spoluakci, jejíž rozsah je určen momentálním duševním rozpoložením. Vytečkované mezery mezi jednotlivými slovy vyzývají, abyste je vyplnil (třeba i několika slovy) a tak rozvinul naznačený děj. Můžete soustředěně a dlouho sepisovat slohové cvičení. Pro mluvní pohotovost je výhodnější varianta, kdy tvoříte příběh okamžitě a pocho-pitelně jej vypravujete s mírnými odmlkami nahlas.

17. února 1..4 navečer za rozlitým opilý spouštěl se
 nespokojen zmoudřelý aby zachránil alespoň
 nedostí chtivý posunky kapesní dýmka oči-
 vidně neslychaná přehlušující opodál pod stromem
 zpěv rákosníka dojat paradoxem situace
 nepochopitelně nízká kočovná zádumčivost zahálka
 okamžik nevhodný rozjímání střela do kme-
 ne odplížil 100 metrů v šeru neopakovatelná
 nasládá okno na věži štěkot psa kámen po
 svahu pila skřípání křik pohasínající mezi-
 tím potok zakrýval vyhlídku jeden druhý
 třetí výbuch člun v zákrytu letící

opilý citera tenkrát nadechlý souzvuk konání
 dusot navždy navždy.

Památky hudby

Podmínkou úspěchu ve druhém cvičení je základní povědomí o světě hudby. (Ale můžete se také podívat do odborné literatury!) Vyluštíte jména hudebních skladatelů a názvy děl? Dokážete k sobě správně přiřadit autory a jejich opusy? (Někteří „pachatelé“ složili více kousků.)

Pigárova stavba	Gioacchino Rossini
Provdaná nevěstka	Nikolaj A. Říšský-Korzetov
Kníže Magor	Giuseppe Verdikt
Pajda	Alexander Porfyrjevič Boroglycerin
V Labuti je šero	Bedřich Smetana
Klouzavá plenta	Vilém Bloudek
Žalobník servilní	Vítězslav Novák
Loktuše	Zdeněk Fibich
Baník	Ludwig van Betonem
Cudný hovaďan	Wolfgang Amadeus Mozart
Blbé bio	Lenoch Panáček
Ztuhni!	Omakal Odstrčil
Nevěstka helsinská	Richard Wagner
Loupáček	František Škraloup
Žertovná scéna	Maurice Varel
John do vany	Petr Iljič Čajovskij
Sladko	Ostal Nedal
Z pizzy kravevice	Josef Bohuslav Foerster
Nítě uklouzla	Antonín Dvoják

Nové názvy navržené přírodě

Odhalíte v textu Christiana Morgensterna všechny původní názvy? Malá nápověda: zaměníme-li „vlka“ v prvním názvu za jinou šelmu psovitou, dostaneme jarní kytičku „pampelišku“.

Pampevlk	Brejmyslivec
Žrahl	Štikad' samice
Seloká rybničná	Červenín
Kuřenka	Dědkučka maršál
Tygrhart	Brskonopí
Pětikráska	Ekzémník
Chahája potoční	Kudyzík krkonošský
Plazoret	Ránoceľ menší
Moudilod'ka	Mokrk
Slepavka	Kotrok říční
Děsnýš císařský	Vidamýžd'
Kuklava	Mžíkev
Kožál	Bědava
Sýdřeň koprsa	Škrvrána
Protilička rolní	Ostřída
Lenostoj čtyřprstý	

A co vám připomíná následující text?

Sněden	Svět ten	lupen.	Tys dopad!
úhoř.	čert vem!	Lháři,	Blázinec.
Vezem buben.	Na věnec	lži jen!	

Slovní test

Jazykovou citlivost si můžete ověřovat i na slovních testech.

- Pojem „pochválený“ se má k pojmu „pomluvený“ jako pojem „vyčerpaný“ k pojmu: a) nervózní, b) oslabený, c) osvěžený, d) znepokojený.
- Dokážete sestavit slovo o osmi písmenech tak, abyste použil písmena obsažená v následujících slovech bez opakování? NOTA, KAT, JED.
- Které slovo nepatří mezi ostatní? TALVAV, EBAL, RENKUBOA, TAVOA, AROVA, AVÁSZA.
- Která dvě písmena dokončují první a začínají druhé slovo? KR(..)NO.
- Které slovo o pěti písmenech může být doplněno ke každému z těchto začátků a vytvoří nové slovo? D, PAST, R, S.
- Které slovo o čtyřech písmenech má podobný význam jako obě slova mimo závorku? NOUZE (...) CHUDOBA.
- Vyberte, která dvojice slov má podobný vztah jako zadaná: soumrak – svítání:
 - a) alfa – omega;
 - b) podzim – jaro;
 - c) panna – netvor;
 - d) Slunce – Měsíc;
 - e) hrom – blesk.
- Určete, které přísloví jsem upravila:
 - a) Jak se z lesa volá, tak se do lesa ozývá.
 - b) Má hroší kůži.
 - c) Co můžeš udělat dnes, neodkládej na zítřek.
 - d) Nehas, co tě nepálí.
- Z uvedených možností vyberte slovo opačného významu ke slovu zadanému: nepřiměřená.
 - a) trpasličí;
 - b) megalomanská;
 - c) malá;
 - d) velká;
 - e) adekvátní;
 - f) přímá;

- g) rozumná;
- h) reálná.

– Doplňte přirovnání „chytrý jako..., hezký jako..., tvrdý jako..., zdravý jako..., černý jako..., starý jako...“. Uvedte pouze přirovnání, která opravdu používáte nebo je slyšíte ve svém okolí. Proč? Protože přirovnání patří mezi řečnické ozdoby, které zařazujeme do svých sdělení, abychom posluchači pomocí již známé skutečnosti (přirovnání) přiblížili něco dosud neznámého. Vytvoříte-li přirovnání zcela nové, poslání řečnické ozdoby se mine účinkem. Ovšem můžete jmenovat i přirovnání tzv. hraniční, která jsou vhodná jen v určitých komunikačních situacích (např. „chytrý jako rádio“), protože komunikujeme v nejrůznějších vnějších podmínkách. Při specifických příležitostech pak podobná přirovnání s úspěchem použijete.

– Uvedte pět synonym ke každému z následujících slov:

- a) výborný – (skvělý, báječný, senzační, bezvadný, dokonalý);
- b) praktický – (užitečný, potřebný, účelný, vhodný, uplatnitelný);
- c) moderní – (současný, aktuální, soudobý, novodobý, dnešní);
- d) pěkný – (hezký, povedený, umný, pohledný, úhledný);
- e) zvláštní – (speciální, podivný, podivuhodný, osobitý, svérázný).

– K následujícím slovům uveďte antonyma:

- a) rozvážný – (zbrklý);
- b) nedbalý – (pečlivý);
- c) malicherný – (velkorysý);
- d) upjatý – (bezprostřední);
- e) družný – (samotářský).

– Vyjádřete českým výrazem:

- a) prognóza – (předpověď);
- b) koncentrace – (soustředění, soustředěnost);
- c) rapidně – (významně, rychle, výrazně);
- d) optimální – (nejlepší);
- e) gradace – (stupňování);
- f) efekt – (účinek);
- g) aktivita – (činnost);
- h) kauza – (předmět jednání);
- i) respektive – (vlastně, spíše, popřípadě);
- j) boom – (vzestup, rozmach).

Co nejzajímavější popis místnosti

Jak je zřejmé z názvu cvičení, protřibíte si své formulační schopnosti. Nesnažte se o přesnost popisu, kdy nevynecháte žádný detail. Zadejte si hlavní úkol „zaujmout“ nebo „odlišit se“. Rozhodněte se pro něco klíčového, vyberte nosnou myšlenku popisu a tu zpracujte (např. světlo, teplo, barva, detail zařízení). Můžete si pomoci okolnostmi situace (např. nabííte místnost někomu k pronájmu, zvete společníka na návštěvu, popisujete svůj vysněný pokoj). I když plně využijete svou fantazii, nezapomeňte na stručnost a výstižnost a pomozte si osnovou (viz *Moderní rétorika*). Připomínám, že rovnoprávnou součástí projevu je i řeč těla.

Osnova přesvědčovacího projevu

Vyberte si jeden z uvedených cílů přesvědčovacího projevu a pohotově vystavte jeho osnovu tak, jak jsme o tom hovořili v *Moderní rétorice*. Stačí jeden, dva, nanejvýš tři důvody. Mluvte spatra.

1. Čistěte si pravidelně zuby.
2. Třídte odpady.
3. Uklízejte kuchyň.
4. Přispějte na pomoc oblasti postižené katastrofou.
5. Rozvíjejte komunikační dovednosti.
6. Chovejte domácí zvířata.
7. Nekuřte vodní dýmku.
8. Přispějte na dataprojektor.
9. Legalizujte marihuanu.
10. Zapište se do kurzu znakového jazyka.
11. Studujte na vysoké škole.
12. Darujte krev.
13. Hlasujte pro zákaz kouření v restauracích.
14. Pracujte dobrovolně v DROP-IN.

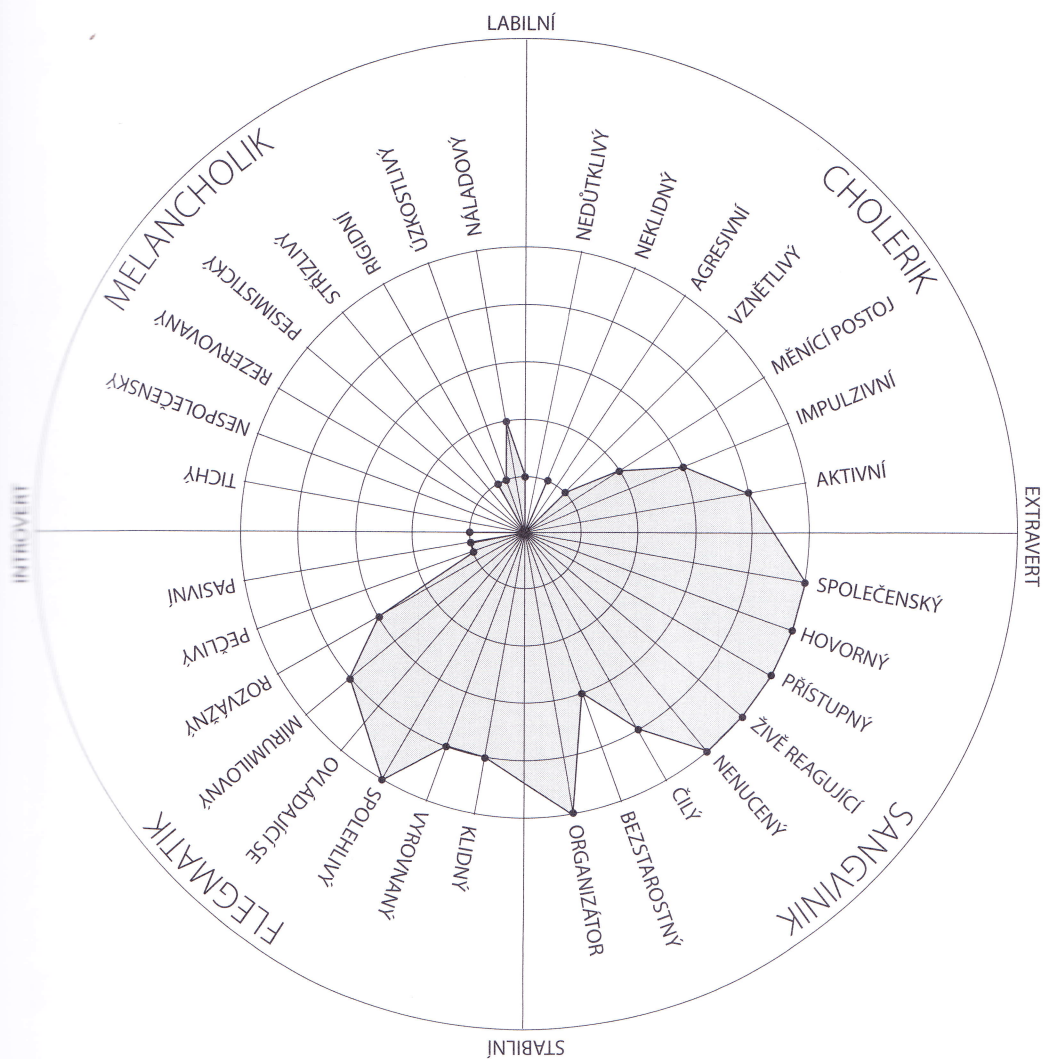
Takové cvičení vás připraví na improvizované projevy během oficiálních i neformálních porad, když se neplánovaně přihlásíte v diskusi o slovo. Opakujte si: Chci přesvědčit. Přesvědčím, když zapůsobím rozhodně a jistě. Tyto vlastnosti dodávají projevu přesné obrysy. Ty mi pomůžou vytvořit jasná osnovu. Mám-li cíl a funkční osnovu (byť stručného vstupu), snáz přesvědčím. A proto dříve než svůj (byť minutový) příspěvek přednesete, definujte si cíl a osnovu.

Poznejte se prostřednictvím druhých

Jak z názvu šesté metody vyplývá, při jejím použití si nevystačíte sám. Když jsme v *Moderní rétorice* mluvili o image, vytvořila jsem pro vás tabulku, abyste mohl konfrontovat self image s vnímanou image. Ovšem, přátelé vám mohou pomoci i s poznáváním vašeho nitra.

