

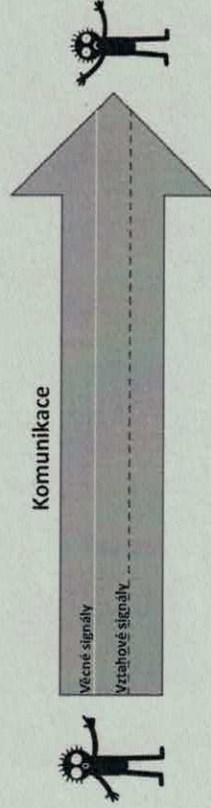


Základy komunikace Mgr. Michal Dubec a kolektiv Variant

Signály v mezilidské komunikaci

Mezilidskou komunikaci si můžeme představit jako neustálou výměnu signálů. V literatuře se často setkáváme s dělením signálů na verbální a neverbální. My se zaměříme na signály vztahové a věcné.

Hlavní partner:



Věcné signály

nás informují o **obsahu** komunikace, o datech, faktech, informacích.

Jejich nositelem je kodifikovaný systém znaků (jazyk), který je sdílen členy dané komunity (například státu).

Vztahové signály

nás informují o tom, jaký má k nám druhý člověk vztah (rovnocenný, či nerovnocenný), a v malé míře o tom, jaký má vztah ke komunikační situaci, ve které jsme. Zjednodušeně bychom mohli říci, že jde o **formu**, jakou spolu komunikujeme.

Jejich nositelem je celé naše chování, neverbální signály, které vysíláme, paralingvistické charakteristiky řeči – zvuková stránka naší verbální komunikace (tón, hlasitost,

intonace, rychlost) a dále opět kodifikovaný systém znaků (jazyk). Respektive ta jeho část, která není nositelem věcných signálů.

Zjednodušeně bychom mohli říci, že věcné signály jsou fakta a vztahové signály jsou formy, kterými o faktech hovoříme. Pojďme si to ukázat na příkladu:

Úryvek rozhovoru rodiče a učitele:

Rodič: „To nemyslíte vážně s tím vzkazem, co jste mi poslal.“

Učitel: „Myslím, že by i pro vás mohlo být důležité se tím zabývat.“

Rodič: „Vy si asi myslíte, že já nemám dost co dělat.“

Učitel: „To rozhodně ne. Domnívám se ale, že by se váš Lukáš nemusel chovat agresivně ke spolužákům.“

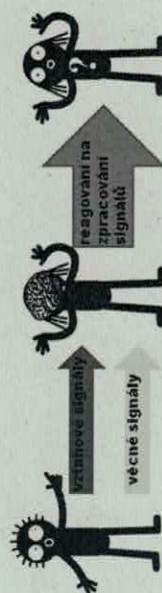
Rodič: „To je zajímavé, že mě doma nic takového nedělá. Asi byste se měl zamyslet nad tím, jak s těmi dětmi pracujete.“

Z věcného hlediska jde v rozhovoru o to, že se Lukáš nějak choval a učitel se ve snaze docílit změny jeho chování rozhodl napsat rodičům. Rodič se brání vztahové rovině vzkazu (patrně se v něm vyskytuje hodnocení Lukášova chování); podrobněji viz dále. Forma, kterou učitel ve vzkazu použil, je vztahově asymetrická (podrobněji se asymetrii budeme zabývat dále). Obrana rodiče je potom logickým důsledkem. Použije při tom vztahově asymetrické výroky a dochází ke vztahové válce.

Komunikační proces

Mezilidskou komunikaci si můžeme představit jako proces. Jde o sled kroků začínající vnímáním signálů, pokračující jejich individuálním zpracováváním a končící reakcí (chováním) příjemce signálů.

Hlavní partner:



subjektivní vnímání
signálů ovlivněné
zejména:

- emocemi
- minulou zkušeností
- motivací

Hlavní partner:



Obrázek znázorňuje, jak funguje mezilidská komunikace. Jeden člověk vyšle signál (nejčastěji slovo). Signál mnohdy vyšle s tím, že to „nějak myslí“. Učitel z našeho příkladu ho vyslal proto, že mu vadilo, jak se Lukáš chová. Signál letí vzduchem, až dorazí k čidlům druhého člověka (nejčastěji zrak a sluch). Čidla ho dostanou do mozku, kde je zpracován. Pokud je signál vyhodnocen jako neútočný (vztahově symetrický), stoupá procentuální pravděpodobnost, že se nad ním příjemce zamyslí. V případě, že je vyhodnocen jako útočný (vztahově asymetrický), nastává automatická reakce, která není provázena přemýšlením. Pokud tedy chceme vést rodiče ke spolupráci a ke spoluodpovědnosti za chování jejich dětí, je nutné komunikovat s nimi vztahově symetricky.

Vztahové signály

Pojďme se podívat na to, jak můžeme my sami ovlivňovat signály, které vypouštíme, tak abychom dosáhli vzájemného porozumění. Dále se budeme věnovat signálům vztahovým. Podle dat zjištěných P. Watzlawickem činí podíl našeho zaměření se na vztahové signály v komunikaci 91–93 %. Dojde-li v komunikaci k nedorozumění, je to častěji způsobeno problémem v oblasti vztahových signálů (formou, kterou si dáváme najevo obsah) než problémem v oblasti věcných signálů (obsahem samotným).

¹ WATZLAWICK, P., BAVELASOVÁ, J. P., JACKSON, D. D. *Pragmatika lidské komunikace. Interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Hradec Králové: KONFRONTACE, 1999, 243 s. ISBN: 80-86088-04-9.

