

Studijní materiál ke kurzu



# UMĚNÍ ROZHOVORU

Iveta Clarke

# UMĚNÍ ROZHOVORU

Naučte se mluvit s lidmi tak, aby oni chtěli mluvit s vámi. Obratně. Citlivě. Inteligentně. Pozorně. Se zájmem. S grácií. Do hloubky.

Tenhle kurz je o tom, jak lépe mluvit s lidmi. Zdá se to jednoduché? Přesto leadeři a manažeři právě zde vstupují na tenký led ne-dovednosti. Myslí si, že s lidmi mluví. Namísto toho jim ale buď něco prezentují anebo něco říkají.

**Iveta Clarke**

Koučka

[iveta@ivetaclarke.com](mailto:iveta@ivetaclarke.com)

## LEKCE 2

# INSPIRUJÍCÍ ROZHOVOR

Vybavte si rozhovor, který vás bavil.

- Co se v tom rozhovoru vlastně dělo?
- Co mu dodávalo tyhle kvality?
- Co si pod pojmem kvalitní, užitečný rozhovor představíte?
- Jakou metaforou by se dal popsat?
- Jak se vlastně takový kvalitní rozhovor pozná?

### TYPICKÉ CHOVÁNÍ V ROZHOVORU

#### ŘEČNÍK

- **Vedeme si svou**, víme zhruba, co potřebujeme sdělit a jsme do určité míry připraveni.
- Při přípravě věnujeme pozornost spíše tomu, co chceme sdělit. **Soustřeďujeme se na obsah.**
- Jak něco sdělit pro nás většinou znamená, že **máme formulované připravené formulace vět.**
- Většinou se **nechceme nic nového dozvědět**, protože naším cílem je sdělení.

#### POSLUCHAČ

- **Čekáme kritiku**, výtku, porovnání se standardem, který nesplňujeme.
- Čekáme, kdy zazní, co vlastně nechceme slyšet.
- **Ztrácíme se v našich předpokladech nebo obavách**, aniž bychom si jich všímali anebo vnímali, jak nás vlastně ovlivňují.

## LEKCE 2

# INSPIRUJÍCÍ ROZHOVOR

### ASPEKTY KVALITNÍHO ROZHOVORU

V předchozím cvičení, které z prvků **kvalitního rozhovoru** se vám podařilo zachytit?

### KVALITNÍ ROZHOVOR



## LEKCE 3

# CÍL ROZHOVORU

Vybavte si člověka ve svém orbitu, se kterým potřebujete o něčem závažném mluvit. Kdy rozhovor odkládáte a moc se vám do něj nechce. Máte?

Zkuste si odpovědět na otázku: **Co je cílem tohoto rozhovoru?** Pozorujte, co vám mysl nabízí jako cíl napoprvé.

### KVALITNÍ ROZHOVOR JE PŘÍNOSNÝ PRO OBA

Srovnajte:

Chci, aby si uvědomil.

Chci, abychom si vyjasnili.

### PŘÍKLADY DOBŘE DEFINOVANÉHO CÍLE ROZHOVORU

- Jde mi o to, abychom si spolu něco ujasnili.
- Jde mi o to, abychom si navzájem poslechli, jak o věci přemýšlíme.
- Zajímá mě, jestli dokážeme najít na věc společný pohled.
- Chci najít, kde spolu nesouhlasíme, nebo kde se spolu mýjíme v předpokladech.
- Chtěl bych porovnat naše úhly pohledu.
- Chtěl bych vytvořit prostor, kde oba můžeme mluvit o tom, co je teď pro nás podstatné.

## LEKCE 4

# ZÁMĚR ROZHOVORU

### ZÁMĚR VS. CÍL

Jak vnímáte rozdíl mezi záměrem a cílem rozhovoru?

**Záměr** v sobě zahrnuje širší kontext situace, atmosféru, energii a naše vnitřní nastavení. Nabízí nám metaforickou definici **prostředí, ve kterém rozhovor chceme vést**.