CVIČENÍ**Pavučina temperamentu**

Na známém grafu vyznačte, jak vnímáte svůj temperament podle jednotlivých položek. Vynesené body spojte tak, aby vznikla pomyslná pavučina. Totožný nevyplněný graf předložte těm, kterým důvěřujete a kteří důvěřují vám, a poproste je o vyplnění. Svou pavučinou vám dají zprávu, jak vás vidí. Pak už jen všechny pavučiny porovnáte a věřím, že si z výsledku vezmete inspiraci pro další rozvoj své osobnosti. (Nemůžete se úplně změnit, vaše osobnost už je utvořena, jen můžete po omezenou dobu potlačit stránky osobnosti nevýhodné pro komunikaci, jak jsme už o tom



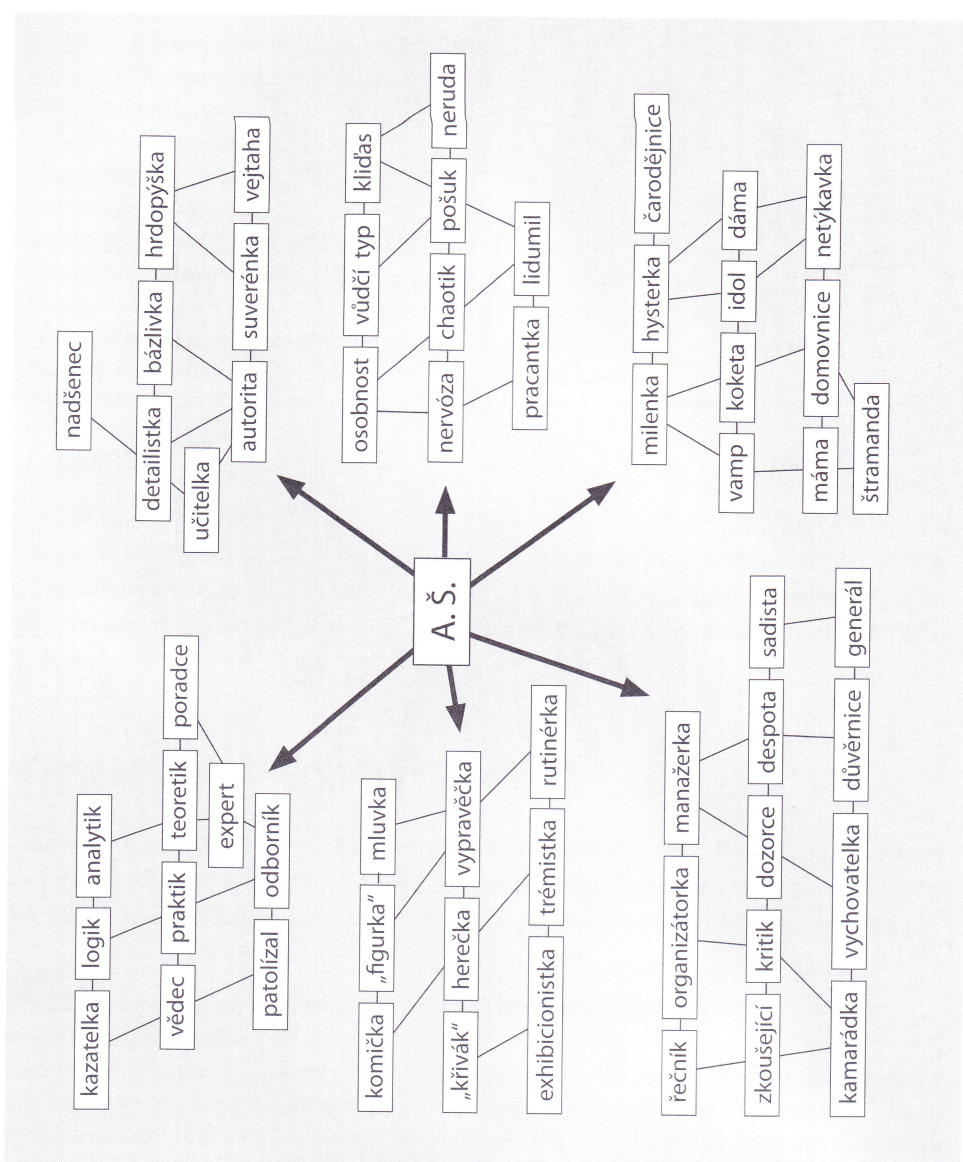
Zdroj: Upraveno podle Eysenck – Rachman, 1965 (In: Atkinsonová a kol., 1995)

hovořili.) Pokud pracujete jako lektor nebo učitel, máte příležitost provést takový druh zpětné vazby se svými svěřenci. I když uskutečníte celou akci s lidmi, kteří vás téměř neznají, budete možná překvapen, jak se v názoru na vás shodnou.

CVIČENÍ

Jak tě vidím

Nabízím vám ještě variantu zpětné vazby, kdy se nejedná pouze o zachycení temperamentu. Pozměnila jsem původní rozpis svého učitele a kolegy Zdeňka Helcla. LEKTOR – PROUTNÍK, DETAILISTA...



Další role:

CVIČENÍ**Na představování**

Následující cvičení vychází z principu kontaktní hry, kdy si účastníci mají navzájem zapamatovat svá jména. Každý se představí svým křestním jménem a místo příjmení použije přídavné jméno, které ho charakterizuje (*Alena Upovídaná*). Vy si tuto hru zahrajte se známými trochu jinak: jeden představuje druhého křestním jménem a místo příjmení pojmenuje klíčovou dobrou vlastnost svého kamaráda (*Alena Pečlivá*). V druhém kole zazní místo příjmení horší vlastnost představovaného (*Alena Šetřivá*). Mnohdy se vás známý nechce dotknout, a tak taktně použije výraz *šetřivá* místo *lakomá*. Ale vy budete ve střehu a leccos přečtete i **mezi řádky**.

CVIČENÍ**Vyvážené sebehodnocení**

Žijete sice sám se sebou „dennodenně“, ale když se vás někdo cíleně zeptá, co umíte dobře, co máte na sobě rád a jaké jsou vaše silné stránky, opravdu dokážete stručně a výstižně odpovědět?

- Shromažďujte všechno, co vás průběžně o vás samotných napadne.
- Udělejte si čas na osobní brainstorming. To znamená, že napíšete všechno, co vás napadá, aniž byste to v prvním kroku hodnotil.
- Poté, co jste si zaznamenal všechno, co vás napadlo, přejděte v dalším kroku k hodnocení jednotlivých bodů. Hodnocení znamená např. ptát se: *Skutečně to umím? Je tomu opravdu tak?*
- Promluvte se svými přáteli a známými. Zeptejte se jich na hodnocení vaší osobnosti, výkonnosti a vašich silných stránek. Pro sebe si ověřte, do jaké míry se vaše sebehodnocení shoduje s hodnocením ostatních. Najdete zde mnoho podnětů. Aby při naslouchání kamarádských rozborů nedošlo k hádavému **jiskření** a odnesl jste si co nejvíc postřehů, připomenu pro jistotu pravidla pro přijímání zpětné vazby: příjemce zpětné vazby pozorovatele nepřerušuje, své jednání neobhajuje a za zpětnou vazbu poděkuje. Pozorovatel rušivé prvky jednání popisuje, ale nehodnotí. Může vyjádřit, jak jmenované jednání působí na něho. Při předávání zpětné vazby se zaměřuje na chování, jež příjemce může změnit. Určitě by měl použít asertivní **metodu sendviče** (viz kapitola Asertivní přístup).
- Poté, co jste sesbíral a zhodnotil všechny body, vyberte ty, které jsou důležité pro váš život.

CVIČENÍ**Kolega v nejlepším světle**

V tomto cvičení máte hlavní úkol – představit svého kolegu (kamaráda) lidem, kteří ho dosud neznají, a chcete, aby ho mezi sebe přijali rádi a rychle. Proto mu vytvoříte pozitivní tzv. haló-efekt. Dříve, než se s ním všichni setkají, povíte jim o něm. V deseti minutách, kdy si svou stručnou řeč připravíte, musíte hodně přemýšlet nejen o vlastnostech, schopnostech a dovednostech svého kamaráda, ale také o kolezích, kterým ho představujete, o jejich potřebách, zájmech, názorech a postojích. Jen tehdy, představíte-li nováčka jako individualitu užitečnou členům skupiny, uspějete. Větší přínos celé cvičení poskytne, když vás na oplátku podobně představí váš kolega. Nejužitečnější je trénink tehdy, když představujete toho, koho znáte minimálně a kdo nezná vás. V době přípravy totiž musíte sám pojmenovat pozitivní informace o své osobě a pracně stejné informace získat od partnera.

Frázování

Je spojeno s dechovou technikou, protože znamená členění řeči na kratší větné úseky podle významové výstavby textu, s níž těsně souvisí. Kratší či delší fráze vytvoříte přerušením toku řeči pauzami, přičemž posluchač vnímá každou vaši pauzu jako významovou (opravdu ho nezajímá, že se potřebujete nadechnout). Když frázujete čtený text (např. vyhlášku zákon), nemusíte dodržovat interpunkci, není pro mluvčího závazná (můžete jednotlivé pojmy pospojovat či oddělit bez ohledu na čárky, tečky apod.). Dodržujte však hlavní principy:

- a) Vytvářejte celistvé obrazy, tzn. pospojujte, co se pospojovat dá – např. větu „*tam, kde lidé dodnes nevědí, na koho se obrátit*“ zrealizujete „*tamkdelidédodnesnevědínakohoseobrátit*“ vhodná varianta je i „*tamkdelidédodnesnevědí/pauza/nakohoseobrátit*“. Jen, prosím, nedělejte pauzu za slovem *tam*, protože samo o sobě nese žádnou konkrétní informaci, posluchač musí počkat na doplňující sdělení, aby si mohl vytvořit konkrétní představu a to mu ztěžuje vnímání i pochopení vašeho sdělení.
- b) Neoddělujte přívlastek od jména (a to ani neshodný) – např. *zástupce/pauza/společnosti, středisek/pauza/přímořských, bobatá/pauza/sklizeň*. Výjimkou je několikanásobný přívlastek, kdy stačí, aby se jménem byl spojen pouze jeden z nich – např. *nezapomenutelné/pauza/přesvědčivé vystoupení, renesanční/pauza/palác/pauza/rudolfinský*. Je hloupé, když mi odpovědný pracovník sdělí „*zdůvoduopravypovrchu/pauza/vozovky*“ místo plynulého „*zdůvoduopravypovrchuvozovky*“.
- c) Nedodržujte interpunkci v případě oslovení, které v písemném projevu vždy oddělujeme čárkou – např. neřeknete „*mámprovás/pauza/panel/pauza/tendopis*“, ale „*mámprovás-panetendopis*“ nebo „*mámprováspanel/pauza/tendopis*“.
- d) Pauzy po uzavření bloku myšlenek jsou vždy delší než pauzy za jednotlivými myšlenkami. Opravdu je dopřejte sobě i posluchači (zatímco partner formuluje svou reakci nebo reaguje neverbálně, vy pečlivě **čtete** zpětnou vazbu a připravujete si vysvětlení dalšího argumentu).
- e) Je-li vaším partnerem malé dítě nebo starý člověk, ovládněte se a tvořte fráze krátké. Posluchači těchto věkových kategorií hůře dešifrují vyslané sdělení, potřebují čas a v kratších frázích se lépe orientují.
- f) Pokud své vysvětlování uvádíte do kontextu již známými informacemi, nebojte se tvořit fráze delší. Jedná se totiž o opakování faktů a při rekapitulaci se posluchač orientuje snadněji.
- g) Čím větší je prostor, kde hovoříte, tím kratší fráze tvořte. Důvodem jsou akustické podmínky. Tón hlasu se nese prostorem, v tom větším se odráží a jakoby vrací zpět. Když promluvíte v delších frázích, může vaše sdělení splynout v nesrozumitelný tok řeči.

- slovo svých myšlenek – opravdu se uklidníte. A všimne-li si vašeho úsilí komunikační partner? Možná vám bude vděčný, že se snažíte situaci zvládnout vlídným jednáním.
- c) Větný přízvuk může ležet na celém sousloví, např. *stav rozestavěnosti, tisíciletá minulost.*
- d) Při realizaci větného přízvuku nemusíte vždy jen zesílit hlas. Funguje to i naopak. Také můžete **před** zdůrazňovaným slovem nebo **po** něm udělat pauzu nebo slovo říci ve vyšší či nižší hlasové poloze.
- e) Pomůcka pro umístění větného důrazu: nejste-li si jist, umístěte jej na slovo určující míru nebo pořadí (*tolik, tak, další, jiný*) nebo na sloveso v negativním tvaru. Např.: *Generální ředitel se dosud nevrátil ze zahraničí. – Včerejší porada byla už třetí v tomto týdnu. – Zmíněný tým má ještě další úspěchy.*

CVIČENÍ

Tréninkové „hry“ s větným důrazem

a) Akcentujte podle předepsaného zadání

Marta řídila auto. Marta řídila auto?
Marta řídila auto. Marta řídila auto?
Marta řídila auto. Marta neřídila auto.

b) Posouvání přízvuku

Každou větu vyslovte tolikrát, kolik má slov (nepočítám předložky a slovesné spony) a postupně posouvajte větný přízvuk od konce věty po její první slovo.

Já mám zlost.

Moje sestra pracuje v kojeneckém ústavu.

K práci potřebujeme klid.

Já jsem upozornil na tento případ.

Pro případ, že by se vám posouvání přízvuku nedařilo (to znamená, že věty by nezněly věrohodně), pomozte si vždy před vyslovením myšlenky v duchu položenou otázkou nebo opačným tvrzením.

Tvoje setra lenoší v kojeneckém ústavu. Moje sestra pracuje v kojeneckém ústavu.
K čemu potřebujete klid? K práci potřebujeme klid.

Nikdy si nenechte větné důrazy předříkávat a ani vy je nikomu nepředříkávejte. To je jen prázdný drill. Jestliže máte hudební sluch, snadno v okamžení větu zopakujete přesně podle vzoru. Jenže sluchová paměť je klamná a už za dvě hodiny nebudete vědět, jak věta zněla. Co si však umíte díky vnitřně hmatové paměti vybavit, jsou prožitky. Proto si pomáhejte vnitřní technikou (to jsou výše uvedené příklady otázky a opačného tvrzení).

c) Přeformulovaná věta

V praxi zjišťuji, že si klient své sdělení vystaví logicky, a přesto klíčové slovo myšlenky zdůraznit nedokáže. Ostatně, v televizi či rádiu jste to patrně také zaslechl. Např. sledujete zpravodajství a dozvíte se, že konkrétní *společnost má ekonomické problémy*. Chvilí redaktor vysvětluje

podrobnosti a pak dodá: *Tato společnost má však ještě další problémy.* Ovšem o *problémech* už přece byla řeč v úvodu, proto měl redaktor v nové myšlence zdůraznit slovo *další*. Nejnešťastnější je to v případě, když uzavíráte řeč a nevyjde vám pointa. Většinou si můžete preventivně jednoduše pomoci: zformulujte myšlenku tak, aby její klíčové slovo stálo až na jejím konci, tam si větňý přízvuk, jak už víme, „sedne“ sám, a vy máte jistotu a klid.

Ověřte si tento postup na větě: *Česká kultura má v zahraničí dobré jméno.* Tuto myšlenku přeformulujte tak, abyste zdůraznil, že ne průmysl, ale kultura má v zahraničí dobré jméno. (*V zahraničí má dobré jméno česká kultura.*)

A teď zdůrazněte, že naše, ne cizí. (*V zahraničí má dobré jméno kultura česká.*)

Ještě podotkněte, že má dobré jméno jinde než na českém území. (*Česká kultura má dobré jméno v zahraničí.*)

Ve čtvrté formulaci zvýrazněte, že ohlas, který má česká kultura v zahraničí, je pozitivní. (*Česká kultura má v zahraničí jméno dobré.*)

A nakonec podtrhněte, že celá informace je pravdivá. (*Česká kultura v zahraničí dobré jméno má.*)

Nyní vymyslete vlastní větu, kterou zpracujete podle předchozího vzoru.

Jestli jste předchozí cvičení s větňým přízvukem zvládl hladce a chcete si trošku potrápít hlavu, pak vás potěší následující *Nápisy* Josefa Kolára z roku 1821. Nemusíte dělat nic jiného než **jen** věrohodně interpretovat. I když to není povinné, protože vy přece především lidem vysvětlujete spatra, věřte, že i **čtecí** cvičení rozvíjejí vašeho ducha a tříbí vaši citlivost pro realizaci zvukové osnovy věty v rozhovoru.