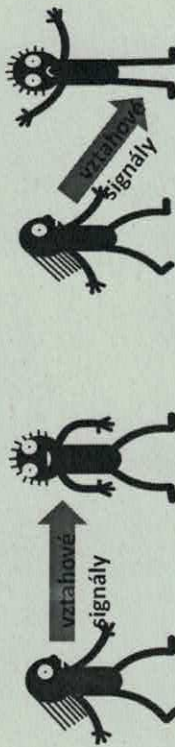
Charakteristika věcných signálů:

stručnost – výběr optimálního množství informací s ohledem na cíl;

jasnost – tvorba struktury (osnovy), ze které komunikační partner jasně pozná, odkud jdeme, kde jsme, kam jdeme;

srozumitelnost – výběr slov, práce s artikulací a hlasitostí.

V oblasti vztahových signálů můžeme co nejvyšší míry vzájemného porozumění dosahovat především používáním symetrické vztahové komunikace. Vztahy můžeme pomocí signálů, které vypouštíme, nastavovat symetricky, nebo asymetricky.



Hlavní partner:



Symetrickou komunikaci v oblasti vztahů rozumíme takovou komunikaci, při které dáváme druhým lidem svými signály najevo, že je vnímáme jako partnery. Jak to konkrétně dělat, si ukážeme dále.

Asymetrickou komunikaci v oblasti vztahů myslíme komunikaci, při které jakkoli omezujeme svobodu komunikačního partnera. Asymetrické vztahové signály nás informují o tom, že druhý je „nahoré“, a nevytváří pro nás prostor. Kromě „čistě“ asymetrie, ke které patří například rozkaz, se v komunikaci setkáváme s různými typy agrese, které se dotýkají našeho sebeobrazu. Patří sem hodnocení, věštění, mentorování, popírání vidění světa druhých lidí a další typy agrese (například ironie, sarkasmy atd.). Takto se často chováme, aniž bychom si to uvědomovali. Důsledkem jsou vztahové války, do kterých se kvůli uvedeným výročkám dostáváme. Konkrétně si to ukážeme na následujícím rozhovoru. Pro porozumění symetrii a asymetrii je důležité vědět, že obojí má v mezilidské komunikaci své místo. Některé situace je nutné řešit za použití

asymetrie (například rozkazu). Důležité je nepoužívat asymetrii tam, kde to z hlediska kontextu situace není nutné, a nepoužívat agrese, které zasahují sebeobraz druhých lidí, nevedou k jejich sebeřízení a spouštějí vztahové války.

Asymetrické vztahové signály provázely rozhovor učitele s rodičem, který je výše uveden pod vymezením vztahových signálů. Pojďme se na něj podívat ještě jednou.

Úryvek rozhovoru rodiče a učitele:

Rodič: „To nemyslíte vážně (věštění) s tím vzkazem, co jste mi poslal.“

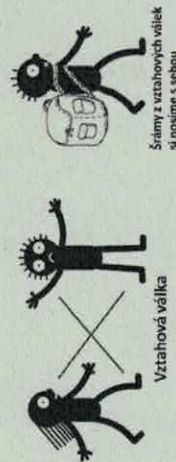
Učitel: „Myslím, že by i pro vás mohlo být důležité (mentorování) se tím zabývat.“

Rodič: „Vy si asi myslíte (věštění), že já nemám dost co dělat.“

Učitel: „To rozhodně ne. Domnívám se ale, že by se váš Lukáš nemusel chovat agresivně (hodnocení) ke spolužákům.“

Rodič: „To je zajímavé, že mě doma nic takového nedělá (ironie). Asi byste se měl zamyslet (mentorování) nad tím, jak s těmi dětmi pracujete.“

Učitel byl vystaven konkrétnímu chování dítěte (Lukáš nadával sprostě spolužákovi). Chtěl, aby dítě ve svém chování nepokračovalo, a proto se rozhodl na něj upozornit rodiče. Forma, kterou zvolil, je vztahově asymetrická. Díky tomu se dostal do vztahové války. Cíle (toho, aby rodič spolupracoval) nedosáhl a navíc si s rodičem poničil vztah. Vztahové útoky druhých si pamatujeme a často si je nosíme s sebou i po skončení situace, ve které padly.



Vztahová válka

Šrámy z vztahových válek si nosíme s sebou

Jak jsme říkali, vztahové signály jsou o formách, kterými spolu komunikujeme. Dále se podíváme na to, jak lze celou situaci řešit bez vztahových útoků. Ještě před tím podrobněji vymezíme jednotlivé typy agrese.

Typy agrese v oblasti vztahových signálů

Níže následuje výčet běžných agrese, se kterými se v komunikaci můžeme potkat. Všechny z nich zasahují do sebeobrazu druhých lidí, čímž je nutí se bránit.

• Hodnocení

Hodnocení (nálepkování, etiketizace) funguje tak, že označíme myšlení nebo chování druhých lidí. Každé hodnocení je obecné. Jeho příjemce často neví, co přesně má, ten kdo hodnotí, na myslí. Hodnocení vzniká na základě „škatulek“, které v hlavě máme. Souvisí s minulými zkušenostmi, kterými jsme se zabývali výše. Často na něj reagujeme jeho popřením:

A: „Je to lajdák.“

B: „Není to lajdák, jen toho je na něj moc.“

Příklady hodnocení:

- „Chová se agresivně.“
- „Jsi jako malé dítě.“
- „Nebud'te tak umíněný.“

Hodnocení se je možné zbavit používáním popisného jazyka, který jsme zmiňovali výše v pasáži věnované minulé zkušenosti. Popíšeme-li konkrétní chování druhého člověka, přijímá to jinak, než když použijeme hodnocení. Dohodneme-li si například schůzku, na kterou druhý přijde o 30 minut později, můžeme mu naše rozhořčení sdělit minimálně dvěma odlišnými způsoby. V prvním z nich je hodnocení. Důsledkem je většinou vztahová válka a minimální pravděpodobnost změny chování. Druhý z nich je založen na konkrétním vztahově neutrálním popisu chování. Díky tomu, že neútočí na sebeobraz příjemce, je zde mnohem větší pravděpodobnost, že o svém chování bude přemýšlet.