Vraťte se k vašemu plánovanému rozhovoru z minulé lekce. **Jaký je váš záměr?**


**TIP** Zkuste si k definici záměru pomoci následujícími otázkami:

- **Jakou chci vytvořit atmosféru?** Jak tato atmosféra pomůže mně i mému protějšku dosáhnout stanoveného cíle rozhovoru? Můžeme záměrně chtít vytvořit trochu napětí, určitou urgenci, důraznost anebo naopak zklidnění, prostornost, přátelskost, důvěru...
- **Jaký tón hlasu odpovídá této atmosféře?** Tichý? Důrazný? Důvěrný? Formální? Přesvědčující? Uklidňující? Zvědavý? Kompetentní?
- **Jakou chci do rozhovoru přinést kvalitu své energie?** Na stupnici 0 – 10, kde desítka je energetické maximum, kterého jste schopni, kde se chcete pohybovat?
- **Jaký postoj nebo pozice mého těla odpovídá této atmosféře?** Sedíme vedle sebe jako u baru? Sedíme proti sobě? Stojíme? Jdeme vedle sebe?
- **Jakou metaforou byste nazvali, co se mezi vámi bude odehrávat?** Může to být například metafora tenisového zápasu, procházka kolem řeky, tanec...
- **Kým chcete v rozhovoru být?** Můžete si vypomoci metaforou: skála, strom s pevnými kořeny, pramen živé vody, odvážný gladiátor v aréně, klidná síla, důvěryhodný posluchač, neoblomný vyzvavatel.

## LEKCE 4

# ZÁMĚR ROZHOVORU

### ZÁMĚR MÉHO ROZHOVORU S...



Všimněte si, že definice záměru vám může pomoci s vaším vnitřním nastavením **ještě předtím, než jdete do rozhovoru.**

A pokud je vaše vnitřní nastavení pevné a definované, **není nutné hledat nebo připravovat věty, protože vás napadnou samy.** Stanovit si záměr je tedy krok, který lze udělat ještě před tím, než začnete přemýšlet o tom, co říci.

## LEKCE 5

# PŘEDPOKLADY A PŘEDSUDKY

### JAK VNÍMÁTE SVŮJ PROTĚJŠEK?

Promítněte si znovu svůj vlastní příklad s rozhovorem, na který se chystáte.

**Jak vidíte a vnímáte osobnost svého protějšku?**

Při přemýšlení o předpokladech si můžete pomoci následujícími otázkami.

- Co si vlastně o tomto člověku myslím?
- Co o něm vlastně vím jistě?
- Co jsem ochotnější aplikovat – hodnocení (kritiku) nebo velkorysost?
- Co o něm předpokládám a nemám ověřeno?
- Jak se v něm mohu mýlit?
- Čím se u něj mohu nechat překvapit?
- Jak se tímto člověkem mohu nechat ovlivnit, a jsem k tomuto ovlivnění ochoten?
- Je můj vztah k tomuto člověku spíše plus, mínus nebo neutrální?
- Kdo je v našem vztahu silnější nebo má navrch?
- Co na něm oceňuji? Co mi na něm vadí? A co převládá?
- Jak vnímá asi náš vztah on?
- Jak se změní můj postoj k tomuto člověku a mé představy o něm, když si připustím, že dělá to nejlepší, čeho je v dané situaci schopen?



## LEKCE 6

# PŘÍTOMNOST

### VÝZNAM PŘÍTOMNÉHO ROZHOVORU

Pokud se na rozhovor připravujeme ve smyslu: Co řeknu já, a co mi asi na to odpoví on?

Kam myslíte, že směřujeme naše myšlenky?

Hlídáme předem připravený scénář a průběh rozhovoru pořád konfrontujeme s tím, co jsme si předem připravili.

Na vnímání toho, co se děje, nemáme pak tolik kapacity, anebo vůbec žádnou.

Tak se stane, že připravenou větu sice řekneme, ale nemá pak takový dopad, jaký jsme si představovali.

Taková věta totiž „zní“ připraveně, a protože je vyřčena z místa „předpokládaného scénáře“, tedy z minulých předpokladů, nikdy nebude úplně sedět na to, co se zrovna děje.