Básníř a národ

Básně naše proroka jsou hlas volavého na poušti,
hráme klavír, jenž snad strun v sobě ještě nemá.

Horlič

Národ tak považuj jediné jako nádobu lidství,
a vždy, voláš-li Slovan, nechť se ti ozve: člověk.

Libozvučnost

Řeč vrzati vzdělaná ani bouchati, třískati nesmí;
slyšte, že již jednou lahodně zníti musí.

Jak u vás

Pán, kdo Němec, kdo Slovan, za kabát i za jméno se hanbí,
ten, kdo latinsky, mudřec, troupe, kdo mateřsky mluví.

Zmatek řeči

Ten nečasům těmto sluje občan ctný a pobožný,
jenž doma tiše sedí; ven kdo vykukne, buřič.

Pokud vám přijde proti mysli zpracovávat myšlenky z doby národního obrození, kdy se jednalo o uznání češtiny jako rovnoprávné řeči s ostatními evropskými jazyky, zkuste trénovat na

formulacích ze současného finančního světa. Protože věty uvádím bez kontextu, můžete v některých z následujících vět logický důraz umístit na různá místa, a přesto myšlenka vyzní funkčně, tzn. správně mohou být i dvě varianty. V každé větě je obvykle jeden větný přízvuk hlavní a jeden vedlejší. Příklad jako náповěda:

Potom se mohou dostat i do vyšších stupňů.

Potom se mohou dostat i do vyšších stupňů.

Cvičné věty:

Ti mohou mít i svou vlastní síť zprostředkovatelů.

Vytvořit si svůj fond je úkolem každé spořitelny.

Jaké jsou výhody stavebního spoření ...

Podrobně se meziúvěry budete zabývat na dalším školení.

Pokud klient nevyužije této možnosti...

Samozřejmě lze dosáhnout i vyšších zisků.

Zdůrazňuji, že se nemusí týkat všech našich klientů.

I cizinec může být účastníkem stavebního spoření.

Za nezletilou fyzickou osobu uzavře smlouvu např. jeho dospělý příbuzný.

Musíme se chovat jako ostatní spořitelny.

Intonace

Souvisí jak s věcným obsahem sdělované myšlenky, tak s vyjádřením vašeho citového zaujetí. Název je termín z hudebního názvosloví a označuje v našem případě větnou melodii. Starost o melodii promluvy znamená nemluvit bez záměru v jedné rovině, ale výškový pohyb hlasu bez přestání proměňovat. Odpustím si teoretický výklad o druzích intonačního vyznění, podotknu jen, že každá kadence má nejrůznější varianty závislé na významech, na citovém náboji, na temperamentu hovořícího a na nejrůznějších společenských okolnostech. Souhlasím se slovy Miroslava Horníčka: „Není nic smutnějšího a marnějšího než nasazování tónů cestou chladné úvahy. Nejde o prostředky, jde o myšlenky. Řeč je výrazem myšlení.“ Formálním zpřesňováním intonace se můžete zabývat až ve chvíli, kdy vaše postupy vnitřní techniky jsou jasné a jen chcete své zveřejněné představy dotáhnout, podepřít mistrovstvím řemesla, kdy posilujete tzv. výtvarnou stránku svého sdělení. Věřím, že vám v mluvní praxi znalost základních pravidel přijde vhod (platnost některých z nich jste si již ověřil v *Moder-ní rétorice*):

- a) Každou uzavřenou myšlenku ukončete klesnutím hlasu.
- b) V otázce otevřené (doplňovací) hlasem klesejte; k **otázkovosti** stačí tázací slovo, které větu uvádí (např.: *Jaké jídlo máte nejraději? – Co si o tom myslíte?*).
- c) V otázce zavřené (zjišťovací) hlasem intonačně stoupejte, a to i když jste unaveni a nechce se vám projevit zájem, jinak zapůsobíte přísně, odtažitě (např.: *Dopsal jsi tu zprávu? – Napsal ten dopis?*).
- d) Intonační přirozenost své řeči dodáte upřímnou snahou myšlenky předkládat k posouzení. (Neodříkávejte, ale vysvětľujte!)

CVIČENÍ**Procvičení melodické pohyblivosti hlasu**

- a) Hlasový rozsah si můžete ověřit na jednoduché hádance (správná odpověď = hrábě):

*Táta dlouhej,
máma krátká,
děti jako pimprlátka.*

Začátek prvního verše nasadte co nejhloběji (abyste našel hlubokou polohu svého hlasu, můžete si při znění samohlásky A poklepat na hrudní kost). Druhý a třetí verš říkadla začněte vždy melodicky o stupeň výš. Pak říkadlo opakujte s opačným postupem, tzn. při vyslovení prvního verše zní hlas v nejvyšší poloze a při pronesení třetího verše zní hlas v poloze nejnižší. Je-li pro vás tento úkol jednoduchý, můžete hlasem stoupat např. v průběhu 2–3 opakování hádanky a stejným způsobem můžete pak hlasem klesat. Podmínky si zpřísněte i zadáním, že hlas musí stoupat a klesat rovnoměrně bez výrazných **skoků**.

- b) Při ověřování intonačních možností hlasu si pohrajte s kratičkými bajkami a podpovídami Karla Čapka:

Housenka

Ha, ha, že ze mne bude motýl? Babské pověry, pane. Pouhé iluze. Pohádky pro děti. Je vědecky zjištěno, že v nás housenkách jsou samá střeva a žádná křídla. Žádná barevná křídla. Pojde se a konec.

Papuče

Já nešťastná! Být pořád s tou druhou, s tou rajdou, s tou hloupou bačkorou! Nebýt jí, mohla bych dostat do páru něco lepšího.

Při tomto typu tréninku plně využijete svou vnitřní techniku – představujte různé housenky či papuče a hru si užíjte. K prožití **role** si pomáhejte několika způsoby:

1. Určete si hlavní povahový rys (pyšný, závistivý, skromný, nedůtklivý, afektovaný, líný, bystrý...).
2. Pojmenujte momentální duševní rozpoložení (zoufalý, vzteklý, veselý, pohodový, unavený, ospalý...).
3. Vykreslete fyzické dispozice (útlý, tlustý, s kolébkou chůzí, s tikem v obličeji, nalíčený...).

Mají-li vám být předložena cvičení k užítku, nedeformujte dutinu ústní ani nesvírejte hrtan, hlas proměňujte pouze melodicky.

Při realizaci následujících dvou textů Jiřího Žáčka si dopřejte ještě náročnější úkol: hlasově charakterizujte všechny jednající postavy.

Učený spor

Knihy v knihovně se pustily do učeného sporu.

„Nejdůležitější je umět všechno pojmenovat,“ pravila encyklopedie. „Jako to umím já.“

„Nejdůležitější je poznat minulost,“ nechal se slyšet historický spis, „abychom se z ní mohli poučit.“

„Nejdůležitější jsou velké myšlenky,“ ozval se filozofický traktát. „Velké myšlenky pohánějí svět!“

„Svět pohání láska,“ namítla knížka milostné lyriky, „a já jsem plná lásky!“

„Nejdůležitější je pevná víra,“ pronesla přísně modlitební knížka. „Jenom ten, kdo věří, bude spasen!“

„Jen se tak nenaparujte, laureáti,“ usmál se slabikář. „Kde byste byli, nebýt mne?!“

Levá nebo pravá?

Nohy zaškobrtly na nerovném chodníku a daly se do hádky.

„Jsi na všechno levá,“ obořila se pravá noha na levou, „a děláš samé levárny!“

„Kuš, ségro,“ bránila se levá. „Ty tvoje věčné komplexy! Levá je zkrátka důležitější, s tím se smíř! Pochoduje se levá, levá, levá.“

„Ale z postele se vstává pravou! Rýsuje se podle pravítka a píše se podle pravopisu! Kdyby se psalo podle levopisu, to by to vypadalo!“

„Ale králem zvířat je lev, žádný prav!“

„Nech si ty své levity! Kdo vítězí? Pravda! A co ti říká právo, pravidla, opravy?“

„Nezapomeň na popravu! Zatímco taková poleva je velice užitečná věc. A vůbec, nebýt mne, neuplatnila by ses ani jako noha od šifonéru!“

„A to mi říkáš ty, kterou si všichni pletou s protézou?! Samozřejmě, že důležitější jsem já!“

„Já!“

„Já!“

Když se nohy začaly zlostně okopávat, okřikla je hlava:

„Nejdůležitější, dámy, je to, co je mezi vámi!“

- c) Třetím intonačním cvičením se vrátíte zase do každodenní skutečnosti: proneste každou z následujících vět třikrát – bez zájmu, podrážděně a vstřícně. V libovolném pořadí a požádejte třeba kolegu, aby odhadl, kdy zníte vstřícně. Vy pak přemýšlejte, jak pouhá melodie řeči ovlivní vyznění myšlenky.

Jaká je vaše kontaktní adresa?

Máte s sebou občanský průkaz?

Paní, ukáží vám fotografie a vy si vyberete.

Chtěli byste stálou asistenční službu, nebo jenom nepravděpodobnou?

Tempo

Jde o rozložení jednotlivých složek mluvené řeči v čase. Závisí na vašich vlastnostech, opět na věcném obsahu sdělení a na vašem postoji k němu. Dodržujte prosím tyto konkrétní rady:

- Čím novější nebo neobvyklejší je sdělovaná informace, tím pomaleji mluďte.
- Čím větší prostor, tím pomalejší tempo volte.
- Jsou-li vašimi partnery děti nebo staří lidé, zvolněte tempo.
- Příliš rychlé tempo a vytváření příliš dlouhých mluvních úseků způsobí nepřehlednost vašeho sdělení, redukce hláskových spojení pak může ohrozit srozumitelnost (kontrolujte se např. tehdy, když problematiku vysvětlujete opakovaně).

- e) Příliš pomalé tempo unavuje posluchače svou jednotvárností. Tento účinek se ještě znásobí, když členíte mluvu na pravidelné, přibližně stejně dlouhé větné úseky, oddělované od sebe přibližně stejně dlouhými pauzami bez výrazného zvukového odstínění větných přízvuků (jak jsme si už pověděli v předcházejících podkapitolách tématu).
- f) Projev začínáte v pomalejším tempu – partner si zvyká na vaši dikci – a stejně tak i končete: signalizujete pointu a dáváte naslouchajícímu možnost, aby si připravil svou reakci. Podobně, a přitom nevědomě to děláte, když vypravujete dětem pohádku (zvolna pronášíte „*Byl jednou jeden král...*“ a stejně v závěru „*...a zazvonil zvonec a pohádka je konec.*“).
- g) Pokud musíte bez přípravy něco přečíst, čtete rychle očima, zato ústy pomalu.
- h) Tempo své výpovědi proměňujte podle signálů řeči těla svého partnera (např. dotýká-li se čelní oblasti obličeje, zkuste zpomalit, protože možná signalizuje potřebu se soustředit, poklepává-li rukou nebo nohou a přitom pokyvuje souhlasně hlavou, asi můžete zrychlit, tyto signály zpravidla čtete jako vnitřní netrpělivost).

Síla

Završuje seznam složek zvukové osnovy věty. Silou hlasu dáváte najevo své citové zaujetí vzhledem k obsahu sdělení, proměnou hlasové síly zvýrazňujete věcnou důležitost. Připomeňme si:

- Čím větší prostor, tím hlasitější mluva.
- Sílu hlasu vědomě důsledně proměňujte v celé dynamické škále (pp–ff).
- Důležitost informace podtrhnete nejen zesílením, ale také výrazným snížením hlasitosti.

CVIČENÍ

Pro procvičování dovednosti vládnout hlasovou silou jsem vybrala tři říkadla z knihy *Český rok* Karla Plicky a Františka Svolinského:

Povídám, povídám pohádku,
že pes přeskočil hromádku.
Povídám, povídám druhou,
že teče voda struhou.
Povídám, povídám třetí,
že na peci spaly děti.
A když se vyspaly,
kus chleba dostaly.

Mlčte, děti, ježek spí,
kdo ho vzbudí, toho sní.
Já jsem pán, já jsem král,
mohu mluvit, co chci sám.

V Třeboni na hrázi,
tam se mi líbilo.
Muziky tam hrály,
až do dne bílýho.
Až do dne bílýho,
až měsíček zašel,
až pro mě pantáta
s karabáčem přišel.

Jak máte trénovat?

- a) Nejprve prostě oznamujte, co se děje či stalo.
- b) Začnete slabě a verš po verši hlas zesilujete. Když dovyprávíte, začnete znovu od začátku takovou silou, kterou jste před chvílí skončili, a verš po verši opět zeslabujete.

CVIČENÍ

Následující text Helmuta Heisenbüttela může být tzv. souhrnným cvičením, na němž si důkladně prověříte, zda dokážete věrohodně využívat všech pěti složek zvukové osnovy věty. Až v předloženém textu naleznete myšlenky, pokuste se je předat jako smysluplné sdělení svým posluchačům. Bude ještě lepší, když ke sdělení přidáte i svůj vlastní nadhled a smysl pro humor.

Někteří jsou vůči mnohým v menšině a mnozí tvoří vůči některým většinu.

Někteří a mnozí jsou vůči všem v menšině a všichni tvoří vůči některým a mnohým většinu.

A jestliže někteří jsou vůči mnohým i všem současně v menšině, pak jsou v ní současně ještě více vůči všem než vůči mnohým a všichni tvoří vůči některým silnější většinu než vůči mnohým.

Někteří a mnozí se liší ode všech také tím, že dohromady nejsou všemi, nýbrž méně než všemi, nebo jen částí všech a vzhledem ke všem; jsou mimo některé a mnohé ještě ostatní, s nimiž dohromady se někteří a mnozí doplňují na všechny.

Lze také samozřejmě připustit, že někteří a mnozí se jakožto střídavě ostatní vzájemně doplňují na všechny.

V každém případě je rozdíl mezi některými a mnohými vůči všem v tom, že u některých a mnohých mohou být ještě ostatní – u všech ale ne – a někteří a mnozí musí vždy počítat ještě s ostatními, kdežto všichni ne, a i když se omezíme na některé a mnohé, musí jedni s druhými počítat, kdežto všichni jsou stále všichni.