1. „Isi totálně nezodpovědný. Je ti jedno, že na to lidé kolem tebe doplácí.“
2. „Jsem naštvaný, přišel jsi o 30 minut později, než jsme se dohodli.“

Hodnocení se bohužel nevyhneme, začneme-li větu „za sebe“. Věta „Domnívám se, že to, co jsi řekl, není příliš chytré.“ je hodnocením stejně jako věta „Jsi hloupý.“

• Věštění (interpretace)

Věštění funguje tak, že interpretujeme myšlení či chování druhých lidí nebo jim předpovíáme budoucnost. Souvisí to s naší přirozenou tendencí strukturovat realitu do smysluplných celků. Všichni máme podvědomou tendenci rozumět jevům reality, která nás obklopuje.

Představme si běžnou situaci, ve které přijdeme domů a manžel/manželka neodpoví na pozdrav. Začneme ihned věštit, co se stalo. Nerozumíme tomu, co se děje, což v nás vyvolává pocit nejistoty. Abychom tento pocit redukovali, začneme věštit. Nastrukturoujeme si danou situaci tak, abychom jí porozuměli. Máme například zkušenost, že náš protějšek bývá často rozladěn z práce. Chvilí možná vydržíme chovat se „jakoby nic“. Dříve nebo později nám ale dojde trpělivost. Z hlediska porozumění je potom klíčové, co řekneme. Věštění vypadá například takto: „Chápu, že jsi naštvaný/á z práce, co kdybys udělal/a večer?“. Potřeba porozumět chování nás vedla k tomu, že jsme si dosadili do známého vzorce: našťve-li někdo partnera v práci, bývá potom doma nepřijemný. Problém je právě v tom, že jsme si „dověštili“, co asi vedlo k tomu, že partner neodpověděl na pozdrav. Typická odpověď partnera potom zní: „Já nejsem naštvaný/á.“ K popření věštění dochází i ve chvílích, kdy se věstec „trefí“. Kdybychom mu totiž věštění autorizovali, stavěli bychom ho do role odborníka „narozeného v Delfách“. To většinou neuděláme, protože bychom tím snižovali vlastní sebeobraz.

Příklady věštění:

- „Vy mi to snad děláte schválně.“
- „Je vidět, že mě neposloucháte.“
- „Asi si myslíte, že nad tím přimhouřím oko. To se ale mýlíte.“

Jiným případem věštění je předpovídání budoucnosti, při kterém druhému člověku sdělujeme, jak něco dopadne.

Příklady předpovídání budoucnosti:

- „Uvidíte, že na moje slova dojde.“
- „Takto skončí u lopaty.“
- „Až se jednou rozhodnete to změnit, bude už pozdě.“

▪ Mentorování

Při mentorování se stavíme do role odborníků na životy druhých lidí. Většinou s ušlechtilými záměry udělujeme lidem nevyžádané „dobré“ rady. Nevyžádané dobré rady nás staví do role lidí, kteří si neumí zorganizovat život. Přichází externí „odborník“, který nás začíná pomoci mentorování kontrolovat. V komunikaci se nic neděje bez příčiny. Každý tlak vyvolává protitlak. O tom se můžeme přesvědčit sami na sobě. Jsme-li vystaveni mentorování, většinou přestáváme poslouchat, případně rovnou přejdeme do protiútku.

A: „Měl bys sis dávat pozor na to, co říkáš.“

B: „A to mi říká člověk, který každou chvíli nadává.“

Příklady mentorování:

- „Dávejte si na jeho chování pozor.“
- „Být vámi, nebral bych to na lehkou váhu.“
- „Když už to takto nešťastně proběhlo, měl byste z toho pro ně něco výtěžit.“

Představme si situaci, ve které se sejde s dobrým kamarádem, řekněme mu Felix. Kamarád má kruhy pod očima, hlavu si podpírá rukama a během rozhovoru usíná. Po chvíli se od něj dozvíme, že pracuje na 1,6 úvazku, že nestíhá a že nedávno usnul při řízení auta na dálnici. Probudil se díky pískání kol o levý bílý pruh. Nevyžádaná dobrá rada by v této situaci zněla: „Měl bys víc odpočívat, nebo tu brzo nebudeš.“

Onen kamarád má rodinu se dvěma dětmi a snaží se ji uživit-učením. Po vyslechnutí mentorování se na nás oboří: „Nechceš mi říci, jak to mám dělat? Mám více sázet sportku, nebo co?“ Jeho reakce je způsobena naší kontrolou (nevyžádanou „dobrou“ radou). Svoji radou jsme patrně sledovali ušlechtilé cíle. Pojďme se na ně podívat podrobněji. Mohli jsme chtít:

1. Vyjádřit, že ho máme rádi.
2. Vyjádřit, že jsme si všimli věci, které značí přepracování.
3. Vyjádřit, že o něj máme strach.
4. Vyjádřit, že mu nabízíme pomoc.

Ke stejným cílům je možné směřovat bez kontroly. Můžeme říci například: „Felixi, mám tě rád (1). Když tě vidím s kruhy pod očima (2) a slyším historku o tvém usnutí na dálnici (2), mám o tebe strach (3). Můžu ti nějak pomoci (4)?“ Uvedené věty nevytvářejí tlak, nepředepisujeme jimi Felixovi, co má, nebo nemá dělat. Je vysoce pravděpodobné, že jeho reakce bude jiná než reakce na mentorování.