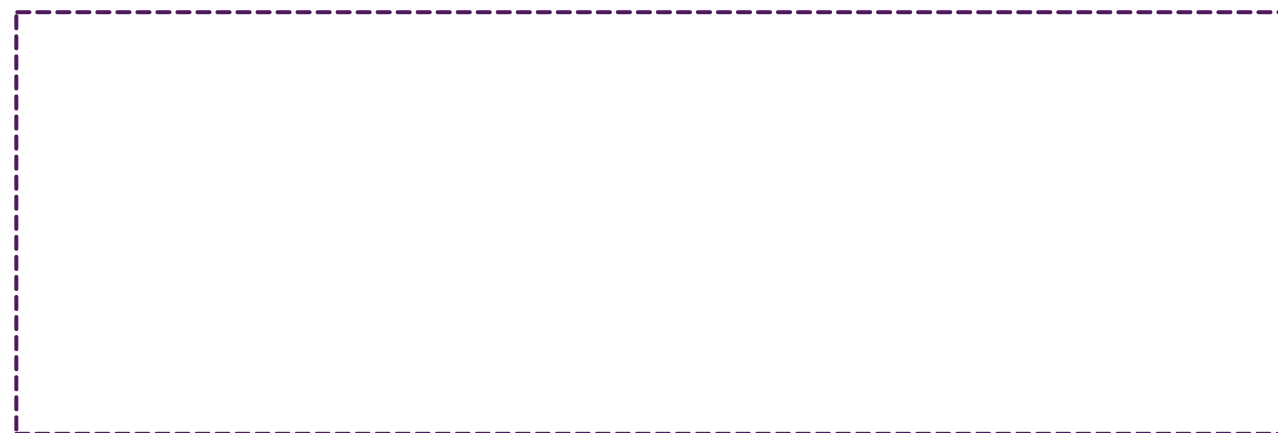
#### Zamyslete se nad svou zkušeností:

- Kdy se vám něco podobného stalo?
- Jaký jste z takové konverzace měli pocit?
- Kdybyste mohli situaci znovu prožít, co byste mohli zkusit?

### SOUSTŘEDĚNÉ NASLOUCHÁNÍ

Představte si rozhovor, kdy se vy i partner na sebe plně soustředíte. Udržujete oční kontakt, vzájemně se k sobě nakláníte, mobily zůstávají ukryté.

- Co se děje s vaší přítomností a s vaším propojením v takové situaci?
- Jak moc jste schopni vnímat, slyšet, reagovat?
- Co ještě je vám k dispozici, co vám v první situaci kompletně uniká?
- Co ještě můžete vidět, čeho si všimnout, co zaznamenat?
- Co je ještě možné v takto nastaveném vztahu?



## LEKCE 7

# NASLOUCHÁNÍ

### ODPOJENÝ ROZHOVOR

Představte si situaci: Sedíte v kavárně s kolegou. Čekáte na objednanou kávu, povídáte si o nějakém společném tématu. Zrovna mluvíte a váš kolega najednou uhne očima a jukne na mobil. Přitom řekne: „Neboj se, já tě vnímám, jenom potřebuji rychle na tohle odepsat.“

Co se ve vás v tu chvíli děje? Co si myslíte? Co vás napadne? Jak se cítíte?

### SOUSTŘEDĚNÉ NASLOUCHÁNÍ

Představte si rozhovor, kdy se vy i partner na sebe plně soustředíte. Udržujete oční kontakt, vzájemně se k sobě nakláníte, mobily zůstávají ukryté.

- Co se děje s vaší přítomností a s vaším propojením v takové situaci?
- Jak moc jste schopni vnímat, slyšet, reagovat?
- Co ještě je vám k dispozici, co vám v první situaci kompletně uniká?
- Co ještě můžete vidět, čeho si všimnout, co zaznamenat?
- Co je ještě možné v takto nastaveném vztahu?

## LEKCE 8

# CVIČENÍ NASLOUCHÁNÍ

### CVIČENÍ NASLOUCHÁNÍ

Toto cvičení provedte ve dvojici nebo lépe ve trojici.

Sedněte si s partnerem vedle sebe bok po boku tak, abyste měli kolena paralelně vedle sebe. Na znamení začněte střídavě dlaněmi tleskat do stehen – levá, pravá, levá, pravá. Najděte si osobitý rytmus, který vám vyhovuje.

V první části cvičení se zaposlouchejte do vlastního rytmu tleskání. Všímejte si hlasitosti úderů vašich dlaní do stehen, rytmu, které vytvářejí vaše dlaně a váš dech.

Odpojte se od světa kolem, poslouchejte jen zvuky generované vámi. Všímejte si, jak reagují vaše stehna a zda máte třeba tendenci trochu ubrat na intenzitě, zpomalit nebo naopak změnit rytmus. Tleskejte takto asi 30 vteřin

**Pak nastává druhá část cvičení:** Nepřestávejte s tleskáním dlaní do stehen. Udržujte svůj optimální rytmus, rychlost a hlasitost. Tentokrát se ale zaposlouchejte do rytmu, rychlosti a hlasitosti tleskání vašeho souseda. Jaký rytmus slyšíte? Jak je tleskání vašeho souseda hlasité, rytmické, a je rychlé nebo pomalé? Stálé, anebo se mění? Věnujte pozornost sousedovu tleskání po dobu 30 vteřin.

**Pak nastává třetí část cvičení:** Nepřestávejte s tleskáním dlaní do stehen. Udržujte dál svůj rytmus, rychlost a hlasitost. Tentokrát se ale zaposlouchejte do rytmu, rychlosti a hlasitosti tleskání vás obou. Všímejte si, jak jsou rytmy sladěny, zda se doplňují nebo jak souzní. Čeho si ještě všímáte? Jaké zvuky například vnímáte i z okolí v prostoru, kde sedíte? Věnujte pozornost společnému setkání dalších 30 vteřin.

**Ve čtvrté části experimentujte:** Podle libosti střídejte zaměření vaší pozornosti od vás, k sousedovi, k vám oběma a pak zase k vám. Všímejte si, která poloha je pro vás nejobtížnější.

Jak rychle dokážete změnit pozornost jiným směrem poslouchání?

## LEKCE 9

# 3 ÚROVNĚ NASLOUCHÁNÍ

### ÚROVEŇ 1

Zaobíráme se tím, co chceme sdělit my, co si o řečeném myslíme, co si myslíme o mluvčím. Tak trochu je to celé jen o nás.

### ÚROVEŇ 2

Jako zázrakem přestane náš vnitřní „self-talk“.

Slyšíme více, všímáme si více aspektů, a hlavně, získáváme mnohem více dat.

Tento kanál naslouchání je objektivně bohatý, když si uvědomíme, jaké všemožné informace k nám takto mohou proudit.

### ÚROVEŇ 3

Vnímáme i zvuky a impulsy zvenčí, které se dějí mimo náš rozhovor, ale nějak jej ovlivňují – náhlé bouchnutí dveří, hlasitý smích za dveřmi, dupání dětských nohou po chodbě...

To všechno dokáže jemně změnit atmosféru rozhovoru a nabídnout nové impulsy, asociace a směry konverzace.

### VAŠE ÚROVEŇ 1, 2, 3

- Jak vypadá váš koláčový graf, co se týče používaných úrovní naslouchání?
- Kdy se přistihujete v úrovni 2 nebo 3? Co pozorujete na sobě a na vašem partnerovi v takové situaci? Co vám v takových situacích vlastně funguje?
- Co vám pomůže přistihnout se v dané úrovni a změnit ji?
- Kde můžete úroveň naslouchání jednoduše procvičovat?
- A uděláte to?



## LEKCE 10

# BEZPEČÍ, DŮVĚRA A OTEVŘENOST

Bezpečí, důvěra, otevřenost: Kategorie pocitové, neviditelné, a přesto reálné. Nepopsatelné a přesto přesné.

Jsme v teritoriu pocitového vnímání, v teritoriu obrazů, vjemů a metafor, v teritoriu tušení a intuice a vnitřního vědění, kdy nic neděláme, jen něco cítíme...