Už jste se někdy přistihl při myšlence: „Jak mám s tím člověkem vyjít, když je tak hrozný?“ – „Vždyť jsem jí to jasně vysvětlil, tak proč to udělala špatně?“ – „Jednám s nimi upřímně, tak jak to, že jim připadám nesnesitelný?“ Úvahu jste pak uzavřel tím, že vaši komunikační partneři zkrátka nemají šťastný den? I kdyby to byla pravda, je na vás, abyste každému setkání s člověkem vytvořil přátelskou tvůrčí atmosféru. Uvěřte tomu, že nejdůležitější součástí každé komunikace (ve smyslu zodpovědnosti za její průběh) jste vy sám. Uvědomte si své dobré i špatné vlastnosti, dispozice i indispozice a přijměte se se vším, co je vaše, co jste vy. Podle toho, jak se díváme sami na sebe, jednáme s partnery. Chcete-li, aby vás druzí akceptovali (a opravdu nemyslím jen obchodní vztahy), přijměte nejprve sám sebe. Oprostíte se tak od zbytečných komunikačních předpokladů, očistíte se od mluvních

Co si o tom člověk má myslet.	Nevím, co si o tom mám myslet.
Leccos už se o tom proslýchá.	Řekněte mi, co si o tom myslíte.
Je třeba trénovat sebedisciplínu.	Překvapilo mě, co jsem slyšel.
Účast není povinná.	Slyšel jsem, že... Je to tak?
Musíme udělat.	Když bude trénovat sebedisciplínu, zvládne to.
Někdy musím...	Nezúčastním se.
Jestli máte zájem...	Uděláme.
Pokusím se, vynasnažím se...	Chci do tehdy a do tehdy...
Tedy zcela všeobecně si myslím...	Doporučuji vám...
Rád bych vám ukázal...	Udělám...
Doufám, že najdeme nějaké řešení.	Podle mého názoru...
Musím napsat souhrnnou zprávu.	Ukážu vám...
	Věřím, že najdeme určité řešení.
	Chci napsat souhrnnou zprávu.

Abyste mohl pozitivně programovat snáz, mám pro vás tři cvičení.

CVIČENÍ

- Vzpomeňte si na něco nepříjemného a pojmenujte danou situaci (vlastnost, pocit, proces, fakt) pozitivně. Např.:

- Tereza je lakomá.	Tereza je šetrná.
- Cesta byla příšerná.	Cesta byla dobrodružná.
- Práce na projektu mě vyčerpala.	Při práci na projektu jsem využila maximálně své rezervy.
- Formulujte pozitivní reakce vedoucího pracovníka. Následujícími větami vás osloví kolega, který vás opakovaně podobně oslovil už v minulosti. Spontánně byste asi zareagoval podrážděně. Zformulujte vstřícné (pozitivní) reakce.
 - Něco potřebuji.
 - Nestihl jsem to.
 - Nepovedlo se mi to.
 - Mám připomínku.
 - Nerozumím.

Možná řešení:

 - Jestli je to neodkladné, vyřešíme to hned. Méně důležitou věc projednáme v předem dohodnutém čase. O co se jedná?
 - Občas termín dodržíte. Mrzí mě, že to není častěji. Co se stalo?
 - Věřím, že příště už to provedete správně. Co vám zabránilo dosáhnout lepších výsledků?
 - Vaše připomínky vítám, protože si vážím toho, že o naší práci přemýšlíte. Buďte konkrétní, prosím.
- Přeformulujte následující vyjádření na pozitivní:
 - Nemám čas.
 - Takhle to být nemůže.
 - Takhle se to nemá říkat.

- 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. Soustředte 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, spojit, pomáhat, ovlivňovat a hrát si** (to jsou cíle interpersonální komunikace), pak musíte partnera poznat. A to pouze mluvením nedokázete. 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 zkrslými informacemi o situaci. Stanete se v komunikaci úspěšnějším, když dovedete své vnímání zpřesnit. To neznamená jen rozeznat,

partnerovi pomoci? A jak to v životě řešíte? Chcete mluvčímu pomoci, a tak pokaždé, když zůstane „viset“, ochotně za něj myšlenku dopovíte, že? Považuji to za riskantní ze dvou důvodů:

- a) Dovyslovíte myšlenku jinak, než chtěl váš partner. To ho nutí provést opravu a celý proces sdělování se tím prodlouží, vaše netrpělivost vzrůstá a partner má oprávněný pocit, že ho svým vstupem nerespektujete, protože jeho projev rušíte.
- b) I když se dovyslovením „trefíte“, do podvědomí svého partnera podsouváte „*jste pomalý, ani se nedokážete plynule vyjádřit*“. Vaši pomoc (zvláště při opakovaném doslovování konců vět) vnímá jako dominantní neboli nadřazené jednání. A z neutrálního rozpoložení se podle své povahy proměňuje buď v agresora, nebo submisivního člověka, což je pro další komunikaci nevýhodné.

Chcete-li mluvčímu opravdu pomoci a doslovování je s ohledem na konkrétní situaci třeba i nutné, ukončujte, prosím, doslovenou myšlenku intonačně jako neukončený mluvní úsek. Každé vaše doslovení „do otazníku“ totiž může odsouhlasit, a to udržuje jeho pocit rovnoprávnosti v rozhovoru (vzpomeňte na symetrický komunikační průběh v *Moderní rétorice*). Jak mu tedy např. zpevníte sebevědomí? Třeba následujícími způsoby:

- *Vezmeme s sebou prostírání, talíře a...*
- *Přibory?* (Nikoli: *Přibory.*)
- *Ano. A květiny do váziček natrháme na místě. Jarka slíbila, že přiveze chleba a...*
- *Rohlíky?* (Nikoli: *Rohlíky.*)

CVIČENÍ

a) Zkuste si jednoduchou aplikaci všech tří fází aktivního naslouchání na následujících výpovědích.

- Zrovna včera jsem se vrátila od moře.
- Asi dám výpověď.
- Včerejšek – to byl děs a běs.
- Fotografuji zvířata.

Že vám takový trénink připadá primitivní? Až si to opravdu zkusíte, uvědomíte si, jak nemožné je v našem běžném jednání technika aktivního naslouchání. Co konkrétně mám na mysli? V dnešní době se budoucí pracovníci pomáhajících profesí (např. zdravotní sestry, pečovatelky, sociální pracovníci, ale i lékaři) už během studia učí komunikovat s klientem. Podle mé zkušenosti se jim ale pak v praxi komunikace nedaří, jak by chtěli, i když provádějí vše podle instrukcí. Často se totiž zapomíná na soulad verbální a neverbální složky projevu (např. zdravotní sestra se nové pacientce představí a vstoje jí podá napnutou ruku v lokti, zatímco pacientka sedí, což sestře nezískává sympatie, protože působí direktivně; přitom dominantní pozici vzhledem k charakteru komunikační situace už má). Dalším nešvarem je aktivní naslouchání zúžené pouze na kladení otázek. Např. lékař se snaží o navození důvěryhodnosti, proto se při vizitě zeptá:

- *Vy jste prý učitelka. Co učíte?*
- *Rétoriku.*
- *Operovat vás budeme zítra dopoledne.*

Mám za to, že je výhodnější se neptat vůbec než jen položit otázku a na odpověď pak nezareagovat. Tak totiž lékař jenom **vypadá** jako člověk se zájmem o druhého, ve skutečnosti pouze nedůsledně naplňuje pokyny instruktážního letáku „Jak komunikovat s pacientem“.

Vy ale chcete být jiný, proto cvičení (i přes dojem banálního zadání) provedete pečlivě, že?!

b) Určete a zdůvodněte, které věty partnera ke svěřování povzbuzují a které jej brzdí. Věty uvádím bez kontextu, proto důležitější než vlastní zařazení věty do skupiny je vaše zdůvodnění.

- Možná byste chtěl ještě něco dodat.
- Ale vždyť nemáte odpovídající kvalifikaci.
- To se stalo týž den?
- Vy to vnímáte jako ohrožení?
- Důvodem tvého trápení je tvá matka.
- A co ti na úterní schůzce nabídl?
- Chlap se přece nebojí.
- Chápu to správně, že jste nespokojen, protože nemůžete dostatečně uplatnit své schopnosti?
- Já vím, ale mě zajímá jiná věc.
- To je zajímavé, mohl byste mi říci něco více o...
- Jak to můžeš říci, vždyť on je takový milý.
- To se vás muselo dotknout.
- Zpráva od dětí vás potěšila, že?
- Bydlíte v Praze? Jste ženatý? Máte pravidelný příjem? Už jste v minulosti žádal o půjčku?
- To děláš, protože...
- Toto jsou, jak tomu rozumím, hlavní myšlenky, které jste řekl.
- Měl bys co nejdřív požádat o rozvod.
- Oceňuji vaši ochotu pro to něco udělat.
- Jak a kdy se to stalo?
- Z toho si nic nedělej, ono se to zlepší.
- Tak tohle bys cítit vůbec neměl.
- Kdy se to stalo?
- To přece nemá smysl.
- To mi připadá jako originální nápad.

Obecný závěr ke cvičení

Brzdící naslouchající

Staví do popředí svůj názor a postoj, interpretuje skryté motivy, přemlouvá.

- *To děláš, protože...* – *Měl bys požádat o rozvod.* – *Důvodem tvého trápení je tvá matka.*
- Vyjadřuje, že problémy a prožitky druhého jsou nezajímavé, mění téma hovoru.
- *Já vím, ale mě zajímá jiná věc.*

Dává hovořícímu najevo, že to stejně nezvládne.

– *Ale vždyť nemáte odpovídající kvalifikaci. – To přece nemá smysl.*

Popírá právo hovořícího mít vlastní názory a pocity, vytváří morální tlak.

– *Tak tohle bys cítit vůbec neměl. – Jak to můžeš říci, když on je takový milý. – Ono se to zlepšilo. – Chlap se přece nebojí. – Z toho si nic nedělej, ono se to zlepšilo.*

Vyslýchá řadou zavřených otázek nebo přehnanou aktivitou kumuluje otevřené otázky v jedné tázací větě.

– *Bydlíte v Praze? – Jste ženatý? – Už jste v minulosti žádal o podporu? – Jak a kdy se to stalo?*

Ignoruje mluvčího i řeči těla.

– *Pohled z okna nebo na hodinky, pročítání listin s tématem nesouvisejících, hra s tužkou, povolený posez, překřížené paže nebo ruce za hlavou, skákání do řeči.*

Povzbuzující naslouchající

Respektuje tvář svého partnera.

– *To mi připadá jako originální nápad. – Rozumím. – Oceňuji vaši ochotu. – To je zajímavé.*

Nechává mu prostor k vysvětlení.

– *Kdy se to stalo? – Co ti nabídl? – Možná byste chtěl ještě něco dodat.*

Nenápadně ho posouvá k vlastnímu řešení – základní přístup koučů.

– *Co vás k tomu vede? – V čem vidíte problém? – Jak byste to mohl změnit?*

Je schopen vcítit se do jeho prožívání.

– *Aha, já, ne!? – To se vás muselo dotknout. – Zpráva od dětí vás potěšila, že? – Vy to vnímáte jako ohrožení?*

Interpretuje řečené kvůli potvrzení a vyjasňuje.

– *Jestli tomu dobře rozumím, tak... – Chápu to správně, že... – Takže on už byl doma. – Platili i vaši kolegové? – Vadí ti už jenom jeho přítomnost? – To se stalo týž den?*

Projevuje zájem řeči těla.

– *Mlčení spojené s očním kontaktem a kýváním hlavy, aktivní posez a otevřené paže, neskákání do řeči a tzv. couvnutí, když partner přerušuje.*

TIP

Pro orientaci v procesu aktivního naslouchání se vám bude hodit devět zásad:

1. Určete si cíl (co se chcete dozvědět) a držte se ho až do konce rozhovoru.
2. Projevte zájem.
3. Dávejte neustále najevo, že posloucháte.
4. Nehodnoťte a nedávejte najevo své pocity.
5. Neskákejte do řeči.
6. Vylučte vnitřní dialog.
7. Nedoslovujte věty za mluvčího.
8. Povzbuzujte mluvčího.
9. Akceptujte partnerovy úvahy a city.

Nečekejte, až vám druzí začnou naslouchat, začněte u sebe. Nenaučíte-li se aktivně naslouchat druhým, ani vás nikdo se zájmem nevyslechne. Špatným nasloucháním své partnery urážíte a sám nejste schopen s jejich vývodů držet krok. (Přece nechcete, aby o vás říkali: *slyší jen to, co slyšet chce.*) Svou výzvu, abyste schopnost druhého vyslechnout pěstoval, uzavřu trochu „reklamním“ textem:

Aktivně nasloucháte? Pak:

- se hodně dozvíte a kvalifikovaněji rozhodnete o svém životě;
- projevíte zájem nejen o projednávanou věc, ale i o samotného komunikačního partnera;
- dosáhnete prohloubení vztahu, uznání, popularity;
- lépe lidi pochopíte a kvalitněji jim pomůžete.

2.3 Argumentace a pseudoargumentace

„Člověk davový neobrací smysly, rozum a víru k věcem, k nimž má, a způsobem, jímž má.“

J. A. Komenský

V úvodu dalšího tématu komunikačních technik jsem uvedla citát týkající se prezentací před velkým plénem posluchačů. To jsou skutečně řečnické příležitosti (v tom s učitelem národů a dalšími souhlasím), kdy na kvalitě argumentace nezáleží tolik jako na formě. Vystavíte-li šikovně cíl a osnovu přesvědčovací prezentace a přidáte vnější výrazové prostředky, posluchače získáte, i když nejednáte úplně poctivě. Někdy ani nemá smysl (protože je to plýtvání energií) se o skutečnou argumentaci pokoušet. Když vás například pozvou na náměstí, abyste přesvědčil předem ovlivněné posluchače, nebo do televizního pořadu, jakým byl kdysi Kotel Michaele Jílkové, připravte se, že posluchači třeba vaše argumenty ani nebudou ochotni vyslechnout.

Při vedení rozhovoru je situace určitě jiná. Pokud chcete stále působit sympaticky, fundovaně a spolehlivě, nevystačíte si jen s vnější charakteristikou. Opakovaně jsme si řekli: rétorika je věda a umění o tom, jak druhé přesvědčit. Přesvědčíte, pokud váš projev získá přesné vnější obrysy (image), ale také dostatečnou vnitřní hloubku (rozumové zdůvodnění, citové vzrušení a morální pohnutky)! Velice záleží na znalosti sebe sama a na schopnosti odhadnout partnera, protože pak spíš správně zvolíte a uspořádáte důkazy, kterými ho pohnete k jednání podle svého záměru. Takže i když víte, jak zformulovat cíl a osnovu přesvědčovací prezentace (a to určitě využijete i v rozhovoru), ukážeme si teď podrobněji, jak přesvědčíte účinně, a přitom poctivě, aniž využijete tzv. kvaziargumentaci.

Co vlastně rozumíte argumentací? Protože jsem ji zařadila mezi komunikační techniky, nemýlíte se, když očekáváte konkrétně pojmenovaný postup, jímž můžete prokázat pravdivost

V kurzu Prezentační dovednosti, Dialogická komunikace a Komunikační dovednosti studenti provádějí praktický mluvní trénink. Ve všech kurzech mezilidské komunikace vedených Mirkem Dvořákem probíhá praktický trénink.

d) Dedukce

Tentokrát předložíte výsledek svého pozorování různých jednotlivých jevů.

Když je Eva doma, znějí z otevřeného okna jejího pokoje nahrávky Hany Hegerové a kouří se z komína. Okno je dokořán, slyším písně Hany Hegerové, nad komínem se vznáší proužek dýmu. Eva je doma.