▪ Popírání vidění světa druhých lidí

Popírání vidění světa druhých lidí souvisí s našimi „škatulkami“, které si tvoříme na základě výše zmíněné minulé zkušenosti, zranění a učení. Popíráním vidění světa druhých lidí se stavíme do role „hlasatele jediné pravdy“. Často se k němu uchylujeme, když je „ohroženo“ naše porozumění světu. Vydáváme se potom na obranu svého vidění světa, s čímž souvisí náš sebeobraz. Tendenci popírat vidění světa druhých si můžeme vyzkoušet v následujícím cvičení. Představme si, že jsme přesvědčení o smyslu třídění odpadu. Povídáme si s kamarádem, který pronese větu: „Třídění odpadu je kravina.“ Můžeme dát dohromady první reakce, které nás napadnou. Většina z nich pravděpodobně bude popíráním vidění.

Příklady popírání vidění:

- „Kdyby se tak choval každý, můžeme školu zavřít.“
- „S takovým názorem se u laické veřejnosti často setkávám.“
- „To nemyslíš vážně.“

Je-li cílem konstruktivní komunikace **co největší míra porozumění**, měli bychom ve chvílích, kdy něčemu nerozumíme (něco vybočuje z našich „škatulek“), pátrat po porozumění. Pro pátrání je nejužitečnější použít otevřené otázky stimulující k přemýšlení: „*Jak to myslíš? Jak jsi k tomu došel?*“. Po otevřených otázkách, jejichž cílem je prozkoumat jiné vidění světa, než je to naše, nemá příjemce potřebu svoje vidění světa bránit. Prostor pro vyjasnění jiného vidění světa je tak mnohonásobně větší než při popření vidění. Navíc často zjistíme, že to ten druhý nemyslel tak, jak jsme to vnímali.

Popírání emocí

Podmnožinu popírání vidění tvoří popírání emocí. O emocích se dá říci to, že je každý prožíváme bytostně subjektivně. V komunikaci se můžeme setkat s popřením toho, jak jsme něco prožívali. Popisujeme například druhému člověku situaci, ve které jsme se báli někomu něco říci, abychom ho nezranili. Popírání emocí potom vypadá takto:

- „Nesmíte si to tak brát.“
- „Kdyby to takhle řešil každý, mohli by si všichni dělat, co chtějí.“
- „Na podobné pocity se musíš vykašlat. Takhle si z tebe nebude nic dělat.“

▪ Ironie, sarkasmus a zvyšování hlasu

Poslední skupinou agresi jsou ironie, sarkasmus a zvyšování hlasu. Vzhledem k jejich známosti se jimi nebudeme zabývat podrobněji.

Probrali jsme všechny typy agrese, ke kterým v komunikaci dochází a které jsou často spouštěčem vztahových válek. Mohli bychom položit otázku, co mají společného.

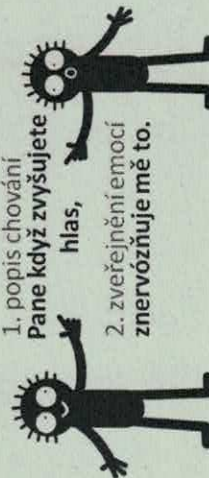
Kromě toho, že se všechny přímo dotýkají sebeobrazu příjemce, vyjadřují se vždy o druhých lidech. Nálepkuji jejich chování (hodnocení), mluvím o tom, co se jim děje v hlavě (věštění), radím jim, co mají dělat (mentorování), nebo popírám, jak vidí nebo cítí svět (popírání vidění).

Zpětná vazba

Na závěr se podíváme na to, jakým způsobem předchází vztahovým válkám. Každý z nás neustále vyhodnocuje to, jak se chová náš komunikační partner. Jeho chování srovnáváme se svými subjektivními kritérii. Setkáme-li se s chováním, které je nám sympatické, byli bychom rádi, aby se k nám tak druhý choval i nadále. Naopak setkáme-li se s chováním, které nám je nesympatické, chtěli bychom, aby ho druhý neopakoval. Právě pro chvíle, kdy aspirujeme na ovlivnění chování druhých, se hodí komunikační zpětná vazba. Je vystavěná na základech, kterými jsme se výše zabývali. Pojďme si to ukázat na konkrétní situaci.

Mluvíme s člověkem, který začne zvyšovat hlas, což nám začne být nepříjemné. Použijeme-li zpětnou vazbu, měli bychom:

1. konkrétně vztahově neutrálně popsat jeho chování a
2. přidat popis toho, co v nás toto chování vyvolává, případně odkaz na dohodnuté pravidlo.

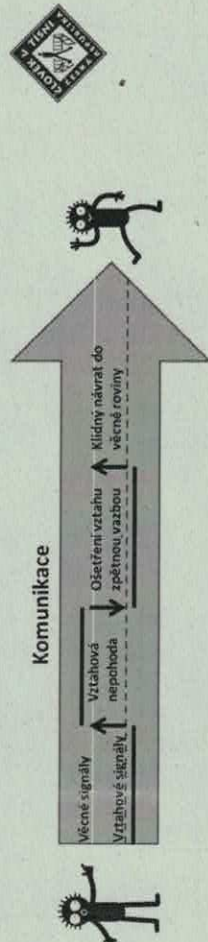


Aby zpětná vazba fungovala, je nutné zveřejňovat autentické emoce, které prožíváme, a v části věnované popisu chování nesklouznout k hodnocení, věštění, mentorování a popírání vidění.

Agrese by v okamžiku zvýšení hlasu zněly například takto:

- „Přestaň na mě řvát.“ (hodnocení)
- „Chceš mě vyprovokovat.“ (věštění)
- „Přemýšlej o tom, jak se tu chováš.“ (mentorování)

Zpětné vazby dokážou mnohdy zastavit vztahové války. Komunikujeme-li s někým a začne nás rušit nějaké jeho chování (například to, že nás mentoruje), je užitečné transparentně ukončit komunikaci ve věcné oblasti, opravit pošramocenou oblast vztahu a potom se nerušeně vrátit k věci. Jinak se pravděpodobně stane to, že se nám nepodaří ve věcné rovině najít porozumění díky probíhající vztahové válce.