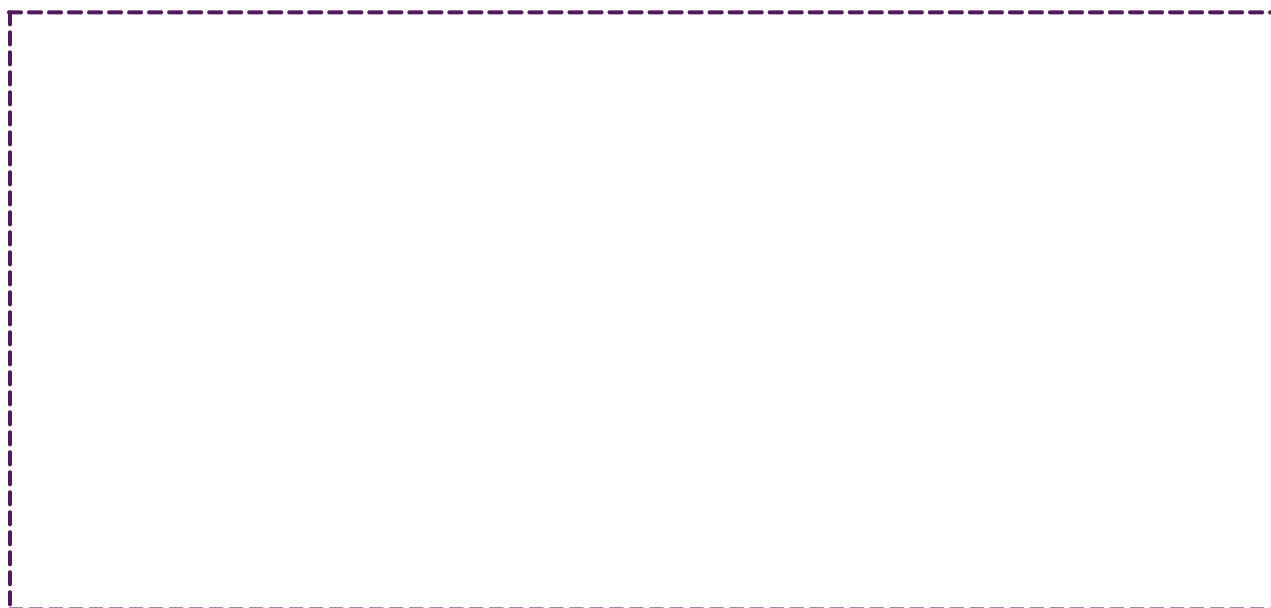
Máme POCIT bezpečí.

Máme POCIT důvěry.

Máme POCIT, že se můžeme otevřít.

### VY A OTEVŘENOST

- Jak poznáte, že se můžete v dialogu otevřít? Jaké signály jsou pro vás v tomto určující?
- Jaké signály vysíláte druhým, aby se odvážili být k vám otevřenější?
- Co stojí v cestě k tomu, abyste se v rozhovoru otevřeli?
- Jaká témata jsou pro vás tabu?
- Když se otevřete, co vám to může přinést?



# LEKCE 12

## ZVÍDAVOST A OTÁZKY

### JAK ZAČÍT ROZHOVOR

Zkuste se jednoduše nějak připojit. Hledejte cokoliv, na tom druhém, co je příležitostí – k poznámce, otázce, k navázání kontaktu. Vyžaduje to jediné – všímavost.

Pomozte si otázkou:

- Koho vám ten člověk připomíná?
- Co se vám na něm líbí?
- Co vás na něm zaujalo?
- Co si o něm právě myslíte?
- V jaké situaci si ho umíte představit?
- Jakmile navážeme kontakt, pracujeme dál s tím, co nám nabízí partner, a s tím co se při tom děje s námi.



# LEKCE 15

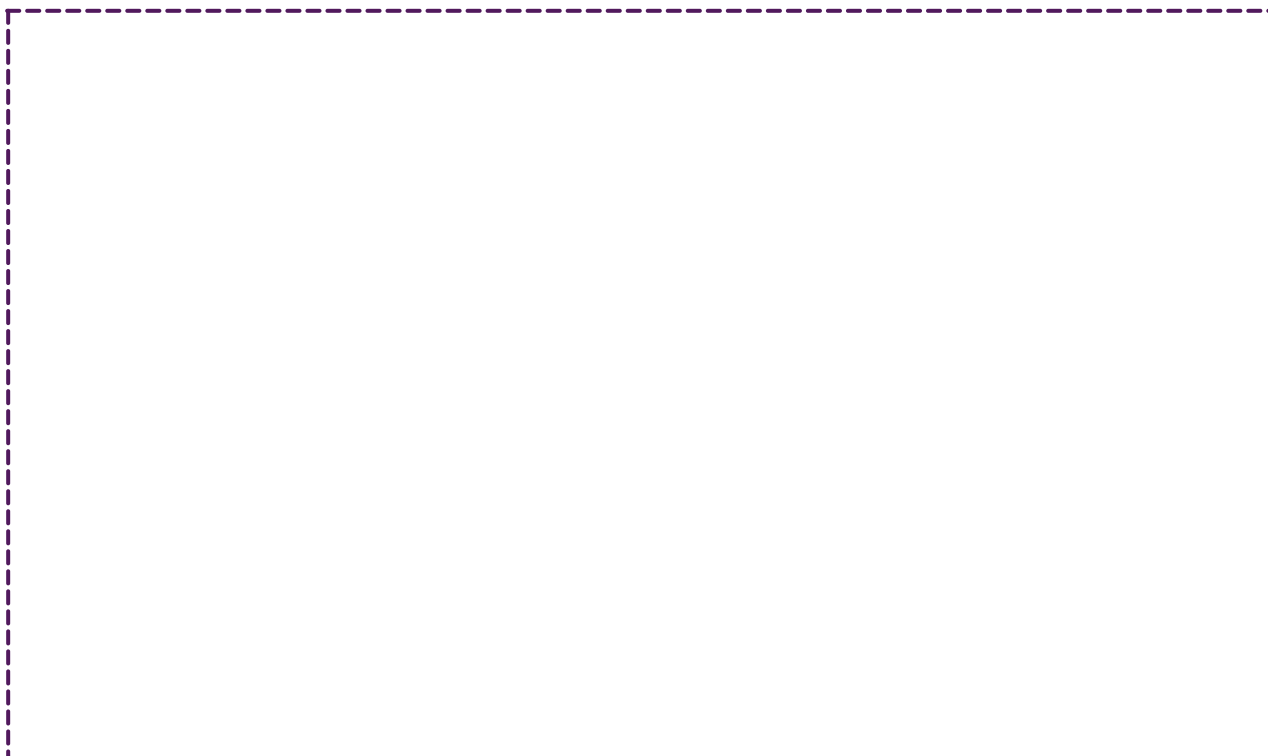
## REFLEXE

### REFLEXE NEDÁVNÉHO ROZHOVORU

Vybavte si váš nedávný, něčím podstatný, rozhovor s vaším nadřízeným nebo obchodním partnerem.

Odpovězte si na tyto otázky. Odpovědi si zapište.

- Jak byste takový rozhovor pojmenovali jedním slovem? Jaký byste mu dali titulek do novin? Jakou metaforu pro něj lze použít?
- Oč v rozhovoru šlo především?
- Kdy a jak se kvalita rozhovoru podstatně změnila a čím to bylo?
- Jak jste se v při rozhovoru cítili? Kdy a proč ve vašich pocitech nastala změna?
- Čeho jste si povšimli na sobě?
- Čeho jste si povšimli u partnera?
- Co jste neřekli? A kdy jste si to uvědomili?
- Co jste se z rozhovoru nového naučili o sobě? O vašem nadřízeném?



Po písemném zodpovězení všech otázek si vaše odpovědi znovu přečtěte. Každou zapsanou odpověď rozvedte ještě o jednu nebo dvě věty nebo postřehy.

# LEKCE 16

## JAK TO VŠECHNO VSTŘEBAT

### TIPY, JAK ZAČÍT

Jak všechny informace z kurzu nejlépe vstřebat?

Odpovězte si na následující otázky:

- Která z lekcí vás nejvíce zaujala?
- Kterou dovednost už máte na dosah?
- Která je pro vás nejméně přístupná?
- Která vás nejvíce láká?

#### **Rozhodněte se, čím začnete.**

Kurz je kompilací pozorování a zkušeností s vedením rozhovoru a rozhodně si nedělá ambice, abyste hned byli mistři ve všech dovednostech.

#### **Každé mistrovství**

se buduje zkušeností, pokusem a omylem, děláním toho, co se chceme naučit.

#### **Vyberte si jednu dovednost a té se věnujte.**

Pozorujte, jak vám funguje, pozorujte, co už vám jde lépe. Pak přejděte k další.

#### **Vracejte se občas ke cvičením v tomto kurzu.**

Zopakujte si je prostřednictvím jiných případových studií a nových zkušeností. Pozorujte svůj vlastní progres.

#### **Zapojte do svého učení lidi, se kterými často mluvíte.**

Svoje partnery, dospělé děti, kamarády, se kterými chodíte na procházku nebo mluvíte po telefonu.

#### **Učte se od jiných:**

Poslouchajte podcasty, videorozhovory a pořady v rozhlase, kde si moderátoři zvou hosty.

- Host Lucie Výborné
- DVTV
- Na Plovárně Marka Ebena
- Noční Mikrofórum



## | KONTAKT

**tel:** +420 224 810 055

**e-mail:** [pomuzeme@seduo.cz](mailto:pomuzeme@seduo.cz)

**web:** [seduo.cz](http://seduo.cz)