Př.: Dokazujete, že v kurzech mezilidské komunikace se používají interaktivní techniky. *Prezentace, soutěže, modelové situace, diskuse a případové studie patří k interaktivním technikám. V Prezentačních dovednostech studenti připravují a přednášejí prezentace, v Dialogické komunikaci trénujeme modelové situace, v Komunikačních dovednostech soutěžíme a realizujeme případové studie. V kurzech mezilidské komunikace se ve výuce používají interaktivní techniky.*

e) Analogie

Porovnáváte lidi, věci a jevy, a pokud jsou v mnoha ohledech podobné, předpokládáte, že jsou si podobné i v jiných aspektech: *Jako má rok jaro, léto, podzim a zimu, tak i lidský věk má dětství, mládí, dospělost a stáří.*

Př.: Na poradě vedení dětského tábora připravujete brannou hru.

Jestliže zadané úkoly loni zvládli osmiletí kluci, pak je zvládnou i dvanáctiletá děvčata.

V rozhovoru s partnerem:

Jako ty potřebuješ vidět v televizi zápas Sparty s Bohemkou, tak já potřebuju vidět 345. díl svého oblíbeného seriálu.

f) Zdůvodnění ze znaků

Závěr vyvodíte na základě existence znaků, které se často objevují společně. Třeba v případě lékařské diagnózy: *Pacient si stěžuje na bolestivost kloubů a bolest v nadbříšku vpravo pod žebry, má tmavou moč a světlou stolicí a zežloutlé bělmo i kůži – patrně se jedná o žloutenku.*

Př.: Podle mluvy odhadujete, z kterého kraje pochází váš kolega.

Petr přízvukuje předposlední slabiku ve slově, zkracuje samohlásky, místo „kupme“ vyslovuje „kubme“, přitom tvoří spisovně tvarové koncovky – asi pochází ze Slezska.

Argumentační nástroje z psychologie

Při přípravě své argumentace využijte vybraných komunikačních zákonů:

- 1) Člověk spíše přijme novou myšlenku, když mu nejprve nabídnete, co už zná, čemu už důvěřuje.

Proto držte svou tezi skrytou, dokud nepředstavíte argument. Pouze tehdy můžete dát důkaz a důvod (argument) do souvislosti se svou tezí. Představíte-li nesouhlasně naladěnému publiku nejprve svou tezi, hrozí, že vás posluchači ani nevyslechnou.
Př.: Chcete, aby klient vašeho ústavu dodržoval předepsanou dietu. Připomeňte nejprve, v čem už jste mu v minulosti dobře poradil. Pak ukažte možné následky nedodržování diety. Teprve pak ho požádejte o spolupráci.

2) Sdělení je působivější, pokud se ho účastní nejen vysílatel, ale i adresát.

Proto vedte partnera k aktivnímu naslouchání – necháte ho parafrázovat a shrnovat, na čem jste se dohodli. Ptejte se ho, úkolujte ho. Samozřejmě partnerova účast musí být vždy ve spojitosti s tématem rozhovoru.
Př.: Přesvědčujete souseda, aby třídil odpadky. Nechte ho spočítat, kolik za rok ušetří za odvoz popelnice.

3) Člověka spíš přesvědčíte, ukážete-li, že jste mu podobný.

Proto sdělte partnerovi, že se s ním ztotožňujete, že máte stejné základní postoje, představy a hodnoty. Předvedte, že sám děláte to, k čemu ho vyzýváte, a zdůrazněte osobní přínosy z této činnosti. Pojmenujte jeho námitku jako svou vlastní a vysvětlete, co vás přesvědčilo. Jen partnerovi nelžete (jako Allan Gore, když vyzýval k šetření energiemi, a média pak přinesla konkrétní údaje o tom, jak plýtvá elektrinou).

- Př.: a) Žádáte svého podřízeného, aby chodil na porady včas. Je logické, že sám budete v místnosti jednání ještě před zahájením.
b) Přesvědčujete spolupracovníka, aby vyplňoval formuláře určitým způsobem. Nejprve připusťte, že zpočátku vám postup také připadal zdoluhavý, pak mu ukažte svůj vylepšený „zrychlený“ postup. Nakonec zdůrazněte konkrétní užitek pro vás oba a nabídněte počáteční pomoc s vyplňováním.

4) Člověk pravděpodobně splní požadavek, na který se postupně adaptuje.

Než se přesvědčovaný rozhodne vaší výzvě vyhovět, vyžaduje bezpočet důkazů a důvodů. Lidé se mění postupně a v drobných krocích. Proto přesvědčujte prosazováním malých změn po delší dobu nebo aspoň po delší dobu.

- Př.: a) Starořímský politik Cato končil každý svůj projev výzvou: *Ostatně soudím, že Kartágo musí být zničeno.* A jak to dopadlo?
b) Chcete ve vaší organizaci vybavit přednáškovou místnost moderními technickými pomůckami. Protože „na to nejsou peníze“, žádáte o pomůcky postupně, zato opakovaně při různých příležitostech.

5) Člověk spíš přistoupí na požadavek, který byl původně mnohem náročnější.

Přesvědčovaný podléhá manipulaci s velikostí požadavku. Při obchodních vyjednáváních občas dva reprezentanti jedné společnosti vystupují ve dvou rolích – „zlý“ a „hodný“. Zatímco požadavek „zlého“ obchodníka klient nepřijme, snížený návrh „hodného“ prodejce

vypadá v takovém srovnání jako výhodný a klient jej akceptuje. Proto uveďte nejprve velkou žádost a po jejím odmítnutí ji změňte na přiměřenou. Jestliže demonstřujete pozornost k partnerovým zájmům a ochotu ke kompromisu, on reaguje podobně vstřícně.

Př.: a) Čeká vás důležitá prezentace a žádáte lektorku o tři dvouhodinové konzultace. Odmítne, protože je zaneprázdněna. Požádáte ji tedy pouze o jednu dvouhodinovou konzultaci. Po chvilce hledání v diáři vám vyhoví.

b) Víte, že spolupracovnice nikdy nepřispívá na charitativní účely. Vyzvete ji tedy nejprve, aby obětem živelní pohromy přispěla tisícikorunou. Po jejím rázném odmítnutí požadavek snížíte na desetinu. Je pravděpodobné, že aspoň nějakou částkou přispěje.

6) Člověka přesvědčí uspokojení jeho potřeb

Dokážete-li v přesvědčovací rozhovoru nabídnout partnerovi uspokojení jeho tužeb a přání, disponujete velkou argumentační silou. Znáte pětistupňovou hierarchii potřeb Abrahama Maslowa? Protože uspokojení potřeb je nejsilnějším motivačním motorem, pro jistotu zmiňovanou stupnici připomenou a vy se mnou doplňujte, co které heslo konkrétně představuje:

- **fyziologické potřeby** (jídlo, voda, vzduch);
- **potřeby bezpečí** (bezpečnost, stabilita, ochrana, pořádek, zákon, zbavení se strachu, úzkosti a chaosu);
- **potřeby sounáležitosti a lásky** (přátelství, milostné vztahy, interpersonální akceptace);
- **potřeby sebeúcty** (vysoké sebehodnocení, úcta k druhým, hrdost, síla, úspěch, prestiž, postavení, pověst, sláva);
- **potřeby seberealizace** (dělat to, k čemu se člověk hodí, sebenaplnění, realizace osobního potenciálu).

Lepším komunikátorem se stanete, pokud pojmenujete skryté potřeby komunikačního partnera nebo když ho přesvědčíte, že způsob uspokojení potřeby, kterou pociťuje, je pro něj nevhodný, či dokonce škodlivý, a navedete ho na způsob výhodnější.

Př.: Strávník vašeho ústavu se potřebuje najíst. Ovšem vyžaduje klasickou českou kuchyni, přestože má vysoký cholesterol a měl by dodržovat dietu. Jak ho nenásilně přesvědčíte, aby dobrovolně dietní režim respektoval?

1. Soustředte pozornost klienta na sebe a na svůj cíl.

- *Pečují, pane Klinero, o váš zdravotní stav a oba si přejeme, aby byl dobrý, je to tak?*

2. Ukažte, že je zde problém, který má na něj vliv.

- *Při poslední kontrole jsme naměřili škodlivý cholesterol 7,8. Tato hodnota vám ukazuje vysoké riziko infarktu. Žádnou bolest sice necítíte, ale cévy se vám zanášejí a už dnes si stěžujete na zadýchávání, větší pohyb vás zatěžuje, mám pravdu?*

3. Ukažte klientovi, jak může uspokojit svou potřebu.
 - *Vím, jak rád chodíte do lesa. Přitom, kdybyste jen držel důsledně dietu, brzy by se váš stav zlepšil i bez léků. Navíc jednou předepsané léky byste musel brát až do konce života a je to zbytečná starost navíc. Stačí jen kontrolovat, co jíte, a budete zase fit.*
4. Ukažte klientovi, jak bude žít s uspokojenou potřebou.
 - *Až snížíte hodnotu cholesterolu na 6,5, uvidíte, jak se zase rozjedete na kole za vnoučaty.*
5. Vyzvěte klienta, aby něco udělal pro vyřešení problému.
 - *Proto, pane Klinero, začněte už dnes u oběda, a místo vepřového se šesti si dopřejte krůtí plátek se zeleninou. Můžeme se tak domluvit?*

CVIČENÍ

Teď je řada na vás, milý příteli – mluvit se naučíte mluvením, argumentovat dokazováním. Zkuste trénovat na cvičení zvaném **Útok a obhajoba neřesti**. „Moje milá lenost, nedej se mně přemoc – lidové rčení určuje, proti které neřesti máte útočit nebo ji obhajovat. Inspirace pro povzbuzení:

Útok

- Lenoch: – škodí svému zdraví (pohyb člověk potřebuje);
- zanedbává své potřeby (hygienu);
 - nerozvíjí svou osobnost (mozková činnost, sebevědomí, seberealizace, polovičatý život...);
 - ztrácí konkurenceschopnost (frustrace kvůli nezaměstnanosti);
 - ubližuje lidem (zarmoucení rodiče, obtěžování druhých);
 - přichází o peníze (platí zpozděné, nestačí využít výhodné nabídky...);
 - ztrácí přátele (nedodrží termín apod.).

Obhajoba

- Lenoch: – si zjednoduší práci (vynálezy);
- nepropadne stresu;
 - má volný čas;
 - si chrání zdraví (nezraní se);
 - díky vydatné regeneraci podá vyšší výkon;
 - neexistuje, jako lenocha ho vidí druzí;
 - ušetří peníze (nic si nekoupí);
 - si užije samoty (nemusí s nikým konverzovat).

A můj názor? Lenosti vděčíme za významné objevy. „Nebýt mé lenosti, díky níž jsem neuklízěl v laboratoři, nikdy bych plíseň penicilinu neobjevil,“ řekl Alexander Fleming. Tak proč tuto přirozenou lidskou vlastnost zatracovat?

Při argumentaci si ověřte platnost doporučení:

- a) Svůj názor nestavte do popředí, už vůbec ne zpočátku.
- b) Středem úvah učinite zájem druhého.
- c) Přiměřte druhého, aby mluvil.
- d) Odmlčte se – třeba partner výpověď ještě doplní.

- e) Nejprve uveďte argumenty, s kterými může komunikační partner souhlasit.
- f) Vynechte slovo *já*.
- g) Slovo *ne* odstraňte tak, že řeknete, proč nemůžete souhlasit.
- h) Nejsilnější argument ponechte na konec.
- ch) Tvrzení omezte na jednu základní myšlenku.
 - i) Vylučte nepodstatné otázky.
 - j) Vyjadřujte se jednoznačně a srozumitelně.
 - k) Připusťte vše, co můžete připustit.
 - l) Netvrďte nic, co nemůžete dokázat.

Žijete na tomto světě už nějaký čas, takže jste se už musel potkat aspoň jednou v životě s člověkem, který vás přesvědčoval nepoctivě. Sáhnete-li si do svědomí, třeba ve vzpomínkách přistihnete i sebe sama při podobné argumentaci. Myslíte si, že zrovna vás se mé popíchnutí netýká? Možná ne, ale spíš to bude tak, že jste pseudoargumentaci použil bezděčně, aniž jste chtěl ublížit. Protože chcete být solidním partnerem v rozhovoru a zároveň se chránit před falešnými přesvědčovatelí, rozkryjeme spolu nejčastěji používané způsoby novodobé sofistikované argumentace, které se zpravidla říká **pseudoargumentace**. Cílem takového dokazování je zmást posluchače nebo vést diskusi tak, aby ztratil jistotu a dopustil se omylu. Pro rychlejší orientaci jsem pro vás připravila stručný přehled s konkrétními příklady. Doporučuji vám, abyste si hned po přečtení každý bod tréninkově doplnil o svůj vlastní příklad ze života.

1) Argumentace silou (ad baculum)

Vyhrožování fyzickým napadením nefungovalo jenom ve středověku (*Řekni už konečně pravdu, jinak přistoupíme k mučení.*) a nejen děti při hře na pískovišti se zaštiťovaly silným zastáncem (*Když mi to nedáš, brácha ti nabije.*). Dnešní doba zná teroristické násilí, a to je pořád tentýž způsob argumentace (tedy kvaziargumentace). Když byli moji syni malí, také jsem se několikrát utekla k zastrašování vařečkou.

2) Citové vydírání

Pokud jste někdy chtěl ukončit vztah a partner vám v tom bránil větou „*Jestli mě necháš, tak si něco udělám!*“, víte, o čem je řeč. Zvete-li svou partnerku na fotbal slovy „*Máš-li mě ráda, tak se mnou půjdeš!*“, citově ji vydíráte. A už vůbec tak neargumentujte v pracovních vztazích (*Když mě vyhodíte, neuživím syna na studiích. – Jako kamarád mi to přece neuděláš. – Jenom kvůli vašemu chybějícímu podpisu... – Když to pro nás uděláte...*).

3) Dovolávání se autority

Tento způsob přesvědčování je běžný mezi dětmi. Ty hledají ve svém okolí vzory, protože tvoří svou osobnost. A proto slyšíte např.: *Paní učitelka to říkala.* Dospělí se dovolávají autority, když citují a neuvedou přesný zdroj informace (*V západní Evropě je to běžné. – Mnoho odborníků tvrdí... – Každé malé dítě ví... – Pan ministr je toho názoru... – To je dávno překonané stanovisko.*).

4) Generalizace

Jedná se o zevšeobecnování zpravidla na základě jediné nebo nahodilé zkušenosti.

Příklady:

- Jako dítě vás v ulici cestou do školy ohrožovaly romské děti. Od té doby se všech Romů bojíte a mluvíte o nich jako násilnících.
- Po vyčerpávající práci po návratu domů pustíte televizi, náhodně zvolený pořad vás nezaujme a vy máte jasno: *V té televizi fakt nic nedávají.* – *Pořady v televizi nestojí za nic.*
- Zaměstnanec vašeho dodavatele vás zklamal a vy na představenstvu vaší společnosti odmítáte další spolupráci s dodavatelem slovy: *Dodavatelská společnost XY je pro nás nespolehlivý obchodní partner.*
- Když můj syn navštěvoval mateřskou školu, náhle nechtěl do školky chodit. Tvrdil mi, že si tam s ním nikdo nechce hrát. Paní učitelka mi to vymlouvala, ale synův smutek přetrvával. Až jednou jsem se zeptala: *„A kdo si s tebou nechce hrát?“* Nešťastně vyhrkl: *„Tereška!“* A bylo jasno.