Zásady pro používání zpětných vazeb

- Aby byla zpětná vazba účinná, měla by následovat hned po výskytu chování, ke kterému je udělena.
- V některých případech je příjemci příjemnější, když je zpětná vazba formulována do budoucna: „Potěšilo by mne, kdybychom se dohodli, že nebudeme mluvit o lidech, kteří tu nejsou.“
- Zpětná vazba by měla být vždy udělována k chování, které lze ovlivnit. Je zbytečné dávat zpětnou vazbu například ke koktání. Příklady zpětných vazeb:
 - „Mám strach, když tě vidím na kole bez helmy.“
 - „Udělovalo mi radost, že jsi umyl nádoby.“
 - „Dohodli jsme se, že se přezouváme. Ty máš na nohou boty z venku.“

Na větu rodiče „To nemyslíte vážně (věštění) s tím vzkazem, co jste mi poslali“, která rozpoutala vztahovou válku, lze symetricky reagovat pátráním po porozumění nebo zpětnou vazbou.

Pátrání po porozumění: „Co vás na tom vzkazu udivilo?“

Zpětná vazba: „To mě překvapuje, co říkáte.“ + pokračování – například „Pojďme si o tom promluvit.“

Další přístupy a praktiky v komunikaci, které mohou podpořit partnerský dialog

Převzato z příručky Rodiče – nečekání spojenci. Jak rozvíjet partnerský dialog mezi školou a rodinou, s. 51–52, 55:

Nenasílná komunikace

Koncept nenásilné komunikace nabízí možnost, jak rozvíjet efektivní, partnerskou komunikaci, která staví na hodnotách a prostředcích upřímnosti a empatie. Koncept, který od 80. let 20. století rozvíjí psycholog Marshall B. Rosenberg a jeho následovníci po celém světě, se snaží nabídnout alternativu verbálním nátlakům a manipulacím v každodenním životě a doporučuje nenásilnou komunikaci jako skutečně udržitelnou alternativu. Navíc pomáhá zlepšovat kvalitu vztahů, ať osobních nebo pracovních, a především předcházet nedorozuměním.

Nenasílná komunikace je používána a rozvíjena v různých oblastech vzdělávání, ať už v oblasti neformálního vzdělávání, vzdělávání k řešení konfliktu, na školách, ale i jako koncept efektivní komunikace využívaný firmami po celém světě.

Rádi bychom zde stručně představili základní principy nenásilné komunikace jako prostředku, který může zlepšit komunikaci v každodenních interakcích a nabízí se i pro komunikaci škol s rodinami.

Nenasílná komunikace má čtyři základní složky (Rosenberg, 2013, s. 20–21):

- **pozorování** – konkrétní činy, které pozorujeme a které ovlivňují naši pohodu,
- **pocity** – co cítíme ve vztahu k tomu, co pozorujeme,
- **potřeby** – potřeby, hodnoty, přání atd., které tvoří naše pocity,
- **prosba** – konkrétní činy, o které žádáme ke svému obohacení.

Koncept jednotlivé složky rozpracovává do hloubky. „Nejdříve pozorujeme, co se v určité situaci skutečně děje; co pozorujeme, že druhí říkají nebo dělají, a co nás z toho obohacuje, či nebohacuje? Vtip je v umění toto pozorování vyjádřit, aniž bychom do něj vnášeli jakékoli soudy či hodnocení – umět jednoduše říci, co druhí dělají a co z toho se nám buď zamlouvá, nebo nezamlouvá. Potom vyjádříme, jak se cítíme, když tuto situaci pozorujeme: cítíme se ublíženi, jsme vyděšení, máme radost, jsme pobaveni, rozčilení atd.? A zařetří řekneme, jaké naše potřeby se pojiš s pocity, které jsme v sobě rozpoznali.“ (Rosenberg, 2013, s. 20)

V rámci konceptu se tak snaží zdůrazňovat především naslouchání, empatii, respekt a upřímný zájem. „I když je řeč o nenásilné komunikaci jako o „procesu“ nebo „jazyku“, všechny čtyři složky mohou proběhnout, aniž bychom pronesli jediné slůvko. Podstata této metody spočívá v uvědomění si těchto čtyř jednotlivých komponent, ne ve vlastní výměně slov.“ (Rosenberg, 2013, s. 21)

Samá komunikace pak probíhá ve dvou rovinách – moje upřímné vyjádření a empatické přijetí druhého.

Představme si rozčileného rodiče, který přichází k učitelovi se sdělením: „*Jak si dovoluujete dát mému dítěti pětku?*“

Naše reakce může být rozčilení, vztek, hněv. Pokud se takovou situaci pokusíme rozebrat z hlediska nenásilné komunikace, může vypadat takto:

- **Pozorování** – vidíme rodiče, který říká: „*Jak si dovoluujete...*“, mluví zvýšeným hlasem, mává rukama, mračí se.
- **Pocity** – můžeme se cítit ohroženě, mít z něj strach, aby nám neublížil, můžeme být naštvaní. „*Jak si dovoluje se mnou takhle mluvit? Ani nepozdravil! Je to spóstrádk...*“ Cítíme vztek, cítíme se dotčené, překvapené, uvedení do rozpaků. Možná ani přesně nevíme, o čem to mluví, nevíme, k čemu se vztahuje.
- **Potřeby** – co bychom potřebovali? Například bezpečí – aby na nás nehulákal, neohrožoval nás, dále například ocenění a uznání – oslovením „*jak si dovoluujete*“ snad může narážet na naše schopnosti a profesionalitu, orientaci – netušíme, co po nás chce.
- **Prosba** – můžeme vyjádřit pochopení pro jeho vztek, požádat ho, aby přestal křičet, a poprosit ho, aby vysvětlil, o co jde – tím získáme bezpečí a orientaci, při dalším rozhovoru se pak možná můžeme dočkat i uznání, že byl opravdu důvod, proč dítě pětku dostalo. „*Vidím, že jste naštvaní. Prosím nekrčte na mě, naháníte mi strach. Můžete mi prosím vysvětlit, o co se konkrétně jedná. Já vám pak mohu vysvětlit, proč má vaše dítě takovou známku. Nechcete se posadit?*“

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je technika, která pomáhá rozvíjet schopnost naslouchat a nehodnotit. „Pavlovská (2004) mluví o technikách naslouchání, které upevňují vzájemnou důvěru a podporují komunikaci. Plaňava (2005) hovoří o tom, že při aktivním (zúčastněném) naslouchání naslouchající nejen registruje, co sděluje komunikační partner, ale také se snaží vyprávěcímu

porozumět a vcítit se do něj. Dříve se základních charakteristik takového naslouchání (Hladíková, 2011, s. 11–13):

- Věnujeme vyprávěcímu pozornost a projevujeme své city. Udržujeme oční **kontakt**, naši pozici dáváme najevo otevřenost – otáčení, naklání směrem k němu. Naše hlava by měla být na stejné úrovni jako hlava vyprávěcího.
 - Přiblížíme se komunikačnímu partnerovi výrazem obličeje, vstřícnými gesty, příjemnou intonací hlasu, tempem a hlasitostí řeči. Volně bude srozumitelný a přirozený.
 - **Povzbuzujeme** vyprávěcího neverbálními prostředky, jakými je přikyvování, gesta rukou, zaujatý výraz obličeje či fyzická podpora chápajícím dotykem. Podporujeme jej však i verbálně souhlasem nebo pobídkami a podněcujeme jej k dalšímu hovoru.
 - **Dejme vyprávěcímu najevo, že chápeme, jak se cítí, pojmenujeme tyto pocity.** Ubezpečujeme jej, že jeho citové projevy jsou oprávněné a není třeba je skrývat nebo se za ně omlouvat.
 - Poskytujeme zpětnou vazbu, abychom potvrdili, že mu nasloucháme a snažíme se mu porozumět. **Zopakujeme nebo volně parafrázujeme to, co náš komunikační partner sdělil nebo důležité myšlenky, pocity a fakta stručně shrňme.**
 - **Ověřujeme, zda jsme správně porozuměli.** Použijeme nevtravé dotazy na pocity a myšlenky vyprávěcího. Dáme tak najevo, že nás sdělení zajímá a snažíme se jej lépe pochopit.
 - **Oceňujeme důvěru komunikačního partnera v nás.** Že si přišel pohovořit právě s námi. Oceňme pozitivní přístup, pohled na situaci nebo vůbec vše, co za ocenění stojí.“
- Konkrétní příklady technik podporujících aktivní naslouchání:
- **povzbuzování** -> projevujeme zájem a povzbuzujeme mluvčího -> *Můžete mi o tom říct něco více?*
 - **objasňování** -> *Kdy se to stalo? Jak na to reagujete?*
 - **parafrázování** -> *Takže vy byste byl rád, kdybyste měl přístup více informací o... Jestli tomu dobře rozumím...*
 - **zrcadlení pocitu** -> *Zdá se, že jste skutečně hodně rozlobeni.*
 - **shrnutí** -> *Takže to, co mi chcete říct, je...*
 - **uznání, potvrzování** -> *Skutečně si cením vaší snahy vyřešit problém... Děkuji vám za ochotu...*

Obecné typy k jednání

Převzato z příručky *Rodiče – nečekání spojení. Jak rozvíjet partnerský dialog mezi školou a rodinou*, s. 41–45:

Rodičovská setkání a konzultace plánujeme v době, která rodině vyhovuje. Dáváme rodičům možnost vybrat si termín setkání z několika navržených variant, rodiče se mohou zapisovat do harmonogramu konzultací. (Krejčová, V., 2005, s. 10)

Jednání s rodičem ohraničte též vhodnými prostory, zajistěte příjemnou atmosféru – nabídněte rodiči kávu, je také dobré nasedět v průvanu. Rozhodně vážné věci neřešte mezi dveřmi, ve třídě před ostatními rodiči/učiteli (pokud do akce nejsou zapojeni). Dodejte místu jednání význam i detaily.

Podle zásad aktivního naslouchání platí: „Vytvořme vhodné podmínky pro rozhovor, vyberme klidné místo bez rušivých vlivů, dejme jasně najevo, že na rozhovor máme dost času a budeme se věnovat jen vyprávěcímu.“ (Hladíková, 2011, s. 12)

- Stanovte si jasný časový rámec, vyjasněte si na začátku, kolik máte času. Informujte rodiče, že pořídíte zápis, který jim dáte k dispozici.
- Než skončíte, domluvíte se, jak budete pokračovat příště, jaké konkrétní kroky podniknete, jaké cíle jste si stanovili. Pro řešení konkrétní situace si stanovíte tzv. SMART cíle, tedy cíle, které jsou konkrétní (specifické), měřitelné (measurable), dosažitelné (attainable), odpovídající (relevant) a ohraničené v čase (time-bound). Vytýčte si cíle, které můžete splnit – neslibujte.
- Rozhovoru dodáte vážnost, když z něj povedete zápis. Zápis zároveň bude sloužit jako kontrola pro budoucí plnění cílů / stanovených úkolů.

Pokud se rozhovor nedaří

- Plán B – ústupový plán; je dobré mít připravené záchranné strategie, např.: „Nechcete rovnou mluvit s výchovným poradcem?“
„Myslíte, že to vyřešíme spolu, nebo u toho chcete raději paní ředitelku?“
„Víte, to je těžké, podle školního řádu bych o tom měla informovat paní ředitelku, tak bych ji přivítala.“

Co může komunikaci podpořit a co naopak?