5) Zaměňování teze

Argumentující se dovolává pravdy poukazem na jinou neomluvitelnou skutečnost, která potrestána nebyla. Známa je „sourozenecká“ věta *„brácha to udělal taky“* nebo obhajoba školáka se špatnou známkou z písemky *„trojku měla půlka třídy“*.

Příklady:

- Spolužák na vysoké škole si jen tak z legrace „vypůjčil“ cizí auto, objel s ním blok domů a zaparkoval ho ve vedlejší ulici. Policie ho přistihla. Aby mohl dostudovat, napsali jsme ve škole tzv. společenskou záruku. Zdůrazňovali jsme spolužákovu solidnost tím, že auto ve skutečnosti neukradl ani nerozbil, jak činí mnozí jiní.
- Postavili jsme si domek a nastěhovali se do něho ještě před řádnou kolaudací. Na výtku později kolaudujícího úředníka jsem odpověděla: *Vždyť u nás v ulici bydleli před kolaudací všichni!*
- Vaši společnost čeká výběrové řízení a vy slyšíte na poradě doporučení, jak členy rozhodčí komise uplatit s tím, že: *Když to neuděláme, dostane to ten, kdo podplatil.*

6) Bludný kruh

Ten, kdo přesvědčuje, ve skutečnosti nedokáže najít nebo pojmenovat skutečný důvod pro vyžadované jednání a dokazuje tezí (závěrem).

Příklady:

- *Ten člověk je neurotik, protože je nervózní.*
- *Musí se to udělat, protože je to nutné.*

7) Základní chyba (error fundamenti)

Takové chyby se dopustíte, když ve vážné věci rozhodnete na základě jednostranné nebo zkreslené informace.

Příklady:

- Domluvíte s klientem termín dodávky, přestože jste ho nezkonzultoval se všemi na díle zúčastněnými spolupracovníky.
- Převezmete nahlášení poruchy elektrického vedení v obci a rozhodnete o vyslání pracovní čety, aniž si ověříte podrobnosti nutné pro efektivní opravu.

8) Dovolávání se vlastní autority

Přesvědčovatel se odkazuje na svou bohatou zkušenost nebo se záměrně snižuje, i když ve skutečnosti je přesvědčen o opaku.

Příklady:

- *Už jsem to tak dělal mockrát a vždycky to vyšlo.*
- *Na mě můžeš dát.*
- *Já jsem jenom obyčejná ženská...*
- *Tomu já nerozumím, mám jen maturitu...*

9) Apely

Jedná se o různě směřované výzvy, kterými přesvědčovatel provokuje osobní zodpovědnost přesvědčovaného.

- a) Společenský: *Vy jako křesťané... – Vy, reprezentanti národní kultury... – Úspěšní jezdí v BMW! – Chlapi pijí Staropramen! – Všichni máme společný cíl.*
- b) Individuální: *Vy jako matka... – Vzhledem k vašemu vzdělání... Patří sem i urážky a obviňování – Pokud zapřemýšlíš, uděláš to. – Vy jste tu jen pro ozdobu, tak... – Jste dlouho mimo obor, takže... – Když se vám to nelíbí, můžete jít. Už jsme toho pro vás tolik udělali.*
- c) Na časový tlak: *Ted' není čas k diskusi, musíme rychle jednat. – Když objednáte do pěti minut, tak... – Výhodná nabídka trvá jen do večera.*
- d) Na svědomí: *Když to pro nás uděláte... – To byste se nám mohl podívat do očí? – Už kvůli dětem.*
- e) Na předchozí vyjádření: *Tento názor jste již v minulosti podpořil. – Před dvaceti lety jste tvrdil něco jiného. – To chcete popřít, s čím jste před rokem souhlasil?*

I když jsme si spolu ujasnili hlavní způsoby pseudoargumentace, buďte v rozhovorech pozorný, abyste rozlišil ještě další pokusy o manipulaci. I doporučené argumentační nástroje z logiky se dají lehce zneužít:

- falešná analogie v reklamě: *I chlapi mají své dny.*
- chyba u příčiny a následku: *Je-li XY nemocen, nepřijde. – Nepřijde-li XY, je nemocen.*
- mylné konkrétní příklady: srovnání podmínek malého a středního podniku nebo slib finančního poradce: *Uspoříte-li každý měsíc tisíc korun, pak si můžete snadno splnit své sny. Za pět let si z úspor třeba pořídíte byt.*

Všiml jste si, že hranice mezi jednotlivými způsoby kvaziargumentace nejsou přesně dané? To však při přesvědčování není důležité. Rozhodující je, abyste svému partnerovi v rozhovoru argumentoval poctivě, a pak také abyste dokázal odhalit pseudoargumentaci partnerovu a dovedl se bránit. Nejprve obecné zásady:

- a) Ubírejte sílu falešným faktům a důvodům – dokažte, že podklady jsou nepravdivé nebo chybné, zrelativizujte je srovnáním, nedopusťte oponentovi rozpor objektivního faktoru a osobních důvodů.
- b) Odhalte předpojatost nebo jednostrannost partnerova pohledu.
- c) Korigujte nesprávné závěry.
- d) Nepřijímejte obecné argumentace.
- e) Odmítněte tvrzení postrádající argument.

A pro názornost několik příkladů obrany proti pseudoargumentaci:

- *Všichni přece chceme...*
- *O tom nevím, já například nechci.*

- *V podstatě většinu peněz ušetříme.*
- *Můžete to dokázat?*

- *Jen ignorant bude proti.*
- *Vyjmenujte, prosím, své argumenty.*

- *V renomovaných vědeckých časopisech se můžete dočíst....*
- *Mluvte konkrétně, prosím.*

- *Už profesor Vondráček navrhoval...*
- *A jaké jsou vaše důkazy pro závěr, který navrhuje?*

Do jaké míry se v problematice argumentace a pseudoargumentace orientujete prakticky, si dokažte na malém cvičení:

CVIČENÍ

Připravte si alespoň jeden vypracovaný argument pro polemiku (forma rozhovoru, v němž se střetávají protikladná stanoviska) na téma „Studovat či nestudovat v dnešní době vysokou školu“. Ať už se zaměříte na jakoukoli hodnotu (finanční, sociální, intelektuální), opravdu si obstarajte fakta, kterých se při dokazování podržíte, buďte poctivě konkrétní a připravte si také svou argumentaci na možné útoky z protivníkovy tábora.

Pro poučení (a taky trochu pro pobavení za odměnu po náročném cvičení) přikládám odposlouchaný rozhovor maminky se synem předškolního věku u nás v papírnickví. Pseudoargumentaci frustrované matky jsem vyznačila za vás.

PŘÍKLAD

- *Jé, mami, to jsou hezký pastelky.*
- *Takový máš doma.*
- *Nemám.*
- *Máš. Dostal jsi je od babičky k zápisu.*
- *Ne, ne. Tam byla jen jedna modrá a jedna zelená a tady jich je víc.*
- *To ti stačí.*
- *Ne, já chci tyhle.*
- *Tolik pastelek nepotřebuješ. (absence zdůvodnění)*
- *Potřebuju, všichni ve třídě mají takovýhle pastelky. (generalizace)*
- *Všichni určitě ne.*
- *Jo, jo. A paní učitelka říkala, že na kreslení si máme nosit hodně pastelek a já jich mám málo. (dovolávání se autority)*
- *Máš jich dost. A už pojď, táta na nás čeká venku. (apel na čas)*
- *Ne, já chci ty pastelky.*
- *Nezlob mě a pojď.*
- *Proč mi je nechceš koupit?*
- *To chceš nechat tátu venku čekat? („asijská hluchota“ a citové vydírání)*
- *Nechci, ale chci ty pastelky.*
- *Když budeš hodněj, tak ti je donese Ježíšek. (příčina a následek)*
- *Ale Vánoce jsou až za dlouho a já si nemám čím kreslit.*
- *Nevztekej se, Ježíšek to vidí a všechno si píše. (dovolávání se autority)*
- *Ale to je nespravedlivý, Martin takový pastelky už má, a to zlobí mnohem víc než já. (zaměňování teze)*
- *Hele, já nemám čas se tady s tebou dohadovat. A taky mě vůbec nezajímá, jestli Martin zlobí nebo nezlobí. Musíme jít, táta už na nás čeká a bude se zlobit, že jdeme pozdě. Jedny pastelky máš, ty ti musí stačit. A pokud chceš tyhle, tak si o ně napiš Ježíškovi. Ale nevím, jestli ti je donese, když vidí, co děláš mamince. (zahlcování informacemi, citové vydírání, apel na časový tlak)*

Poznámka: Oba účastníci rozhovoru užívali psaeudoargumentaci. U dětí je přijatelná, neboť ještě nejsou mocny rozeznat skutečnost a váhu jednotlivých argumentů, ale dospělí by ji používat správně neměli. Když ale vezmeme v potaz, že děti využívají pseudoargumentace ve velké míře, tak někdy je nutné jim oponovat stejně, přistoupit na jejich způsob jednání. Ovšem jako rodič či opatrovník byste nikdy neměl pseudoargumentačních postupů zneužívat.

c) Jiná stížnost, tentokrát na učitele:

- *S dětmi neumíte navázat vřelejší kontakt, atmosféra v hodinách na ně působí stresově.*
- *Možná to s dětmi zatím opravdu neumím, proto vám budu vděčný za konkrétní radu nebo jinou inspiraci.*

Ještě dodatek k pojmenovaným postupům: za nefunkční radu považuji „*Když nesouhlasíte, řekněte ano, ale...*“. I když jste už třeba zapomněl mluvnickou poučku, že spojka „ale“ je spojkou odporovací, vaší mateřštinou je čeština, a proto přesně cítíte, jak spojka „ale“ působí. Tato spojka popírá informaci, která jí předchází. Vzpomeňte si na učitelův rozbor vaší školní práce: *Je to dobré, ale...* Než dopověděl myšlenku, už jste si jeho informaci přeložil: *Není to dobré*. Nedělejte druhým, co sám vnímáte nepříjemně, a zkuste „ale“ po negativní informaci vynechávat. A kdybyste se cítil (hlavně zpočátku) hodně křečovitě, spojku nahraďte oslovením komunikačního partnera (*Vaši žádost o příspěvek vyřídíme kladně. Pane Šimero, dodejte mi k ní také potvrzení o příjmech své manželky, aby žádost byla kompletní.*). Nebo spojku „ale“ nahraďte spojkou souřadící „a“ (*Vaši záležitost vyřizuje kolegyně Nýrská a vrátí se až za půl hodiny. Narychlo ji odvolali k panu starostovi.*). Všimněte si, že je partnerovi vždycky příjemné, když od vás dostane zdůvodnění vašeho rozhodnutí nebo aktivity (Např. sestra netrpělivé pacientce vysvětlí: *Za chvíli se vám už bude pan doktor věnovat. Předtím vám ovážu nohy obinadlem, abychom předešli problémům s křečovými žilami. Nikoli nevyhodně: Za chvíli se vám už bude pan doktor věnovat, ale předtím vám ovážu nohy.*). Jen se pozorně zaposlouchejte do rozhovorů kolem sebe a zjistíte, jak si spojkou „ale“ navzájem zbytečně znepríjemňujeme život. Ovšem, jestliže po jmenované spojce následuje informace pozitivní, pak ji směle použijte, protože obvykle eliminujete nemilý dojem z informace, která jí předcházela (*Inženýr Kouba tu momentálně není, ale ráda mu vyřídím váš vzkaz, chcete-li.*).

CVIČENÍ

Zvednu vám pomyslňou laťku výš – následující formulace přiřadte k probraným asertivním postupům:

- a) – To je neuvěřitelné, chcete po nás snížení ceny, a přitom si jezdíte v jaguárech.
 - V těchto materiálech vám, pane Vomáčko, nabízíme způsob, jak můžete snížit cenu při zachování kvality produktu. Až si návrh prostudujete, probereme vše podrobně. Hodí se vám to příští pondělí?
- b) Jestliže účet vyrovnáte, ještě týž den vám elektřinu připojíme.
- c) Váš návrh plánu pro příští fiskální rok nemohu akceptovat, protože nereflktuje současný krizový stav národního hospodářství.
- d) – Když budete mít na všech poradách ke každému návrhu své připomínky, brzy dostanete přezdívku „rejpál“.
 - To je možné.
- e) Ten nápad je skvělý. Když k němu dodáš přesný harmonogram, určitě to na příští poradě projednáme.
- f) Když vás nechám kanceláře vymalovat v termínu, který vyhovuje vám, zařídíte vystěhování a nastěhování nábytku?

- g) Můžete si myslet, že mi do toho nic není, přesto se zeptám.
- h) Možná jsem při prezentaci opravdu působil útočně, jak říkáte. Můžete se, prosím, vyjádřit konkrétněji? Chci se zlepšovat a svými věcnými připomínkami mi pomůžete.
- ch) – Pane Škardo, prosím vás, abyste v příštím týdnu zrušil svou dovolenou a přišel do práce.
- To nemohu, pane řediteli, rodina s mým volnem počítá.
 - Je to mimořádná situace – získali jsme nečekaně velké zakázky.
 - Je mi líto, mám s celou rodinou zaplacený zájezd k moři, ten zrušit nelze.
 - Můžete přece poslat k moři rodinu samotnou, věřím, že výjimečný stav pochopíte.
 - Uvědomuji si, že mě v příštím týdnu potřebujete. Vzhledem k pracovnímu přepětí v posledním kvartále bych mohl, pane řediteli, udělat mnoho chyb, proto na zaslouženou dovolenou odjedu. Po návratu jsem ochoten pracovat přesčas, abychom zákazníkům vyhověli v termínu.

A jako kdysi po písemce z matematiky si můžete porovnat výsledky:

a = 3, b = 6, c = 7, d = 4, e = 1, f = 6, g = 5, h = 8, ch = 2

CVIČENÍ

Jestli vás teď napadá, že nikdy nedokážete osvojené asertivní postupy nenuceně aplikovat v praxi, nezoufejte. Využijte doporučení, s kterým asertivně „proplavete“ všechny komunikační situace. Východisko je jasné – važte si sebe sama a respektujte partnera. A které principy máte dodržovat?

- a) Buďte upřímný, ale jen v tom, co souvisí s problémem (co je relevantní).
- b) Řešte daný problém konkrétně (držte se věci).
- c) Zaměstnejte konkrétně partnera (držte u věci).
- d) Dodržujte soulad slov a řeči těla.

CVIČENÍ

Schválně, jak jste na tom se schopností asertivně reagovat na následující slovní výstupy:

- a) *Hana se na tuhle práci hodí nejlépe, měli bychom ji tím úkolem pověřit.*
- b) *Jsi přecitlivělá.*
- c) – *Ráda bych si pohovořila o problému, který jsme měli minulý týden.*
– *Až někdy jindy, teď mám hodně práce.*
- d) *Měli bychom spolupracovat.*
- e) *Ve tvém postavení bych...*
- f) *Do deseti hodin máte připravit pro klienta materiály. Zastaví se pro ně ve tři čtvrtě na deset.*
Zeptá se: Ještě to nemáte?
- g) *Vyjádřil jste svůj postoj a adresát odpoví slovy: To zní jako použitelný nápad, promyslím to.*
- h) *Říkají, že tě ta práce zmáhá.*
- ch) *Právě jste skončil s prací na náročném úkolu a dopřáváte si zaslouženou pauzu. Vejde kolega:*
Ty máš dneska nějaké volno?
- i) *Nechovej se tak hloupě.*
- j) *Typicky ženské...*
- k) *Ale jdi, přece víš, že to takhle nemyslel.*
- l) *Není to pravda.*
- m) *Děláš z komára velblouda.*
- n) *Velmi zajímavé. Popřemýšlím o tom.*

- o) Prodavač v obchodě: *Mohu si z vaší platební karty okopírovat vaše údaje kvůli naší databázi? Umožní nám to poskytovat lepší služby našim klientům.*
- p) *To není od tebe hezké. Nemáš děti, tak můžeš jít v sobotu do práce místo mě.*
- q) *Stále něco zapomináte.*
- r) *Každá změna je pro tebe problém.*
- s) *Trochu se nad tím zamysli, třeba na to přijdeš.*
- t) Zorganizoval jste outdoorovou aktivitu pro své spolupracovníky a slyšíte chválu: *To bylo bezvadné!*
- u) *Vaše vystoupení mě zklamalo.*

Vhodné reakce:

- a) To si nemyslím. Potřebujeme někoho se znalostmi marketinku.
- b) Nemyslím si, že je to tak závažné.
- c) Kdy ti to bude vyhovovat?
- d) Jak jinak?
- e) Pokud nepřijdu na nic sama, budu o tom přemýšlet.
- f) Ne, něco se stalo, že pospícháte?
- g) Zastavím se u tebe v pondělí ráno, abych zjistila, co jsi vymyslel.
- h) Taky jsem to slyšel.
- ch) Co potřebuješ?
- i) Nepřipadá mi to tak hloupé.
- j) To je můj názor. Názory ostatních žen neznám.
- k) Věřím, že ano.
- l) Je to tak, jak to vidím já. Dal bych přednost tomu, abychom...
- m) Jsem z toho nervózní a ráda bych si o tom s tebou popovídala.
- n) Kolik času budete potřebovat? Zastavím se u vás.
- o) Data z platební karty zásadně neposkytuji.
- p) Vidíš jen jednu stránku věci. Je mi líto, na sobotu už mám napevno domluvený program.
- q) Mrzí mě to. Nikdo není dokonalý, vidíte?
- r) Mohl bys to upřesnit?
- s) Věřím, že se vyjádříš konkrétně.
- t) Jsem rád, že jste si den užili.
- u) Co vám vadilo nejvíc?

CVIČENÍ

A ještě jedno cvičení, kdy po vás žádám okamžitou asertivní reakci (svým návrhem řešení vás neobtěžuji, protože si už určitě budete vědět rady sám):

- 1) S nadšením sledujete prezentaci svého šéfa. Jak mu pogratulujete?
- 2) Jeden z vašich zaměstnanců dostal za úkol sepsat čtvrtletní zprávu. Když ji pročítáte, objevíte šest chyb. S jakými slovy mu zprávu vrátíte k opravě?
- 3) Se svým komunikačním partnerem nesouhlasíte. V čem konkrétně, si doplňte sám, a pak svůj nesouhlas dejte slovně najevo.
- 4) Váš dodavatel se dopustil chyby, za kterou se omluvil. V dalším hovoru s vámi se opakovaně za ono nedopatření omlouvá. Co mu řeknete, abyste uvolnil atmosféru pro konstruktivní jednání?
- 5) Klient po vás žádá bezplatné provedení služby nad rámec sjednané smlouvy.

- Čekací doba je velice dlouhá.
- Ano, a proto se v roli čekatele v seniorském centru už můžete zúčastňovat všech činností, které jsou určeny původně jen ubytovaným klientům.

A co je podstatou techniky yes-set?

Jestliže tušíte, že by vám nazlobený oponent na vaši zavřenou otázku odpověděl záporně, nejprve ho takticky pozitivně naladte několika po sobě vyslovenými „ano“. Samozřejmě je musí vyslovit váš oponent, jedná se přece o psychofyzické uvolnění jeho, nikoli vašeho těla. Proto mu položte dvě až tři otázky, na něž s určitostí odpoví kladně, a teprve po opakovaném souhlasu se odvažte zeptat na to, co vás zajímá nejvíc. Pro příklad uvedu svou zkušenost se svým bývalým nadřízeným, když jsem potřebovala do výuky kameru a její koupě tehdy opravdu nebyla samozřejmostí:

PŘÍKLAD

- Pane děkane, naše fakulta je od revoluce v roce 1989 součástí Univerzity Karlovy?
- Ano, dříve jsme spadali pod Cirkusy a varieté.
- Máme tedy srovnatelné podmínky třeba s pedagogickou fakultou?
- Ano.
- To znamená, že bychom měli získat i adekvátní pomůcky do výuky v podobných předmětech, je to tak?
- Ano, určitě. Proč se ptáte?
- Učím na pedagogické fakultě předmět Dramatická výchova a mám k dispozici videokameru. Pro přípravu kněžích bychom takovou kameru také velice potřebovali. Myslíte, že by ji fakulta mohla ještě v zimním semestru pořídit?
- Snad by to šlo. Staňte se za mnou kolem poledne, probereme podrobnosti.

Předpokladem účinnosti uvedeného postupu je ochota vašeho oponenta s vámi vůbec o čemkoli mluvit. Proto vystihněte vhodnou chvíli – dobrou příležitost je neformální debata před poradou nebo po ní, přátelské posezení v závěru roku nebo si oponenta „odchyťte“ ve výtahu, odkud nemá úniku. Pak se ovšem víc než kdy jindy snažte o stručnost a výstižnost!

Když už vládnete technikami vstřícné komunikace a orientujete se v základních taktických postupech, prověřte své psychologickoformulační dovednosti na dvou cvičeních.

CVIČENÍ

A. Rozlište vhodné a nevhodné verbální reakce na klientovu žádost:

Předpokládám, že budete...:

...chtít, pane Nováku, záležitost dořešit, vidíte?

...požadovat seriózní přehled o provedených pracích, abyste se mohl lépe orientovat.

...zase požadovat nějakou náhradu (omluvu).

...chtít, aby montáž proběhla co nejdříve, co říkáte?
...jásat a budete nás milovat za to, jak jsme to sfoukli.
...babičko, spokojená. Polohování ovládáte pouhým stisknutím knoflíku a všem našim starouškám přístroj vyhovoval.
...ke mně otevřená. Křičet však na sebe nemusíme.
Mohu vás ujistit...:
...že to vidím podobně jako vy.
...že se mýlíte.
...že jsem tomu zpočátku také nevěřil.
...že se na to podívám, jen co skončíme, a do 18.00 vám dám vědět.
...že se něco takového absolutně, ale absolutně nemohlo stát.
...že mne to mrzí možná víc, než si myslíte. Jedou k vám ještě dnes, pane Nováku, a náklady spojené s výjezdem samozřejmě hradit nebudete.
...že chyba bude na vaší straně.
...že náš technik je odborník a vše, co potřebujete, vám rád vysvětlí.
...a to s plnou odpovědností, že bezprostředně po úhradě vás zařadíme do programu.
...že jsem rád, když se to vysvětlilo.
Ano, jste tady správně...
...a je dobře, že se chcete o možné změně sazby informovat. Jak vám mohu pomoci?
...ale v nesprávnou dobu. Již od otevření naší pobočky jsme nikdy nefungovali po šesté večer.
Jak vám mohu pomoci?
...je sice po úředních hodinách, ale pokud budu moci, ráda vám pomohu. Jak vám mohu pomoci?
Víte, ani se nedivím, že vás to vylekalo (že se vám to takhle jeví...).
Ale samozřejmě...:
...od toho je naše služba.
...paninko – náš zákazník náš páníček. Udělám všechno, co vám na vočičkách uvidím.
Rozumím...:
...pokusím se vás přesvědčit, že pravdu máme my.
...vysvětlím vám, jak předejít problému.
...bohužel, nemáte pravdu (neznáte to, proto máte smůlu)
...vím, jak na to, abyste vše vyřídil co nejdříve.
To je v pořádku...:
...občas blbne každý.
...každý z nás občas něco přehlédne.
Ano, ale...:
...já se vašim časovým možnostem mohu přizpůsobit.
...v tom vám vyhovět nemohu.
Pokud nemáte další otázky...:
...rozloučím se s vámi.
...nemám se s vámi o čem bavit.
...zbytečně se mnou ztrácíte čas.
...nebudu s vámi ztrácet čas.
...považuji naši věc za vyřízenou.
...dovolím si zopakovat to podstatné.
Koukněte, slibuji vám...
Mohu to rychle zjistit, pane Nováku.

Správné rozdělení frází do dvou skupin podle vhodnosti neuvádím. Jestli si u některé z nich nejste zcela jist, prolistujte již přečtené rozpravy o pozitivním programu, asertivitě a taktickém jednání nebo se ke cvičení vraťte, až naši rozhovor o rozhovoru dočtete celou. Tím vás vedu k samostatnosti, protože i ve své mluvní praxi bude volba nejuvhodnější varianty jen na vás.

B. Zdůvodněte nevhodnost uvedených formulací a vyjádřete dané myšlenky výhodněji:

- 1) To jste mě ale špatně pochopil.
- 2) Jak můžete říci něco takového...
- 3) Chci vám něco říci.
- 4) Musíte myslet na to...
- 5) To vám špatně vysvětlila kolegyně.
- 6) Jak to mám vědět?
- 7) Je to vaše chyba.
- 8) Dělejte si, co chcete!
- 9) To vy nemůžete posoudit.
- 10) To není možné.
- 11) Nechcete mi, doufám, říci...
- 12) Je mi to jedno.
- 13) Nechte mě domluvit.
- 14) Pusť mě k tomu, já ti to ukážu.
- 15) Děkuji vám za doklady, ale potřebuji ještě váš rodný list.

Srovnajte své formulace s mými. V případě odlišnosti to neznamená, že vaše jsou nevhodné. Nejen, že existuje víc možných správných vět, ale fráze jsou nedokončené a uvedla jsem je bez kontextu situace – proto se můžeme ve výběru lišit.

- 1) Vyjádřím se podrobněji.
- 2) Dva roky jsem v účtárně pracovala, takže vím, co slovo „uzávěrka“ znamená v praxi.
- 3) Promiňte, jen vaše informace doplním svým příkladem.
- 4) Když vezmete v potaz, že...
- 5) Omlouvám se, patrně se kolegyně ve spěchu přehlédla, ale řešení najdeme.
- 6) Promiňte, aktuální informace zatím nemám.
- 7) Když mi pomůžete, věřím, že vše napravíme.
- 8) Konečné rozhodnutí je samozřejmě na vás.
- 9) Posudková komise má, na rozdíl od nás dvou, informace kompletní, a proto jen jí náleží právo rozhodnout.
- 10) To je velice nepravděpodobné.
- 11) Mrzí mě, že to slyšíte ode mě, a ne od svých nejbližších spolupracovníků, ale stále ještě můžeme situaci zachránit.
- 12) Až se dozvím všechny informace, vyjádřím se.
- 13) Jen dokončím myšlenku, když dovolíte.
- 14) Umím s tím strojem pracovat, budeš-li chtít, rád ti pomůžu.
- 15) Děkuji vám za doklady, když mi přinesete co nejdříve i svůj rodný list, budeme mít už všechno potřebné pohromadě.

- *Chápu, že vás to napadlo...*
- *Nedivím se, že to tak vnímáte.*
- *Vím, že je to zdánlivě nepochopitelné.*
- *Z vašeho pohledu se to tak opravdu může jevit.*
- *Uznávám, jsou tu jistá rizika.*
- *Myslím, že si dovedu představit...*

5) **Absolutní souhlas** – jistě, že třeba partner vysloví bod, k němuž můžete nabídnout dobré řešení, nebo dokonce pojmenuje něco, v čem s ním jste zajedno, či sdělí informaci, kterou jste neměl, a rázem se změní situace. Pak nemeškejte a omluvte se, pochvalte ho, pozměňte svůj návrh.

a) Pochvala

- *Váš pohled je správný.*
- *Uvažujete logicky.*
- *Děkuji vám za porozumění.*
- *Dobře, že jste mi to řekl.*
- *Předkládáte tím důležitou otázku, právě proto...*
- *Vážím si vaší otevřenosti.*

b) Omluva

- *V tom případě se vám omlouvám, vaše sdělení opravdu mění situaci.*
- *Promiňte, jestli jsem s vámi jednal nevhodně.*
- *Překvapuje mě to, protože pana X si zákazníci jinak velmi váží.*
- *Mrzí mě, že došlo k nedorozumění.*

c) Změna

- *Dobrá, co kdybychom to tedy udělali úplně jinak...*

Stručné, ale důležité doporučení: I když je asertivní postup „asijská hluchota“ skvělá technika, pro zvládnání námitek se vůbec nehodí. Odbudete-li námitku přeslechnutím, nezmizí, naopak získává na intenzitě. Zato vaše důvěryhodnost a fundovanost výrazně zeslábne. A to nechcete, že?

Protože vám přeji, abyste námitky nejen znal, ale také je dovedl zvládat, mám pro vás dvě cvičení.

CVIČENÍ

1. S následujícími námitkami se vyrovnajte předepsanou technikou.

a) Zopakujte výrok.

To odporuje zaměření této školy.

Vždycky, když se mnou mluvíš, tak mě to vytáčí.

- b) Přeměňte na otázku.
*Předložený návrh je nereálný.
Ten úterní rozvrh nestojí za nic.*
- c) Zeptejte se na důvod.
*Nikam nejdu, chci se tam vrátit.
Vy jste to vůbec nečetl!*
- d) Ulomte hrot.
*Proč je řečtina zařazena do studijního plánu judaistů?
Já to dělat nebudu.*
- e) Vyžádejte si zpřesnění.
*Organizace toho projektu je fakt příšerná.
Úkol jste nesplnil podle mých představ.*
- f) Zkusmo uzavřete.
Do Jihlavy je to moc daleko a nemám tam ani kde bydlet a doprava do severních Čech je složitá.
- g) Rozdělte problém.
Je to příliš drahé a také nevím, jakou to má spotřebu.
- h) Pochvalte.
Dosud nikdo neřešil naše připomínky k harmonogramu prací.
- ch) Poskytněte reference.
Toto řešení je nevyhovující.
- i) Souhlaste.
Dva lidé takové množství formulářů nestačí vyhodnotit včas.

Nabídka vhodných formulací:

- a) Zaměření této školy? Jak jistě víte, jsme velmi liberální. Vy tedy myslíte...?
Říkáš, že hovor se mnou tě rozčiluje? Možná proto, že od tebe žádám spolehlivost.
- b) Co konkrétně podle vás nedokážeme splnit?
A jak by sis jej představoval?
- c) Smím se zeptat, proč je to pro vás tak důležité?
Promiňte, co vás k tomuto tvrzení vede?
- d) Z vašeho pohledu se to může jevit jako zbytečnost. Řečtina patří ke studiu teologie a vy jste studentem teologické fakulty. Věřte, že četba bible v originále vás velmi obohatí.
Chápu, že je to pro tebe těžké, ale když to zvládneme, můžeme si pak užívat sluníčka u moře.
- e) Zajímají mě konkrétní příklady v čem.
Můžete mi říci konkrétně, v kterých bodech se naše představy rozcházejí?
- f) Co říkáte tomuto návrhu: společnost vám poskytne služební byt a zprostředkuje pronájem dvoupokojového bytu v centru města.
- g) Nejprve jak vysokou má automobil spotřebu...
- h) Dobře, že jste mi to řekli.
- ch) Právě toto řešení aplikují již přes dva roky v šumperském divadle a výborně se jim osvědčilo – např. loni ušetřili 100 000 Kč.
- i) Máte pravdu, pět set formulářů za jedno odpoledne dva pracovníci nevyhodnotí.

2. U každé z námitek najdete možnosti. Vyberte nejvýhodnější odpověď i formulaci riskantní a svou volbu pro danou komunikační situaci zdůvodněte. Všimněte si, že ani tykání a přátelský vztah vás neopravňuje ke zlehčování či odmítání partnerovy námítky.

To myslíte vážně, že jste to nestihla, měla jste na to celý den?!

- 1) To je fakt, je mi to líto, velice mě bolí hlava.
- 2) Chápu, že včasné vyhotovení těchto materiálů je důležité. Protože kompletní podklady jsem dostala až ve tři odpoledne, předám vám hotovou práci zítra ráno v devět hodin. Je to možné?
- 3) Smrtelně vážně. Nedělala jsem totiž jen na vašem projektu.

Tohle mi připadá jako hrozná blbost!

- 1) Co navrhuješ ty?
- 2) Říkáš, že je to blbost?
- 3) Ano, je to tvůj názor. Beru ho na vědomí.
- 4) Může vám to tak připadat, smím se zeptat na důvod vašeho tvrzení?

Ale já si přijdu pod těmi zářivkami jako v operačním sále.

- 1) Nedivím se, to osvětlení je příšerné.
- 2) Vadí ti, že svítí příliš? Co kdybychom část světel vypnuli?
- 3) Je mi líto, Petře, na tak detailní práci musíme mít stůl dostatečně osvětlený.
- 4) Tvoje představy v tuto chvíli opravdu nejsou to nejpodstatnější.

Jste určitě schopna udělat to, co vám říkám?

- 1) Ano, mám už zkušenosti z podobného prostředí, zvládnu to.
- 2) Vím, že nemám doposud žádné zkušenosti, ale váš návod je srozumitelný, udělám to přesně podle něj.
- 3) Možná na to nevypadám, ale jsem šikovná holka.

Takhle rychle to ale vyřešit nepůjde!

- 1) Rozumím, můžeme to probrat ještě zítra, budeš-li chtít.
- 2) Dovedu si představit, že máte velmi mnoho práce. Shodneme se určitě na tom, že naše záležitost spěchá. Do kdy můžete věc vyřešit?
- 3) Dobře, v čem vidíte hlavní překážku (největší problém, příčinu)?
- 4) Když si přeorganizujete čas, zvládnete to.

Na jaře se topí zbytečně.

- 1) Máš pravdu, plýtvání energií je závažná věc. Ovšem i v březnu může ještě mrznout.
- 2) Je škoda nevyužít stoprocentně finanční dotaci.
- 3) Souhlasím s vámi, zároveň si dovedu představit, že některým lidem je i v jarních dnech stále zima.

Žádost však musí obsahovat zdůvodnění.

- 1) Jaké zdůvodnění máte na mysli?
- 2) Domnívám se, že zdůvodnění má žádost obsahuje. Viz druhá strana, třetí řádek.
- 3) Promiňte, žádost doplním.

Proč máš zase zpoždění?

- 1) Aby ses mě mohl po ránu na něco zeptat.
- 2) Ano, vím, omlouvám se. Mám problém se vstáváním už od školky.
- 3) Omlouvám se, zas mi ujel autobus. Ale příště pojedou autem, abych přišla včas.

Nemyslíš si, že jsi příliš mladá na to, abys mohla vést náš tým?

- 1) Rozumím, můžeme ve věku vidět určité omezení. Souhlasíš se mnou, že především ve schopnostech spočívá předpoklad pro vedení týmu?
- 2) Jak starý musí být člověk, který vede tým?
- 3) Zodpovědnost za vedení týmu závisí víc než na věku především na zkušenostech. A ty, jak víte, mám.

To nemůže nikdy fungovat.

- 1) Smím se zeptat, co vás k tomu názoru vede?
- 2) Netvrdím, že to půjde snadno. ale za výsledky nám ta navíc vydaná energie stojí.
- 3) Chápu, že teď to tak vypadá, ale zvládneme to, protože jsme dobře připraveni.
- 4) Když mi sdělíte, proč pochybujete, třeba potom vymyslíme, jak návrh pozměnit.

Jak se můžeš chovat tak arogantně?

- 1) Rozčilil tě můj výrok ohledně asistentky?
- 2) Promiň, nejsem si žádné arogance ve svém jednání vědoma. Co myslíš?
- 3) Ani nevím. A jak se ty můžeš tak hloupě ptát?

Oběd byl výborný, až na ty těstoviny, ty byly rozvařené.

- 1) Přítel koupil levné těstoviny, příště je koupím já.
- 2) Doma jez, co máš, jinde, co ti dají.
- 3) Chápu, že ti ty těstoviny připadaly trochu nepovedené. Učím se vařit teprve chvíli.

To je hrozné, jak to tady vedeš!

- 1) A jak to tady vedu?
- 2) Máš pravdu, občas je toho na mě moc, doporučila bys mi nějaké vylepšení?
- 3) V čem vidíš konkrétně největší problém?
- 4) A z čeho tak soudíš?

Toho psa si domů nevezmeš.

- 1) Rozumím, že si nedokážeš představit mít doma psa. Postarám se o něj.
- 2) Dohodněme se na tom, co ti vadí.
- 3) Chápu, že pes v naší domácnosti by byl příčinou několika změn, ale já věřím, že by ty hezké změny převládly.
- 4) Kdo nemá rád zvířata, nemá rád ani lidi.

Myslím si, že bychom měli v outdoorových aktivitách zavést více stmelovacích her.

- 1) To je dobrý nápad. Myslím, že by to mohlo být zajímavé.
- 2) To je velice dobrý nápad, myslím si sice, že na to není čas, ale můžeme to navrhnout.
- 3) Chápu vás, škoda, že na ně nemáme dostatek času.
- 4) Rozhodně, zajímalo by mě, jak se na to ostatní budou tvářit.

Dělá tady někdo něco jiného, než buzeruje?

- 1) Co myslíš tím „buzeruje“?
- 2) Jo, já například už od rána pracuju.
- 3) Kdo přesně myslíš, že buzeruje?
- 4) Ne, nedělá.

Myslím, že výuka pana profesora X je nešťastná.

- 1) Poměrně se s tvým názorem ztotožňuji, z jakého důvodu si to myslíš?
- 2) Opravdu? Chápu, že některé přednášky nebyly dobře připravené, přesto jsem si v několika z nich dokázala vybrat to dobré.
- 3) Proč ti tak připadá?
- 4) Co kdybys mu řekl osobně, co konkrétně tě neuspokojuje?

A ty si myslíš, že tu zkoušku zvládneš?

- 1) Připravím se na ni, tak věřím, že ano.
- 2) Jo, protože jsem se učila.
- 3) Určitě to alespoň zkusím.
- 4) Ano, ty snad pochybuješ?

Proč musíš mít vždy poslední slovo?

- 1) Ano, musím mít vždy poslední slovo.
- 2) Já musím mít poslední slovo? Jak to myslíš?
- 3) Chápu, že to tak občas vypadá. Dám si na to pozor.
- 4) Svými názory mě vždycky inspiruješ k odpovědi.

Nemyslím si, že jste měli právo zamítnout moji reklamaci.

- 1) Pokud nejste spokojena, můžete podat odvolání.
- 2) Víím, že je to pro vás velice nepříjemné. Podívejme se, proč je tomu tak.
- 3) Souhlasím s vámi, zařídím ihned nápravu.
- 4) Podle reklamačního řádu právo k zamítnutí máme.

Proč je nutný nový program do počítače, když dosavadní je naprosto vyhovující?

- 1) Dostali jsme zajímavou finanční částku, proč ji nevyužít na nový program?
- 2) Ano, to sice je, jenže ten nový program je rychlejší a komplexnější.
- 3) Nový program přináší i nové možnosti.
- 4) Nový program má výhodu ve velikosti souborů.

Ta beseda se mi zdála nezajímavá.

- 1) Co jsi v ní postrádala?
- 2) Proč nezajímavá? Náhodou se mi moc líbila, ty příklady byly opravdu názorné.
- 3) Tvůj pozitivní pohled na svět mě fakt vždycky povzbudí.

Teď to udělat nemohu.

- 1) Věřím, že váš důvod je zásadní. Smím se na něj zeptat?
- 2) To mi neříkej, zrovna máš, pokud vím, čas.
- 3) Chápu, že se ti to teď nehodí. Na jakém termínu se domluvíme?

Po tak usilovném tréninku zvládnání námitek si vychutnejte dva rozhovory doslovně převzaté z mluvní praxe. Zamyslete se nad nimi jako nad příklady jednání výrazně netaktického.

PŘÍKLAD

Rozhovor v informační kanceláři na hlavním nádraží

Klientka (K) urguje peníze u pracovnice (P) v informační kanceláři.

K: *Začátkem listopadu jsem zde sepsala formulář kvůli navrácení peněz za nevyužitou jízdenku. Devátého listopadu mi z reklamčního oddělení přišlo oznámení o navrácení peněz na můj účet, ale dodnes mi na účet příslušná částka nepřišla.*

P: *No to mně to přišlo až za čtrnáct dní, to musíte ještě počkat.*

K: *Dnes je 30. listopadu, tzn., že čtrnáct dní už uplynulo.*

P: *Tak proč jste si tam nezavolala? Tady máte (ukazuje na text dopisu) telefonní číslo.*

K: *Nemohla jsem se dovolat. Navíc návratku jsem vyřizovala u vás, proto vás prosím, abyste tam zavolala sama.*

P: *Celkem pětkrát se marně pokouší dovolat na uvedené číslo, potom (aniž cokoli vysvětlí klientce) telefonuje na úplně jiné číslo a žádá o přepojení: Je tady paní a urguje návratku. Připojí konkrétní informace z protokolu. Potom se obrátí ke klientce: Ty peníze vám už odeslali.*

K: *Už jsem vám vysvětlila, že do dnešního dne na účet nedorazily.*

P: *Povídá si s reklamčním oddělením, pak suše prohlásí: Musíte to reklamovat v bance.*

K: *S bankou jsem nejednala, reklamaci vyřizují u vaší společnosti, proto u banky urgujte provedení platby vy.*

P: *Do telefonního sluchátka: Slyšíte ji? Po chvíli ke klientce: Tak si podejte písemnou stížnost.*

Rozhovor primánů (P) s knihovnicí (K) gymnaziální knihovny

P: *Máte Prachetta?*

K: *No, Prachetta, já se podívám, my tu máme pět tisíc svazků.*

P: *Pomohlo by vám, kdybychom udělali seznam knížek, které nás baví číst?*

K: *Jó! Máme tady zajímavé knížky.*

P: *Jaké?*

K: *To já nevím, co je pro vás zajímavé, já jsem jiná generace.*

P: *Máte Tolkiena?*

K: *Samozřejmě. Kromě těch posledních, např. Pán prstenů tady není. Tak doufám, že vás zase brzy uvidím, a že si sem nebudete chodit jen pro povinnou četbu, jako to dělá většina studentů.*

O následující odposlechnutý rozhovor se s vámi podělím proto, abych ukázala, že se vám nevyplatí, když námitku věcně nezvládnete a partnera povrchně odbudete:

- *Vadí mi, že v bufetu prodáváte ty škodlivý cholesteroly*, stěžuje si klient organizace.
- *Kdyby to lidi nekupovali, tak se to prodávat nebude*, reaguje stroze úřednice.
- *A napíšu to na vaše ministerstvo*, ukončí rozhovor klient.

A i v případě, že se partnerovi věnujete maximálně, počítejte s tím, že klient je „takový, jaký je“ a domluva s ním je občas složitá. Ještě jedna situace z knihovny, tentokrát veřejné:

- *Chci průkazku*, prohlásí rezolutně pán ve středním věku.
- *Máme roční úplně na všechno za sto korun anebo měsíční za dvacet, ale pouze do studovny.*
- *Ne, já chci na půl roku.*

Knihovnice znovu a podrobně vysvětlí výhody a nevýhody obou průkazek, upozorní, že půlroční průkazka není k dispozici, a potom se sama se sebou spokojená opře do opěradla s otázkou, jakou ze průkazek si pán vybere. Čtenář ji ale zmrazí další otázkou:

- *Prosím vás, a můžete mi říct, jaký je v tom rozdíl?*

Nepříjemné sdělení

Dovednost taktně jednat se vám bude hodit tehdy, když musíte partnerovi povědět něco nepříjemného. Na kurzech pro pracovníky pomáhajících profesí se mě účastníci pravidelně ptají, jak mají klientovi vysvětlit, že je cítit potem, že ve špinavém oblečení do místnosti nesmí, že ho jako neplatiče musí vystěhovat nebo mu odpojit přívod elektřiny. V rozhovorech se spolupracovníkem jste třeba i sám zažil trapnou chvíli, když jste mu vyčetl špatně odvedenou práci, nebo jste s ním dokonce musel ukončit spolupráci. Možná se vám zdá, že si v podobných situacích vystačíte s asertivním jednáním. Částečně s vámi souhlasím, formulace jsou prostě asertivní, taktický je **způsob jednání**, který pro jistotu připomenu ve stručném desateru:

- 1) **S upozorněním neotálejte**, čím dříve se to partner dozví, tím líp.
- 2) **Upozornění na vzhledové či tělesné nedostatky předejte jakoby mimochodem**, jako druhořadou zprávu, a poté, co domluvíte, se vzdalte, abyste svou přítomností nenutil partnera k obhajobě.
- 3) Je výhodnější, když **nepříjemnou zprávu předává bližší osoba**. Proto např. nechtějte, aby vaši kolegyni z kanceláře říkal ředitel organizace, že vás vlivem těžké vůně jejího parfému bolí hlava.