Jaký postoj a jaká sdělení mohou podpořit partnerskou komunikaci, a hodí se tedy do každé situace:

- **Chápeme** – vyjadřujeme pochopení pro druhého. Respektujeme, že rodiče vychovávají děti, jak umí nejlépe.
- **Oceňujeme druhého** – je dobré rodiče ocenit za to, že přišli společně řešit konkrétní situaci, stejně tak je dobré učitele ocenit za jejich práci.
I když přijde naštvaný rodič, můžeme ho pochválit za to, že dorazil (nikoliv ironicky!). To, že se objevil, ukazuje, že má zájem na řešení situace, udělal si čas, aby přišel, dokonce do celé situace investoval tolik energie, že se roztříštil. „To je dobře, že jste přišel.“
- **Uznáváme** potřeby druhého. „Vídím, že vás něco trápí, jsem rád, že jste to přišel řešit.“ Uznání je dobré projevit právě ve chvíli, kdy je situace dramatická a jeden z techniků zvyšuje hlas.
- **Druhého neshazujeme, ani neočerňujeme.**
- **Vyřešíme to společně** – je třeba dát najevo, že řešení je ve společné režii, není to nic jednostranného. Takto se snažíme rozhovor také uzavřít: *Jak to spolu vyřešíme? Dáváme si pozor, abychom v rámci řeči nepolarizovali – není to vy proti mně, ale MY: Co s tím uděláme?*

Je dobré apelovat na to, že **rodiče i škola mají společný cíl** – dobro dítěte, pojdme společně domluvit, jak jej zajistit. Dáváme najevo partnerství v řešení problému. Díváme se do budoucnosti: „Já se s vámi chci domluvit, jak to můžeme vyřešit?“ „Co my dva s tím uděláme?“ „Rozumím tomu, chceme to samé, ale děláme to každý jinou cestou, pojdme se domluvit...“

- **Sdělujeme informace, ze kterých je zřejmé, co od druhého požadujeme.** Jasně sdělujeme konkrétní možnosti řešení vzniklé situace, nečekáme, že je něco „přece jasné“ a že si to „přece musí domyslet“. Při jednání musíme být konkrétní a explicitní. Snažíme se mluvit věcně.
Na některé výroky např.: „váš syn je dobrý“, „nedává pozor“, „vyrušuje“, „provokuje“ může být pro rodiče těžké reagovat. Tato sdělení jsou neuchopitelná, neboť konkrétně nepopisují, co se děje, a dávají prostor rozvinutí bujně fantazie. Něco jiného je říct místo „vyrušuje“, „váš syn si povídá v hodině se spolužáky“, nebo „během výuky najednou začne křičet a vyskakuje“. To jsou konkrétní popisy, se kterými lze pracovat. Snažíme se proto vysvětlit, co přesně od druhého potřebujeme.
- **Mluvíme za sebe.** Vyhýbáme se obecnému my, oni, ono se to...
- **Staráme se o sebe.** V rozhovoru a v interakci známe svoje hranice a hlídáme si je. Pokud potřebujeme podporu nebo více času, zajistíme si to, požádáme kolegy/vedení o pomoc.
- **Zajistíme si podporu.** Pokud vyhodnotíme, že nechceme situaci řešit s rodiči sami, zajistíme si podporu – kolegy, výchovného poradce nebo ředitele. Nedopustíme přeslovku. Pokud se při rozhovoru nebudeme cítit dobře, těžko se nám podaří dosáhnout kýženého výsledku.

Pokud nás příchod rodiče překvapí a potřebujeme čas rozmyslet si, jak budeme postupovat, nebo se prostě jen zklidnit, můžeme rodiče poprosit, zda by chvíli počkal, a jít se třeba na chvíli projít. *Ještě moment počkejte, musím odnést něco do ředitelny.* (tento postup nám umožní získat trochu času na promyšlení dalších kroků).

- **Snažíme se rodiče hned neodmítnout**, pokud ale opravdu nemáme čas s ním nic řešit, ani nejsme připraveni, odkažeme je na konzultační hodiny. Odmitnutí musí být zdvořilé: *„Já se vám budu rád/a věnovat, pokud přijдете zítra.“*
- **Začínáme nečím pozitivním** – najdeme na začátek řešení něco pozitivního: *„To je dobře, že jste přišla/přišel.“* Rodiče vychovávají děti nejlépe, jak umí, ale nemají vysokou školu rodičovskou – hrozí „Pavlovův reflex“ při řešení problémů.
- **„Zaměřujeme se na silné stránky rodiny a poskytujeme jí pozitivní zpětnou vazbu.** Zdlirážujeme silné stránky rodiny a dosažené úspěchy. Dáváme rodinám najevo, že si ceníme jejich spolupráce a zapojení ve třídě.“ (Krejčová, Kargerová, 2003, s. 150)
- **Vyvarujeme se otázky Proč?** Zavání obviňováním a vyvolává u rodičů potřebu sebeobhajování. V rozhovoru nejde o to „vyhrát“, ale vyjednat co nejlepší řešení pro obě strany. Raději se zeptejte: *„Jak tomu mám rozumět? Co tím myslíte?“*
- **Jsmeme si vědomi svých hranic.** Škola je služba, ale učitelé nejsou sloužící – je určitý a omezený rámec povinností a kompetencí školy, toho si musí být vědomy obě strany, více detailů viz také v části Hranice profese a Pravidla školy.

V praxi se často stává, že se v komunikaci rodičů se školou spory přesunou do osobní roviny. Přitom při pohledu na přehled očekávání je jasné, v jakých dimenzích se komunikace a jednotlivé pozice partnerů budou pohybovat. Pokud se v rámci konkrétních situací budeme vždy vracet k tomu, jaké jsou potřeby a očekávání naše i partnera, můžeme dříve společně dojít ke konstruktivnímu řešení a vyjít si navzájem vstříc.

• **Nepodléháme afektu aneb Co si to dovolujete?!**

Nebereme si útoky rodičů osobně. S rodičem mluvíme z role učitele, nikoliv sám za sebe. Pokud se situace vyhroťe, je to střet rolí, nikoliv osobní konflikt. Proto nikdy nepoužíváme výrazy jako: *„Co si to dovolujete?“* Nepřiléhavě olej do ohně. Na podobnou otázku nemůžeme čekat rozumnou odpověď. Když rodič přichází, projevuje tím zájem, i když je naštvaný, proto se ho snažíme pochválit a zklidnit. *„To je dobře, že jdete, vidím, že jste naštvaný. Pojďte se bavit o tom, co s tím uděláme.“* Je třeba porozumět tomu, co rodič potřebuje.

Existuje řada situací, kdy je učitel konfrontován s výroky typu: *„Jak jste si dovolila dát mojí dceři trojku na vysvědčení?“* V naší pilotní skupině tuto situaci zdárně vyřešili věcným argumentováním. Doporučujeme ukázat rodičům práci dítěte, průměrný prospěch a zdůvodnit naše rozhodnutí.

Hlavní partner:



- **Předáváme fakta, nikoliv dojmy.** Vždy popisujeme, co se skutečně stalo a jaký to má význam pro chod školy. Dáváme si pozor, abychom se vyvarovali osobním dojmům a hodnocení. Jsme si vědomi, že v hodnocení druhých hrají roli následující percepční klíče:

- vzhled,
- naše dřívější zkušenost,
- podobnost s někým, koho známe,
- stereotypy,
- oblečení,
- gesta,
- podle sebe, soudím tebe...

Jednotlivé vlastnosti posuzujeme podle vlastního hodnotového klíče. Někdy si o druhém fabulujeme celý příběh jen na základě omezených vstupních informací. Je třeba si toto uvědomit a připustit si, že naše závěry se nemusí vždy setkávat s realitou.

Stačí jedna charakteristika, která se nám na druhém nelíbí, a následně můžeme získat dojem, že „už o něm něco víme“.

Pokud si uvědomíme, jak systém hodnocení funguje, můžeme ohlídat sami sebe.

Popisujeme, co vidíme (pozorování, emoce, interpretace).

A na co si dát ještě pozor?

- **Snažíme se druhému porozumět** – formulujeme vlastními slovy námitky partnera, aby bylo jasné, že jim rozumíme.
- **Tvrzení bez věcných důkazů nevydáváme za argumenty** – jde pouze o naše osobní mínění.
- **Rozlišujeme informace s reálným podkladem a ty typu „myslím si“**. Svůj názor můžeme rodičům pouze nabídnout, ne jim ho nutit.
- **Nebojme se s rodiči hovořit ani o nepřijemných otázkách, nevyhýbejme se kritice a uzejme svoji chybu** – nezamlčujeme, nezevšobecnujeme, neuhýbejme. Reagujeme na to, oč nás druhá strana žádá a co potřebuje zjistit. Není třeba se ospravedlňovat, jde o to si to vysvětlit.
- **Nesnažíme se mít za každou cenu poslední slovo.**
- **Nenechme rozhovor odbočit od tématu.**
- **Závěr, ke kterému jsme došli, sepíšeme formou zápisu.**

- **Rozhovor s rodiči by rozhodně neměl být veden jednostranně.** Všichni zúčastnění mají právo vyjádřit své názory.
- **Nesnižujeme osobní důstojnost druhé strany.**
- **Mějme na paměti, že i když jsme vystudovaní pedagogové, nejsme chytřejší než rodiče.** A pokud takový pocit přeci jen máme, rozhodně jej nedávajme najevo.
- **Nemluvíme s rodiči jako s dětmi.**
- **Nedomýšlíme si nevyřčené, pozor na stereotypy.**

Jednotlivé body vycházejí z doporučení Vališové (citováno podle Hladíkové, 2011, s. 10–11) a textu Čapka (Čapek, 2013, s. 131–138).

Vytvářet v komunikaci co největší míru vzájemného porozumění je nelehká a vyčerpávající činnost. Přejeme nám všem v tomto konání hodně zdaru.

Hlavní partner:



Zdroje:

- BERGER, Andrea. *Self-regulation (brain, cognition, and development)*. Washington: American Psychological Association, 2011, 225 s. ISBN: 978-1-4388-0971-2.
- CARR, John. *Managing Challenging Behaviour - Guidelines for Teachers*. Irish National Teachers' Organization, 2004.
- DUBEC, Michal. Vedení žáků k sebeřízení na základě poznatků o fungování mozku. In: *Krajinou zkušenostné reflektivního učení*. Brno: MUNI Press, 2013, s. 98–103. ISBN 978-80-210-6296-2.
- FELCMANOVÁ, Alena a kol. *Rodiče – nečekání spojenci. Jak rozvíjet partnerský dialog mezi školou a rodinou*. Praha: Člověk v tísni, 2013, 81 s. ISBN 978-80-87456-45-3.
- LIEBERMAN, Matthew, EISENBERGER, Naomi. *The pains and pleasures of a social life: a social cognitive neuroscience approach*. NeuroLeadershipJournal, 2008, 6 s.
- ROCK, David. Managing with the Brain in Mind. In: *Strategy and bussines, Booz & Company*, 2009, Issue 56.
- ROSENBERG, Marshall B. *Násilná komunikace – řeč života*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2013, 221 s. ISBN 978-80-262-0530-2.
- SCHULZ VON THUN, Friedemann. *Jak spolu komunikujeme?: překonávání nesnází při dorozumívání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 197 s. ISBN 80-247-0832-9.
- WATZLAWICK, Paul, BAVELAS, Janet Beavin a JACKSON, Don D. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Vyd. 1. Hradec Králové: Konfrontace, 1999, 243 s. ISBN 80-86088-04-9.

Hlavní partner:

