

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra profesního a personálního rozvoje



Profesní přístup poradce k rizikovým klientům

Bakalářská práce

Autor: Pavel Prach

Vedoucí práce: PhDr. Drahomíra Oudová, Ph.D.

2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Profesní přístup poradce k rizikovým klientům“

vypracoval samostatně a použil jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů. Jsem si vědom, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědom, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědom že, na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

.....
(podpis autora)

V Drnově dne 26. 3. 2015.

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval PhDr. Drahomíře Oudové, Ph.D. za vedení bakalářské práce. Dále děkuji pracovníkům poradenského a školicího centra společnosti Vaillant Group Czech s.r.o. za vstřícnost při realizaci výzkumného šetření.

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem „**Profesní přístup poradce k rizikovým klientům**“ je zaměřena na hledání bariér a doporučení komunikačních technik s ohledem na psychickou zátěž poradce v interakci technický poradce-klient v konkrétním šetřeném prostředí. Cílem práce bylo definovat rizikového klienta, odhalit spektrum konkrétních příčin vzniku konfliktu mezi klientem a poradcem, zhodnotit míru zátěže na poradce, doporučit nejvhodnější techniky pro jednání s klienty a techniky pro snížení míry stresu poradce. Pro zjištění přístupu ke klientům na pracovišti byl použit individuální strukturovaný rozhovor s poradci, další metodou byla analýza dokumentů, statistické zhodnocení práce šetřeného oddělení a případové studie. Na základě zpracovaných výsledků došlo k odhalení nejčastějších komunikačních bariér, byla strukturována osobnost rizikového klienta a doporučen vhodný přístup poradců ke klientům, díky kterému by se eliminovaly vznikající konflikty a psychický tlak na osobnost poradce. Rovněž byly na základě výzkumného šetření doporučeny vhodné metody pro boj se stresem jedinců na pozicích poradců zaměřených na technické profese.

Klíčová slova: poradce, klient, komunikace, bariéry, agrese, empatie.

Abstract

The Bachelor's Thesis „**Professional counselling approach to risk clients**“ focuses on searching various barriers and recommending communicative techniques with regard to mental strain of the counsellor in an interaction counsellor-client in the surveyed surroundings. The major goals of the thesis were to identify the characteristics of the high-risk client, reveal the spectrum of causes and origins of conflicts between the client and the counsellor, assess the amount of the counsellor's mental strain, recommend the most appropriate techniques for dealing with clients and for reducing the amount of counsellor's stress. A structured interview with counsellors was used in order to discover their particular approaches to clients. Subsequently, analysis of the documents was performed and a statistical assessment of the department in question and case studies carried out. On the basis of the results obtained, the most frequent communication barriers were identified, the personality of the high-risk client defined and a suitable counsellor's approach that could eliminate problems arising and mental pressure to the counsellor were recommended. Also, on the basis of the research, suitable methods for dealing with stress were recommended especially for counselling to technical professions.

Key words: counsellor, client, communication, barriers, aggression, empathy.

Obsah

1. ÚVOD	8
2. CÍL PRÁCE	9
3. TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1. Komunikace.....	11
3.1.1. Verbální komunikace.....	11
3.1.2. Neverbální komunikace.....	12
3.1.3. Pasivita	13
3.1.4. Agresivita	13
3.1.4.1. Agresivita - hněv	14
3.1.4.2. Agresivita – hostilita.....	14
3.1.4.3. Agresivita - agrese	14
3.1.5. Manipulace	15
3.1.6. Asertivita	16
3.1.7. Empatie.....	16
3.2. Konflikt.....	17
3.2.1. Vnější bariéry	17
3.2.2. Vnitřní bariéry	18
3.2.3. Frustrace	18
3.2.4. Stres	19
3.2.4.1. Vliv stresu dle osobnosti	20
3.2.4.2. Druhy stresorů	20
3.2.4.3. Signály stresu.....	21
3.2.4.4. Syndrom vyhoření	21
3.3. Poradenství, poradce, klient.....	22
3.3.1. Poradenství	22
3.3.1.1. Technické poradenství.....	23
3.3.2. Poradce	23
3.3.3. Kompetence v poradenské práci.....	23

3.3.3.1.	Technický poradce.....	24
3.3.4.	Klient	24
3.3.5.	Rizikový klient	24
3.3.6.	Vztah poradce – klient a jeho hranice	25
3.4.	Strategie zvládání zátěže	25
3.4.1.	Komunikace s rizikovým klientem.....	25
3.4.2.	Techniky zvládání a uvolnění stresu	27
4.	PRAKTICKÁ ČÁST	29
4.1.	Popis výzkumného šetření	29
4.1.1.	Šetřené prostředí	29
4.1.2.	Předmět šetření	29
4.1.3.	Použité nástroje	29
4.1.4.	Analýza prostředí.....	29
4.1.5.	Rozhovor	30
4.1.6.	Případové studie	30
4.2.	Zhodnocení výsledků z šetřeného prostředí	31
4.2.1.	Poradenství a poradce	31
4.2.2.	Rizikový klient	32
4.2.3.	Bariéry	34
4.2.4.	Zátěž	35
4.2.5.	Techniky	37
4.2.6.	Zakončující otázky	38
4.2.7.	Vybrané řešené případy	39
4.3.	Shrnutí výsledků šetření	42
5.	ZÁVĚR	45
6.	POUŽITÁ LITERATURA	46
7.	PŘÍLOHY	48

1. Úvod

Tato bakalářská práce pod názvem „Profesní přístup poradce k rizikovým klientům“ je zaměřena na poradce zabývající se technickým poradenstvím. Jsou to lidé řešící především technické problémy, jejichž klienti jsou projektanti, obchodníci, technici a koncoví uživatelé produktů. Ačkoli je jejich hlavním oborem technika, vlivem okolností jsou nuceni denně řešit nejen technické problémy, ale i lidský rozměr problémů s technickým zařízením.

Pracovní náplní každého poradce je pomoc lidem s jejich problémy. Je tedy třeba, aby poradce, v jakémkoli oboru, měl vysoké odborné kompetence i morální a charakterové kvality. Odbornost, porozumění, empatie, umění naslouchat a číst mezi řádky, komunikační dovednosti, trpělivost a sebereflexe je jen malý výčet toho, v čem by měl být poradce profesionálem. Proto je nutné, aby se profesně dále vzdělával.

Na technické poradce je kladen tlak související nejen s jejich odborností. Jsou nuceni řešit situace, kdy vedou dialogy s rozhořčenými lidmi, nezřídka agresivními, arogantními. Takoví klienti, v zajetí svého přesvědčení, někdy až nezdolné jistoty pramenící z mnoha neověřených, kusých, zkreslených či zcela nepravdivých informací, se domáhají nápravy nebo náhrady za vzniklé potíže, které technický poradce nezpůsobil. Klienti se stávají pro poradce klienty rizikovými, jsou svým postojem i odhodláním schopni práci poradce znehodnotit. Technický problém se často stává problémem zástupným pro uvolnění jejich nahromaděné agrese, kterou jim mnohdy přináší vlastní životní selhání, zklamání, frustrace. Může dojít k přenesení těchto negativních emocí z klienta na poradce a potažmo k jeho psychické zátěži.

Téma práce jsem si zvolil proto, že sám pracuji jako technický poradce. V průběhu své profesní kariéry jsem měl možnost být na několika pracovních pozicích a dívat se na problémy z různých úhlů pohledu. Cílem této práce je odhalit bariéry ve vztahu poradce a rizikový klient v konkrétním poradenském centru technické pomoci a doporučit způsob jednání s těmito klienty takový, aby zákazník byl uspokojen, poradce co nejméně psychicky zatížen a značka společnosti co nejméně poškozena.

2. Cíl práce

Při komunikaci často dochází k problémům v porozumění a jeho míra ovlivňuje výsledek. V případě poradenské práce je třeba, aby míra porozumění mezi poradcem a klientem byla co největší, bez slovních šumů a případných nedorozumění. Na míru úspěšnosti porozumění má vliv velký počet faktorů – od způsobu komunikace a momentálního rozpoložení aktérů až po vlivy prostředí. Nezřídka se stává, že klient svým momentálním naladěním bezdůvodně zaútočí na poradce a v podstatě tak ventiluje svoji frustraci na osobu, od které by měl, díky jejímu profesnímu zaměření, očekávat pomoc při řešení svých problémů a obtížných situací. Poradce se pak v nejlepším případě stává obětí slovních útoků a tato zkušenost může negativně ovlivnit přístup k jeho dalším klientům, psychicky ho velmi zatěžovat či vést k tomu, že odmítne nadále tuto činnost vykonávat a v případě vysoké odbornosti poradce dojde jeho odchodem z poradenské pozice ke ztrátě, jak na straně klientů, tak i straně zaměstnavatele.

Cílem této práce je popsat a analyzovat bariéry ve vztahu technický poradce a rizikový klient, vybrat efektivní strategie jednání poradce s takovým klientem s ohledem na psychickou zátěž poradce. Soustředí se především na oblast technického poradenství a s ním spojenou problematiku. Kdo je rizikový klient? Jakým způsobem se nejlépe vypořádat s rizikovým klientem, se kterým poradci přijdou do styku? Jaké jsou komunikační bariéry mezi poradcem a klientem a co je jejich příčinou? Jak nejlépe poradce zmírní negativní vliv klienta na svoji psychiku? Může se zdát, že v oblasti technického poradenství nemůže docházet ke střetům s rizikovými klienty, jako je tomu například v sociálním poradenství a pomoci. Ale i v této oblasti se poradci denně setkávají s problémovými klienty majícími potíže s některým technickým zařízením, které jim činí život komfortnějším, a jsou nuceni řešit situace nespádající zcela do jejich kompetencí. Aby byl poradce schopen pracovat v poradenství dlouhodobě, musí umět jednat s klienty, snažit se předcházet rizikovým situacím ve vztahu poradce-klient a být schopen kompenzovat stres ze své poradenské činnosti.

Pracuji v profesi technického poradenství a denně se potýkám, spolu s kolegy, s výpady klientů a jejich důvodnými i scestnými nároky. Obor, který jsem si vybral, se zabývá technologiemi pro technické zařízení budov. Do této kategorie patří výrobky, jako jsou plynové kotle, elektrické kotle, tepelná čerpadla, zásobníky teplé vody, solární systémy, rekuperační a kogenerační jednotky a systémy pro kontrolu a řízení těchto technologií. S ohledem, jak na legislativní, tak i lidské přístupy k životnímu prostředí, se

tyto produkty stávají více a více sofistikovanějšími, aby bylo možné zvyšovat jejich účinnost. Následkem toho se konstruují s předpokládanými stabilními vstupy – elektrická energie, plyn, kvalita vody apod., a bez kvalitních a stabilních vstupů a vyprojektovaného konstrukčního řešení celých hydraulických systémů odpovědnými projektanty a konstruktéry dochází k problémům s provozem a funkcemi, případně k rychlému opotřebením či naprosté destrukci zařízení. Jelikož jsou tato zařízení pro mnoho uživatelů finančně náročná nebo jim z nějakého důvodu připadají prostředky za ně vynaložené jako zbytečné či „vyhozené“, při problémech s provozem mají někteří z klientů představu, že použité materiály nepodléhají opotřebením, výrobky mají nekonečné záruční lhůty a podobně. To vše je důvodem, proč jsem si zvolil téma s touto problematikou.

Pro odhalení nejčastějších příčin v komunikaci v konkrétním poradenském a centru českého zastoupení mezinárodní společnosti jsem zvolil kvalitativní způsob zpracování získaných poznatků a informací ze strany technických poradců. Data budou získávána pomocí analýz a rozhovorů. Technickým poradenstvím se ve společnosti zabývá sedm poradců. Všichni mají stejné kompetence, jak bude popsáno dále, nicméně problematika těchto technologií se stává tak složitou, že je nutná postupná specializace v některých segmentech oboru. Vymezení kompetencí a vědomí si jejich hranic je důležitou součástí práce poradce.

3. Teoretická část

3.1. Komunikace

Komunikace se řadí mezi psychosociální dovednosti, při kterých dochází k výměně informací, jejich sdělování a přenosu. Míra schopnosti efektivní komunikace s druhými a přiměřená sebekontrola, je nazývána sociální zdatností, jde o „*soubor dovedností, které nám umožňují sdělit druhým, jak se cítíme, co prožíváme, co od nich potřebujeme*“. Její základní členění je na složku verbální (digitální) a neverbální (analogovou). Verbální složka zahrnuje veškerý obsah slovní komunikace, vše, co slovy vyjadřujeme. Neverbální složka komunikace je tvořena ostatními znaky – tělesným projevem. Tato složka je vůlí hůře ovládána, pracuje automaticky. Je to dáno tím, že je vývojově starší než komunikace verbální. V případě shody verbální a neverbální komunikace lze usuzovat na upřímné a bezelstné jednání (Praško, 2007, s. 15).

Mikuláščík (2010) dělí komunikaci dle kritérií komunikační interakce na záměrnou, nezáměrnou, vědomou a nevědomou, kognitivní, afektivní, pozitivní, negativní, asertivní negativní atd., podle funkce pak na informativní, instruktivní zábavnou, společensky integrující.

Setkání s druhým člověkem je tedy sociální interakcí, která obsahuje vnímání situace, její zpracování a schopnost vyjádření se. Součástí komunikačního procesu, který je vždy dvousměrnou aktivitou, je nejen jazyk a tělesné projevy, ale i čas, prostor, emoční ladění, sociální status a mnoho dalších vlivů (Mikuláščík, 2010). Základní druhy komunikace lze popsat v pojmech pasivní, agresivní, manipulativní a asertivní komunikace v mezilidských vztazích.

3.1.1. Verbální komunikace

Pro většinovou populaci, ve smyslu populace průměrného a vyššího intelektu, je velmi důležitá slovní, neboli verbální komunikace.

Samfira (2014) uvádí, že z čistě verbálního, tedy slovního projevu, lze zjistit mnoho podstatných informací – pohlaví, přibližný věk, původ, sociální status, zdravotní stav či afektivní stav. Mikuláščík (2010) verbální komunikaci člení na přímou nebo nepřímou, mluvenou nebo psanou, živou nebo reprodukovanou. Benesch (2001) považuje řeč za nejvyšší formou komunikace, jež je nám zprostředkovávána sluchem a zrakem.

Pomocí jazyka sdělujeme naše myšlenky, představy, zkušenosti, zážitky ostatním. Používání jazyka je pro každého z nás typickým rysem. Mikuláščík (2010) uvádí, že užití jazyka je ovlivněno osobnostními rysy, zkušeností, jazykovým stylem i prostředím, ve kterém komunikace probíhá. V průběhu verbální komunikace působíme na své okolí a zaujímáme určitý postoj. Praško (2007, s. 27) tento postoj dělí následovně:

1. „*Postoj pasivní – Ty jsi hodný člověk a já nestojím za nic.*“
2. „*Postoj agresivní – Já mám svoji hodnotu – to ty jsi bez ceny.*“
3. „*Postoj manipulativní – Mohl bys mít hodnotu, kdybys...*“
4. „*Postoj asertivní – Já mám svoji hodnotu, i ty máš svoji hodnotu.*“

Význam sdělení a postoj řečníka nebo pravý obsah jeho sdělení lze dešifrovat i ze zvukové stránky mluvy. Z tónu řeči lze odhalit jeho psychické rozpoložení. Tato úroveň verbální komunikace je nazývána paralingvistika. Mikuláščík (2010) hovoří o paralingvistice jako oboru, který se věnuje hlasitosti projevu, výšce tónu, rychlosti a plynulosti řeči, objemu slov, barvě a emočním náboji, kvalitě sdělení, plevebným slovům a řečovým vadám, ale i projevům ve formě odbíhání od tématu a zabíhavosti v myšlení.

Kromě přímého významu slov je stejně důležité věnovat pozornost podtextu sdělení, tzv. metakomunikaci. „*Neporozumění metakomunikačnímu signálu komplikuje komunikaci, dochází k nedorozuměním v interakci*“ (Mikuláščík, 2010, s. 33). Mezi nejčastěji používané prvky metakomunikace lze řadit ironii a sarkasmus.

3.1.2. Neverbální komunikace

Neverbální, neslovní, komunikace je označována jako řeč těla. Doplnuje komunikaci verbální, často však při vyjadřování, především emocí, je sama schopna vyjádřit postoje řečníka a dostačuje k jejich pochopení ze strany posluchače. K projevům neverbální komunikace dochází i v případech, kdy je rozhovor veden pomocí telefonu či při psaní e-mailu.

Mikuláščík (2010) popisuje, jak neverbální komunikace dotváří její verbální projev, může ho zdůraznit či doplnit, odporovat mu, regulovat ho. Důležitými prvky neverbálního chování jsou:

- mimika – projev v oblasti obličeje a hlavy; úsměv, přímost pohledu, sraštělé obočí apod.,
- gestika – pohyby rukou, nohou a hlavy; manipulace s předměty, vytváření bariéry z rukou, gesta prsty apod.,

- posturika – držení a natočení těla, polohy hlavy, rukou, nohou,
- kinezika – spontánní pohyby částí těla nemající význam gest,
- oční kontakt – délka, zacílení, mrkání atd.,
- proxemika – komunikační vzdálenost (intimní do 45cm, osobní do 120 cm, skupinová do 370 cm, veřejná 370 cm a více),
- haptika – doteky mezi komunikujícími, podávání rukou,
- chronemika – užívání času v komunikaci,
- celkový dojem – oblečení, účes, vůně, vkus apod.,
- prostředí – způsob vybavení kanceláře (nábytek, obrazy) apod.

Způsoby používání neverbální komunikace jsou výrazně kulturně podmíněny.

3.1.3. Pasivita

Pasivitu můžeme chápat jako nečinnost, poddajnost nebo jako netečnost k dění kolem sebe. Ve verbálním projevu se pasivní postoj vyznačuje váhavostí a výrazy jako např. „možná...“, „to nevadí“, „to je v pořádku“ apod. V projevu neverbálním je spojena se sklopeným zrakem, uvolněným tělem, sklopenou hlavou. „*Pasivní člověk ustupuje ostatním*“ (Praško, 2007, s. 27). O'Brienová (2003) vidí v pasivním postoji především člověka, který se stává nedůvěřivým, v ostatních může vyvolávat zklamání, neklid či nudu.

Pasivní chování je tedy jistým odstupem od děje, problému. Jedinec s pasivními postoji má sklony k omlouvání, přitakávání, závislosti na názorech druhých, projevuje se nedostatečnou sebejistotou nebo bezbranností vůči nárokům ze strany ostatních. Pokud se setkáme s pasivitou klienta, je velmi těžké zjistit, s jakým problémem chce pomoci. Naopak pasivní poradce není schopen klienta vést.

3.1.4. Agresivita

Při poradenské práci se poradce nezhůdky setkává s projevy hněvu, hostility a agrese ze strany klienta. Jednání s agresorem bývá vypjaté a složité. V případě profesního selhání a nedostatku sebeovládání poradce může naopak klient čelit výbuchu agrese ze strany poradce.

Jak uvádí Čermák (1998), agresivita je jistá dispozice jedince k agresivnímu chování. Člověk s vysokou mírou agresivity má sklony ve vypjatých situacích jednat agresivně. Podle mnoha badatelů hraje heredita významnou roli ve sklonu k agresivnímu

chování, agresivitu vidí jako vlastnost geneticky podmíněnou s vazbou na mužské pohlaví v rodu.

Poněšický (2005) ovšem konstatuje velkou nejednotnost v názorech odborníků při stanovení příčin a povahy agresivity. Existují dvě názorové skupiny původu lidské agresivity. První skupina tvrdí, že agresivita má svůj původ ve vrozené pudovosti člověka, je tedy lidskou konstantou, nedá se na ní nic změnit a tím je i omlouvána zodpovědnost za agresivní chování. Druhá skupina naopak tvrdí, že se jedná o reakci na frustraci, tudíž je naučená, jedná se o vlastnost získanou a snadno odstranitelnou.

V poradenské praxi je vždy, při setkání s agresivitou, poradce vystaven velkému tlaku, ať již tkví jádro agrese klienta v genetice, výchově či má nějakou fyziologickou příčinu. Jedná se o jednu z nejtěžších situací, kterou je třeba uvážlivě a profesionálně řešit tak, aby na psychickém a fyzickém stavu zúčastněných zanechala co nejmenší následky.

3.1.4.1. Agresivita - hněv

Hněv je jednou ze základních lidských emocí zahrnující stavy napětí a vzteku, doprovázen aktivací nervové soustavy a rozvratem psychických funkcí. „*Hněv může být chápán jako emocionální motiv, který vyvolává a podporuje agresivní chování*“ (Čermák a kol., 2003, s. 135). Síla hněvu je proměnná, jeho silné projevy jsou doprovázeny neadekvátní reakcí jedince na podněty.

3.1.4.2. Agresivita – hostilita

Hostilní jednání se projevuje hněvem, zlostí, pohrdáním, nenávistí vůči osobám, objektům či společenskému systému. Je negativním postojem plným nedůvěry a nenávisti k okolnímu zlému světu (Čermák a kol., 2003). Při jednání s klientem takových postojů se poradce může stát zástupným problémem pro vyjádření hostilního jednání klienta.

3.1.4.3. Agresivita - agrese

Vymezení termínu agrese je velmi složité a v případě příliš obecného vymezení pojmu hrozí omezení a znepečnění významu. „*Agrese zahrnuje velkou škálu projevů*“ (Čermák, 1998, s. 9). Vrstvení malých negativních prožitků bývá příčinou silné emocionální reakce. Slábnoucí ochrana proti neustálým vzruchům z vnějšího prostředí způsobuje rychlejší nástup agrese. Jak dále Čermák (1998, s. 12) uvádí, jde o „*jednání, které je provedeno se záměrem ublížit nějaké osobě se záměrem ublížit jí nebo ji přimět k tomu aby vyhověla*“.

Podle prováděných studií mají na člověka velký vliv tzv. environmentální stresory. Čermák (2003) mezi ně řadí hluk, teplotu, toxické látky a škodliviny v ovzduší, ale i elektricky nabitě molekuly ovzduší. Podobně pak nahlíží na vliv moderních technologií.

Carnegie (2010) uvádí, že agresivita a nátlakový styl jednání mívají základ v určité vnitřní nejistotě. Praško (2007) popisuje agresora jako jedince, který se neohlíží na potřeby druhých, bývá bezohledný, útočný, není si schopen přiznat vlastní vinu. Toto chování u něj může vést ke krátkodobé úlevě, vytváří však kolem sebe negativní atmosféru, vytváří napětí mezi ostatními a tím se jim odcizuje. Jednání s ním je velmi vypjaté. Přehnané sebevědomí agresora bývá pouze kamufláží vlastních frustrací a komplexů, které svým agresivním chováním kompenzuje.

Agrese je v literatuře často dělena podle různých aspektů jejího projevu. Lahnerová (2010) ji dělí podle typu, kdy se jedná o agresi otevřenou (přímou), skrytou, zástupnou a invertovanou. Čermák (1998, s. 10) ji popisuje následujícím způsobem:

- „*Instrumentální agrese je prostředkem, jak dosáhnout vnějšího cíle*“. Tato agrese je založena na úvahách o možných variantách a předem připravené konstrukci možného průběhu jednání. Je označována také jako „*agrese vědomě kontrolovaná*“. Při tomto typu agrese dochází u agresora k odosobnění, pokud nejde o patologického jedince, tak emocionální projevy jsou minimalizovány, „*svědomí zůstává neprobuzené*“.
- „*Emocionální agrese (zlostná, hněvivá, afektivní, hostilní) je charakteristická přítomností silné negativní emoce, většinou hněvu, a agrese není prostředkem, ale cílem sama o sobě*“. Je označována také jako „*agrese impulsivní*“.

V poradenském procesu znamená agrese značnou bariéru v komunikaci. Odráží se v míře úspěšného zvládnutí problémů klienta a ochotě poradce ke vstřícnému přístupu.

3.1.5. Manipulace

V poradenské praxi dochází často ke styku s klientem, kterého lze definovat jako manipulativního člověka. Praško (2007) uvádí, že projevy manipulativního chování se pojí především s křikem, pláčem, výčitkami, sliby, morálními apely apod. Procházka a kol. (2014, s. 76) rozšiřuje způsoby manipulace o podplácení, klam a svádění a definuje, že „*manipulace je úmyslné působení či směřování k určité výhodě*“.

Manipulace je tedy nepřímou agresí projevující se např. předkládáním pocitu viny, apelováním na zdánlivá zákonná práva či povinnosti, morální jednání, zastrašování,

vyhrožování nebo vytvořením pocitu bezmoci. Těmito prostředky se snaží jedinec dosáhnout svého cíle.

Nepřímá agrese v člověku způsobuje rozpačitost, frustraci, rozčilenost, ublíženost a vzdorovitost (O'Brienová, 2003). To může vést ze strany poradce k odstupu ke klientovi a neochotě mu porozumět a pomoci. Poradce může reagovat na manipulaci odmítavě, uzavřeně, frustrovaně.

3.1.6. Asertivita

Asertivní postoj je tvořen nenásilným prosazováním a určitou troufalostí v pevném projevení vlastního názoru.

Praško (2007) uvádí, že asertivní chování je spojeno s odpovědností za sebe sama, za své chování a jednání. Asertivní člověk má jasnou představu o tom, co a jak chce dělat, a jaké jsou důsledky jeho jednání. Jeho jednání je přímé, sebevědomé, otevřené, empatické, bez útoku a agresivity, umí naslouchat a dělat kompromisy, kontrolovat své jednání. Asertivním jednáním nedochází k frustracím, tedy zvyšování stresu a potažmo zdravotním problémům. Jak píše Lahnerová (2012), důležitým aspektem asertivního chování je klid, respektování druhé strany, správné rozlišování priorit a neodkládání rozhodnutí.

Asertivní jednání není s každým klientem totožné, vždy jde i o interakci protistrany a je třeba číst ze signálů druhého a nalézat nejvhodnější cestu k bezproblémové komunikaci. Techniky asertivní komunikace jsou popsány v kapitole 3.4.1.

3.1.7. Empatie

Empatie je nezbytnou vlastností nejen v poradenské práci. Aby se byl poradce schopen vyhnout rizikům ze strany klientů a jednat asertivně, je k tomu jistá dávka empatie potřeba. Procházka (2014, s. 54) ji popisuje jako „*schopnost poradce vcítit se do klientova prožívání a snažit se pochopit, co se v klientovi děje*“.

Míra empatie však nesmí překročit mez, kdy poradce není schopen udržet odstup od klientových potíží a silně je prožívá. Takový přístup může poradce ohrozit vést k problémům nejen v další poradenské činnosti.

3.2. Konflikt

Rizikem v poradenské práci je konflikt mezi klientem a poradcem. Ke konfliktu dochází, pokud si klient a poradce nepochopí, vzájemně se nepochopí. Příčiny nemožnosti se s druhým domluvit lze nazvat bariérami v komunikaci s druhými. Mikuláščík (2010) považuje pro úspěšné zvládnutí poradenské práce za nezbytné mít povědomí a orientovat se v komunikačních bariérách, protože ty mohou vést k frustraci účastníků komunikace a být příčinou jejich konfliktu.

Bariérám v komunikaci je třeba se vyhýbat, odstraňovat je a předcházet tak napětí a stresu ve vztahu poradce-klient. Znaky vznikajícího konfliktu lze vysledovat z verbálních i neverbálních projevů. V případě verbálních se jedná o rychlou mluvu, sarkasmus, změnu hlasu, nervozitu, urážky, agresivitu. U neverbálních je to gestikulace, nervozita, omezování osobní zóny, hysterie, v krajních případech útok.

3.2.1. Vnější bariéry

Vnější bariéry jsou veškeré rušivé vlivy prostředí provázející komunikaci. Ať již jde o bariéry demografické (pohlaví, věk), přítomný hluk, samotné prostředí či přítomnost dalších osob. Mikuláščík (2010) popisuje vnější bariéry jako nadbytek či nedostatek informací. Nepřiměřené, zkreslené, jednostranné či protichůdné informace, příliš formální prostředí, uspořádání kanceláře nebo technické vybavení mohou při komunikaci působit rušivě, jako bariéra pro uvolnění se klienta.

Eliminace těchto vlivů napomáhá k vytvoření dobrého vztahu poradce-klient, k rychlému získání informací a orientaci v problematice klienta, zvyšuje možnosti poradce na úspěch v komunikaci a předcházení v konfliktu. Poradce se při úspěšném zvládnutí problému stává v očích klienta kompetentní osobou.

V technickém poradenství lze tedy mezi tyto bariéry zařadit prostředí poradenské kanceláře, upravenost a styl oblékání poradců, sofistikovaný systém telefonního call-centra, rychlost, zobrazovací a zvukové možnosti výpočetní techniky a rychlost a kvalitu internetového připojení, velikost monitoru, přehlednost webových stránek, dále pak technickou úroveň zkušebny a jejího vybavení, přesnost měřících přístrojů, ale i kvalitu zpracování technických podkladů, jako jsou návody, příručky, projekční podklady apod. Tyto bariéry mohou blokovat komunikaci jak na straně klienta, tak na straně poradce.

3.2.2. Vnitřní bariéry

Mezi vnitřní bariéry lze zařadit veškeré osobnostní problémy komunikujících. Podle Mikulášтика (2010) se jedná zejména o tyto:

- obavy z neúspěchu a selhání,
- emocionální problémy jedince vedoucí ke snížení sebekontroly, kdy se projeví zlostně a agresivně,
- psychické, fyzické či neurologické problémy a nepohodlí omezující jedince v komunikaci (deprese, zhoršené poznávací schopnosti apod.),
- povýšené jednání, narcismus, xenofobie, nesympatie,
- připravenost a nepřipravenost, lenost, odpovědnost,
- sémantické bariéry – úroveň používání jazyka (spisovnost, nářečí, slang), schopnost a ochota najít a porozumět informacím, úhel pohledu na situaci.

Významným problémem v komunikaci je i přístup, zpracování a selekce informací, kterými jsme neustále zahlcováni a ztrácíme v jejich množství orientaci.

Praško (2007) vnitřní bariéry popisuje také jako tzv. komunikační zlozvyky. Jedná se o čtení myšlenek, přerušování a skákání do řeči, dokončování vět, nereagování na sdělení, neupřímnost, nejasnost, nekonkrétnost, přehánění, zobecňování, značkování (chytání za slovo), či odbíhání od tématu. Tyto zlozvyky mohou tvořit bariéry jak ze strany klienta, který není ochoten přijmout radu, tak ze strany poradce, který není schopen pečlivého naslouchání z důvodu určité algoritmizace poradenského komunikačního procesu.

V případě komunikačních bariér je třeba vzít v úvahu i roviny případného konfliktu. Jedná-li se o rovinu věcnou nebo vztahovou (Lahnerová, 2012). Pokud se tedy poradce snaží o bezproblémový dialog s klientem, musí si být vědom komunikačních obtíží jak ze strany klienta, tak svých vlastních a být schopen posoudit i postoj klienta vůči vlastní osobě.

3.2.3. Frustrace

Z obecného hlediska můžeme pojem frustrace definovat jako zklamání, nevyslyšené touhy nebo jakýkoliv stav, při kterém jsou lidské potřeby neuspokojeny. V poradenské práci se s frustrací setkáváme poměrně často ze strany klientů, kteří se na poradce obracejí s žádostí o řešení problému. Sami nejsou schopni vyřešit vzniklou situaci.

Frustrace se samozřejmě objevuje i na straně poradce, který může být zklamán chováním, přístupem a postoji ze strany klienta.

Poněšický (2005) popisuje frustraci, jako reakci člověka na bariéru v průběhu uspokojení či dosahování cílů nebo jako následek traumat. Frustraci též označuje za jednu z možných příčin lidské agrese. Člověk si své hlubší potřeby neuvědomuje až do okamžiku nedostatku či frustrace. V preverbálním období vývoje jedince dochází k formování základů osobnosti. Pokud je dítěti v této výstavbě bráněno, ať již nepodnětným prostředím či naopak nadměrnou péčí, lze předpokládat jeho větší náchylnost k problémům zvládat běžnou životní frustraci.

Podobně na problém nahlíží Praško (2003), když uvádí, že obtížné mezilidské situace způsobují úzkost, nestabilitu a méněcennost. Frustrovaný jedinec nemá dostatek sociálních dovedností, je citlivější a nezdravě vztahovačný. Právě takové emoce jsou rizikové a přenášeny dále spouštějí agresivní jednání.

3.2.4. Stres

Stres je reakcí organismu na nepřiměřeně velkou zátěž jedince. Nelze ho považovat pouze za škodlivý, je zároveň důležitý k rozvoji osobnosti. Dělíme ho na stres pozitivní – eustres, a negativní – distres. Oba typy mají podobné projevy. Praško (2007) spojuje eustres např. se sledováním napínavého filmu, očekáváním něčeho příjemného nebo překonáváním překážek. Distres pak s přetížením, nejistotou a nezvládnutím situací a povinností. Při komunikaci je stresem vše, co nás zatěžuje a není příjemné, především pak to, co přichází z vnějšku. Veškeré zatěžující věci označujeme jako stresory. Stres se stává škodlivým, je-li prožíván dlouhodobě a dojde-li poté k překročení jisté individuální hranice osobnosti.

Kraska-Lüdecke (2007) popisuje důsledky eustresu v podobě ponaučení, zkušenosti a zvýšení výkonu. Naproti tomu distres ve svém negativním dlouhodobém tlaku označuje za původce chronického onemocnění a v mnoha případech i syndromu vyhoření. Spouštěčem stresu bývají zmiňované stresory – stresové či stresující podněty. Každý člověk vnímá vliv stresorů individuálně. Kromě osobnosti má vliv na vnímání stresorů i průběh a výsledek jednotlivých stresových situací.

3.2.4.1. Vliv stresu dle osobnosti

Vliv stresu na osobnost je velmi individuální záležitostí. Praško (2007) zmiňuje, coby důležité faktory vlivu stresu na člověka, délku jejich působení a individuální odolnost osobnosti.

Ve vztahu ke stresu byly popsány dvě odlišné skupiny osobností. Jedná se o osobnosti typu A a B. Kraska-Lüdecke (2007) tyto typy popisuje následujícím způsobem:

1) osobnost typu A:

- zvládá stresory v podobě eustresu,
- vše podřizuje dokonalému výsledku,
- působí klidným a sebevědomým dojmem,
- přebírá ochotně velkou míru zodpovědnosti,
- riziko onemocnění ze stresu je u osobnosti typu A znatelně vyšší než u osobnosti B,
- charakteristika osobnosti: perfekcionistická, ctižádostivá, výkonná, netrpělivá, klidná, sebevědomá.

2) osobnost typu B:

- zvládá stresy s klidem a rozvahou,
- dokáže nad problémem získat nadhled,
- výkon není prioritou, dokáže si stanovit priority a nepodstatné problémy odsunout na druhou kolej,
- charakteristika osobnosti: rozvážná, klidná, odolná, třídící problémy.

3.2.4.2. Druhy stresorů

Na intenzitu stresu má vliv kromě osobnosti člověka a délky působení stresoru i jeho různorodost. Podle kritérií hovoříme o stresorech psychických, sociálních a fyzických.

Kraska-Lüdecke (2007) uvádí tyto stresory:

1) psychické stresory:

- tlak, nemoc

2) sociální stresory:

- hádky, závist, rivalita, šikana, strach ze selhání atd.

3) fyzické stresory:

- nevyhovující životní podmínky,

- nevyhovující pracovní podmínky,
- zima, horko, tma, hluk, zápach apod.

Příčina stresující komunikace může být jak na straně klienta, tak poradce. Je třeba určitě invence každého účastníka komunikace k tomu, aby nedocházelo k vypjatým situacím. Praško (2007) popisuje stresory v komunikaci jako nosiče sociálního stresu. Jedná se o způsoby interakce, která se projevuje jako výše popsané bariéry v komunikaci vyznačující se manipulací a agresivitou.

3.2.4.3. Signály stresu

Stres je původcem nejen emočních potíží, jako např. bezmoc, beznaděj a strach, ale i fyzických, které se projevují např. slabostí, únavou a nedostatkem energie.

Kraska-Lüdecke (2007) popisuje, že důsledkem působení celého komplexu stresorů lze sledovat zvýšenou nehodovost a úrazy, snížení pracovního výkonu, nedodržování termínů, chybovost a její následky v podobě negativní zpětné vazby či zvýšené míry pracovní neschopnosti v důsledku nemoci.

Na poradenském pracovišti mohou působit všechny druhy stresorů často na hranici únosnosti, docházet k časovému tlaku a náporu zodpovědnosti. Může nastat problém s technickým chodem z důsledku poruchy elektrické sítě, telefonního a internetového připojení nebo dojít ke konfliktu s klientem či kolegy. To vše ovlivňuje výkon poradce.

3.2.4.4. Syndrom vyhoření

V důsledku dlouhodobého působení stresorů se setkáváme s onemocněním, jehož příznaky zasahují tělo i psychiku člověka a pro něž se zavedl termín syndrom vyhoření.

Podle Kraska-Lüdecke (2007) se jedná o komplex příznaků, mezi které patří poruchy spánku, hučení v uších, bušení srdce, deprese. Postižený často sahá po zklidňujících lécích nebo alkoholu a nezdědka to končí jeho zhroucením. Rovněž Stock (2010) připisuje vzniku syndromu vyhoření působení chronického stresu, kdy stresové faktory jsou jeho příčinou. Kromě syndromu vyhoření popisuje i další potíže, např. chronickou únavu.

Z pohledu pomáhajících profesí je syndrom vyhoření velkou hrozbou, proti které je nutné preventivně pracovat a předejít tak ztrátě kvalitních poradců.

3.3. Poradenství, poradce, klient

3.3.1. Poradenství

Cílem poradenství je podpora a pomoc klientovi prostřednictvím kompetentní osoby, tedy poradcem (Procházka a kol., 2014). Poradenství se stalo nezbytnou činností napříč obory. Jak Koščo a kol. uvádí (1987, s. 9), historickou genezí došlo k členění poradenství na čtyři úrovně:

1. „Řízení jako interindividuální komunikace“.
2. „Poradenská činnost jako role ve společnosti“.
3. „Poradenská činnost jako aspekt a funkce rozvinutých moderních profesí“.
4. „Poradenství jako samostatná specializovaná a profesionální činnost“.

V současné době je tato profesionalizace poradenské činnosti pro společnost nezbytná. Vždy je cílem řešení a předcházení problémů. Příklady poradenských oborů jsou např.:

- sociální,
- léčebné a rehabilitační,
- psychologické – individuální, skupinové, hromadné,
- výchovně-vzdělávací, pro nadané a talentované,
- kariérové,
- rodinné,
- zemědělské,
- ekonomické, daňové a další.

Procházka a kol. (2014, s. 13) poradenství popisuje jako „*výměnu informací mezi poradcem a klientem, fenomén lidské interakce, poradenství jako proces učení*“.

Pro poradenskou činnost a správné rozhodování je důležité mít k dispozici mnoho kvalitních informací. V dnešní době je k dispozici tolik informací, že přesahují možnosti a kapacity jedince a ze strany poradce může dojít k selhávání nebo dokonce neochotě přijímat nové informace a zůstat na zaběhnutém a „osvědčeném“ modelu své práce.

V poradenské práci dochází k situacím, kdy se klienti obrací na poradce i v případě, kdy by měli situaci řešit sami. Kontaktem s poradci či přímo v poradenské kanceláři tráví svůj čas i v době, kdy k tomu nemají důvod. Ztrácí odpovědnost sami za sebe, za své rozhodování a případné následky. Svoboda (2012) podobný způsob přístupu klienta k poradenské kanceláři nazývá „*náhradní matkou*“, kdy klient očekává neustále otevřené její dveře.

3.3.1.1. Technické poradenství

V technické praxi je nezbytné, stejně jako v jiných oborech, poskytovat podporu a poradenství klientům. Technologie nám pomáhají zajišťovat základní fyziologické potřeby, zvyšují životní úroveň lidí a společnosti jako celku. V případě problému s jejich funkcemi dochází k ohrožení komfortu a snížení navyklého životního standardu. To s sebou nese i finanční ztrátu za jejich chybný provoz, za jejich opravu, v některých případech dochází ke škodám na majetku nebo ohrožení života. V každém odvětví se v současné době jde hluboko do dané problematiky a v případě problémů s technikou je nezbytné mít k dispozici skutečné odborníky. Ať již se jedná o výpočetní techniku, automobilový průmysl, zemědělské stroje, zdroje vytápění či stavební průmysl, pouze s odborníkem lze úspěšně řešit problémy či provádět supervize. Technické poradenství je tedy nezbytnou součástí mnoha oborů.

3.3.2. Poradce

Poradce je osoba s odborností a kompetencemi v daném oboru, která je schopna pomoci klientům, kteří ji osloví se svým problémem. Svoboda (2012) udává jako prvořadý předpoklad poradenské práce profesionalitu. Dle Kottlera (2013) je poradce aktivován emocionálně a intelektuálně. Aby byl ve své práci úspěšný, musí vždy dosáhnout určitého vhledu do situace, rozklíčovat i nejasné či vzdálené souvislosti mezi jevy a nesouvisejícími událostmi.

Spolupráci s klientem podporují zkušenosti, odbornost, lidský přístup ke klientovi a porozumění ze strany poradce. „Klíčem k vytvoření vztahu k ostatním je přizpůsobivost“ (Černý, 2009). Následkem nesprávného přístupu poradce ke klientovi je rezignace na smysl jeho vlastní práce.

Vosoba (2001) popisuje model, kdy pro udržení image organizace a udržení zákazníků je nezbytné, aby pracovníci stojící v první linii kontaktů se zákazníky zajišťovali určité standardy vstřícného přístupu ke klientům.

3.3.3. Kompetence v poradenské práci

Velmi důležitou schopností poradce je, aby si byl vědom svých možností a povinností ve vztahu ke klientovi, držel se striktně řešení původního problému a nenechal se klientem strhnout i k řešení problémů dalších. Kromě odborného vzdělání nesmí poradci chybět ani určitá znalost poradenské psychologie. Procházka a kol. (2014) považuje za

důležité, aby poradce byl vzdělaný člověk s velkým všeobecným přehledem a s konkrétní znalostí řady věcí, které i jen dalece souvisejí s předmětem jeho poradenské činnosti. Typ poradce by se měl volit vždy pečlivě tak, aby byl skutečně nejlepším odborníkem v dané problematice.

3.3.3.1. Technický poradce

Poradcem by měl být člověk, který problematiku zná a dobře jí rozumí. Pro technického poradce je důležitá odbornost, znalosti, dovednosti a zkušenosti z praxe. Zná především funkce, užité vlastnosti a možnosti výrobků, orientuje se v technologiích oboru i oborech příbuzných. Pouze odborník je schopen porovnat požadavky klienta s možnostmi výrobku. I v případě technického poradenství je nezbytná určitá míra psychosociálních dovedností a znalostní přístup ke klientovi, aby byl poradenský proces na profesionální úrovni.

3.3.4. Klient

Klientem v poradenské práci je osoba přicházející za poradcem pod tlakem svých problémů, které není sama schopna řešit, a požaduje návrhy na řešení, jistou inspiraci a oporu (Svoboda, 2012). Při práci s klientem je třeba brát v úvahu jeho temperament a typ osobnosti, znalosti, orientaci a představy o problematice. Je samozřejmě rozdíl v závažnosti, zda jde o klienta s psychickými, sociálními nebo technickými problémy. Vždy je nutné posoudit souvislosti problému.

3.3.5. Rizikový klient

Rizikovým klientem v poradenské práci je taková osoba, která zatěžuje poradce svým negativním postojem k řešenému problému. Procházka a kol. (2014) rozdělují rizikové klienty na manipulující, vymáhající, závislí, odmítající. Podle dalšího dělení, vzniklého pomocí studie z odborných časopisů, jsou to i klienti nedobrovolní, hledající péči a péči vymáhající.

Rizikového klienta lze identifikovat podle jeho přístupů, mezi něž patří stěžování si, ventilování frustrace, dožadování výhod, vyhrožování, lži, manipulace, křik, vulgarismy, agresivita a další podobné projevy. Poradce si ve své práci musí být vědom i toho, jak uvádí Hewstone a kol. (2006), že existuje určitá tendence, která příčinné souvislosti přisuzuje osobám a ne dalším okolnostem.

3.3.6. Vztah poradce-klient a jeho hranice

Ve vztahu poradce-klient má každý svoji roli. Klient by se měl aktivně podílet na analýze svého problému, nalézt vnitřní motivaci a sebepoznání. Poradce už od samého počátku musí korigovat nepřiměřená očekávání klienta, vždy reálně nastínit klientovi možnosti poradenství v daném oboru. Poradce v procesu změny klienta či v procesu řešení problému klienta přijímá roli katalyzátoru. Nezúčastňuje se samotného procesu změny, jen řídí rychlost, směr a průběh procesu (Procházka a kol., 2014).

3.4. Strategie zvládání zátěže

Pokud pracujeme s lidmi, je potřeba k nim mít vřelý vztah. Při jednání s rizikovými klienty je nutná jistá prevence i uvolnění nahromaděných energií.

3.4.1. Komunikace s rizikovým klientem

Nejdůležitější technikou poradenské práce je rozhovor. Ať již se jedná o rozhovor standardizovaný, individuální, řízený či volný, poradce musí být na klienta připraven. Již Koščo (1980) zmiňoval, že poradce musí zohlednit parametry rozhovoru, jako je adekvátnost, jasnost, pružnost a správnost otázek, kdy:

- adekvátnost znamená vzít v úvahu k obsahu otázky i osobnost a situaci klienta,
- pružností jsou myšleny souvislosti s povahou problému při kladení otázky,
- jasnost je porozuměním otázky, bez protiřečení si, mnohoznačnosti, avšak určitou mírou diferencovaně – klient by neměl nabýt pocitu, že se ptáme stále na to samé,
- správnost pak značí jazykovou spisovnost, používání jednoduchých slov, ne příliš dlouhých otázek a jejich plynulost.

Poradce by se měl vyvarovat toho, aby jednal manipulativně, pasivně a už vůbec ne agresivně. Nejvhodnější technikou je asertivní přístup. Pomocí asertivních technik je možno zvýšit úspěšné jednání s klientem.

Mikuláščík (2010) vymezuje několik druhů asertivních přístupů, mezi něž patří prostý, empatický, ironizující atd. a řadí mezi ně techniky:

- obehnaná gramofonová deska – vytrvalost v uplatňování nároku či argumentu,
- technika otevřených dveří – rozlišování pravdy a nepravdy, reakce pouze na pravdu,

- vyrovnání se s kritikou – racionální přístup ke kritice,
- dotazování na nedostatky – zjišťování pravých příčin postoje,
- přijatelný kompromis – oboustranné uspokojení,
- zvládnání negativní asertivity – zvládnání vlastních chyb a nedostatků.

K úspěšnému zvládnutí klienta mohou napomoci i další techniky. Nilsson a kol. (2002) popisuje aktivní řešení problému, kritické a abstraktní myšlení, vhléd a rozumovou analýzu, správné kladení otázek.

Poradce při práci s klienty využívá ověřených postupů. To přináší rychlou orientaci a úsporu času. Úskalím se může stát rutina v práci, při které dochází k opomenutí některého prvku, kdy poradce je např. v myšlenkách dále než klient. Správné, cílevědomé a promyšlené kladení otázek předchází blokování hovoru a je důležitou součástí poradenské práce. Carnegie (2010) uvádí, že poradenský rozhovor je dobré začít otevřenými otázkami, které umožní popis situace klienta a následně použít otázky uzavřené, které dokreslí danou situaci. Kombinujeme vždy otázky zjišťovací a návodné.

Vosoba (2010) vidí vstřícný přístup v chování a jednání ke klientům např. v jednoduchých a lehce zapamatovatelných standardech chování, individuálním přístupem ke klientovi, podpoře aktivního a kreativního jednání, efektivnosti bez časových prodlev, ale i v dynamice, rozvoji a případné změně těchto standardů.

Při jednání s rizikovým klientem je nutné přizpůsobit komunikační techniku osobnosti klienta, aby byl soulad mezi komunikací verbální a neverbální. Jak uvádí Procházka a kol. (2014), složka komunikace by měla být tvořena následujícími principy:

1. verbální složka:

- klidný a jasný tón hlasu odpovídající výrazu,
- použití jednoduchých formulací a jazyka,
- zaměření na problém a jeho podstatu,
- vstřícný přístup k řešení problému, upřímnost, autentičnost, konstruktivní řešení,
- upozornění klienta, co svým chováním způsobuje,
- v případě nemožnosti uvést klienta do klidu ukončit poradenský rozhovor.

2. neverbální složka:

- vyvarovat se konfrontačnímu postoji těla,
- udržovat oční kontakt s klientem,
- udržovat dostatečný odstup,

- omezit přímý fyzický kontakt, doteky.

Taktika a technika komunikace může při jednání s rizikovým klientem pomoci ke zklidnění vypjaté situace. Cílem je dojít zdárně k pocitu uspokojení na obou stranách. Procházka a kol. (2014, s. 79) říká, že „*cílem poradce by mělo být dosažení rovnováhy typu výhra – výhra*“, tedy jistého kompromisu v jednání, kdy klient nepocití uje jednoznačnou ztrátu či nenaplnění svých požadavků. Průběh komunikace s agresivním klientem dělí na 5 stupňů:

1. „*situace*“ – nedobrovolné kontaktování,
2. „*odhad a zhodnocení situace*“ – klient se cítí omezen, trestán nebo pocití uje selhání,
3. „*zlost*“ – pocit frustrace vede ke zlosti,
4. „*inhibice*“ – ztráta zábrán, útlum hodnot a postojů,
5. „*agrese*“ – slovní a fyzický útok.

Agresivnímu klientovi lze do jisté míry předejít orientací v postojích klienta, rozeznáním toho, na kterém stupni eskalace se nachází a použitím správné komunikační techniky. Nilsson a kol. (2002) dále doporučuje, jako nezbytné k pozitivnímu výsledku práce s klientem, aktivní naslouchání, kdy se poradce otevřeně s úctou a empatií snaží dosáhnout klientovy důvěry. Praško (2007) dodává, že aktivní naslouchání, verbální i neverbální, je důležité pro pochopení druhého. Bez něj dochází ke konfliktu z důvodu nepochopení. „*Znakem vědomých činností je to, že se navzájem narušují, a proto je tak obtížné nebo nemožné provádět jich několik naráz*“ (Kahneman, 2012, s. 29). V případě aktivního naslouchání se tedy jedná o plné a koncentrované zabývání se hovořící osobou, při kterém je třeba se vyvarovat dalším činnostem – např. psaní korespondence, surfování po internetu, věnování se jiné manuální činnosti, hovoření s jinou osobou apod.

3.4.2. Techniky zvládnání a uvolnění stresu

Pod tíhou tlaku klientů dochází na straně poradce k zátěži stresem. To má vliv na poradcův zdravotní stav, výkony i samotný přístup ke klientům. Dlouhodobý stres může způsobit naprostou lhostejnost ke klientům, rezignaci na práci, chronickou únavu či syndrom vyhoření. Kettler (2013) uvádí, že jako obrana před podobnými stavy, je nezbytné budovat a udržovat podpůrný systém, tzn. zachovat si schopnost rozvíjet vřelé vztahy, které umožňují zachovávat si osobní nadhled a rovnováhu.

Pro nalezení rovnováhy a předcházení stresu musí každý sám pro sebe něco udělat. K dispozici je nepřeborná řada možností, jakým způsobem relaxovat, Lysebeth (1988,

s. 44) předkládá, že „*působením na tělo můžeme změnit své emoce, neboť interakce psychiky a tělesnosti působí v obou směrech*“. V poradenské práci je na potřebu předcházení stresu možno nahlížet ze dvou hledisek:

1. Obrana - přímo při jednání a po jednání s rizikovým klientem, kdy jako obranu proti stresu lze využít některou z antistresových metod. Kraska-Lüdecke (2007) mezi ně řadí např.:
 - vyhodnocení situace,
 - stanovení cílů,
 - eliminace komunikačních bariér,
 - kvalitní organizace, plánování,
 - odstranění černobílého vidění,
 - asertivní jednání,
 - psychohygienu,
 - hluboké dýchání.
2. Relaxace – dlouhodobá a pravidelná relaxační činnost po ukončení pracovní směny, ve volném čase poradce. Může jít o sportovní činnost, saunu, masáže, jógu, autogenní trénink. Kraska-Lüdecke (2007) doporučuje i tvořivé umění – malování, hudbu apod.

Pro zvládnutí a uvolnění stresu při práci poradce je tedy důležitá pravidelná a častá aplikace vhodných technik a činností a to, jak v průběhu poradenského procesu, tak i po jeho ukončení.

4. Praktická část

4.1. Popis výzkumného šetření

V následujícím textu je popsáno provedené výzkumné šetření – místo, způsob a metoda. Šetření bylo provedeno se svolením ředitele technického oddělení organizace.

4.1.1. Šetřené prostředí

Pro šetření jsem zvolil technické pracoviště českého zastoupení skupiny Vaillant Group, která na český trh uvádí výrobky pod obchodními názvy Vaillant a Protherm. Problematika pracoviště spadá do oboru technická zařízení budov. Výrobky jsou určeny především k vytápění, přípravě teplé vody v budovách a regulaci systémů. Toto pracoviště se zabývá poradenstvím pro klienty a školením smluvních partnerů.

4.1.2. Předmět šetření

Předmětem šetření je popsat a analyzovat bariéry ve vztahu technický poradce a rizikový klient ve vybraném prostředí. Rozborem získaných dat z analýz a rozhovorů pak vybrat efektivní strategie jednání poradce s rizikovým klientem s ohledem na jeho psychickou zátěž.

4.1.3. Použité nástroje

Jako nástroje byly zvoleny analýza dokumentů a analýza kvalitativních dat metodou vytváření trsů, jak ji popisuje Miovský (2006), kdy na základě vzájemné podobnosti výroků došlo k seskupení do jednotlivých kategorií. Způsob sběru dat probíhal analýzou dokumentů poradenského pracoviště, individuálními rozhovory s technickými poradci a rozbohem případových studií. Kontrola validity dat pak metodou hustého popisu, který podává informace o faktech, kontextu událostí, pohnutkách aktérů.

4.1.4. Analýza prostředí

Nejdříve došlo k analýze samotného prostředí, kde bylo šetření prováděno. Data byla získána prostřednictvím náhledu do firemních informačních systémů, textových dokumentů a smluv. Byly zjištěny informace o technickém poradenském centru – počet pracovníků, jejich kompetence, přibližný počet klientů za rok.

4.1.5. Rozhovor

Pro šetření v organizaci byl jako nástroj použit rozhovor s pracovníky poradenského centra technického oddělení. Typ rozhovoru je standardizovaný, kdy jsou otázky shodné u všech účastníků. Je zvolen typ rozhovoru individuálního, tazatel se beze svědků dotazuje odpovídajícího poradce. V rozhovoru jsou použity otázky primární (předem připravené) i sekundární (doplňující, vyplývající z hovoru). Jedná se o otázky otevřené, přímé, nepřímé a projektivní. Styl rozhovoru je nedirektivní. Rozhovory probíhaly samostatně na pracovišti technických poradců a byly zaznamenávány zápisem do počítače formou shrnujícího protokolu.

V úvodní fázi rozhovoru bylo odpovídajícímu poradci vysvětleno, proč je dotazován, o jaké téma se jedná, přibližný čas rozhovoru, ujištění o anonymitě a způsob záznamu získaných informací. Informace byly zapisovány do počítače. Při samotném rozhovoru byly kladeny připravené otázky a sledováno emoční ladění, zaujetí, nonverbální projevy odpovídajícího. Na konci rozhovoru došlo ke shrnutí tématu, dotazu vlivu rozhovoru na poradce, k poděkování za spolupráci a jeho ukončení.

Celkem bylo připraveno 27 otázek rozdělených na 4 základní témata, kdy každé téma zahrnuje 6 otázek. Otázky jsou tematicky promíchány. Na konci byly odpovídajícímu poradce položeny 2 otázky k doplnění a jedna o ujištění, že prodělaným rozhovorem nedošlo k negativnímu vlivu na jeho osobu.

Rozhovor byl členěn následujícím způsobem:

- 1) rizikový klient – otázky č. 2, 3, 6, 13, 16, 17
- 2) bariéry – otázky č. 4, 5, 10, 11, 14, 15
- 3) zátěž – otázky č. 1, 7, 8, 9, 12, 18
- 4) techniky – otázky č. 19, 20, 21, 22, 23, 24
- 5) zakončující otázky – otázky č. 25, 26, 27

Vzor strukturovaného rozhovoru je přílohou č. 1.

4.1.6. Případové studie

Po ukončení rozhovoru byl každý účastník požádán o popsání konkrétního případu setkání s rizikovým klientem. Byl požadován popis problému, výsledek a emoční ladění poradce po ukončení kontaktu s klientem.

4.2. Zhodnocení výsledků z šetřeného prostředí

Výsledky šetření na základě analýz, rozhovorů a případových studií jsou zpracovány v následujících kapitolách.

4.2.1. Poradenství a poradce

Poradenstvím na šetřeném pracovišti se v pozorovaném roce 2014 zabývalo 7 technických poradců ve věku 35 až 52 let s technickou praxí 16 až 33 let a praxí v poradenství 5 až 22 let se středním odborným a úplným středním odborným vzděláním v některém z technických oborů – elektronik, elektromechanik, konstruktér, opravář strojů a zařízení apod. Tito pracovníci se orientují v problematice technického zabezpečení budov, především v oboru vytápění a souvisejících oborech. Ke své práci musí průběžně absolvovat zkoušky na Technické inspekci ČR v oborech plynárenství a elektrotechnika a mít dostatek znalostí a zkušeností s konstrukcemi a funkcemi topných systémů, kotlů, tepelných čerpadel, regulačních systémů, komínových systémů apod. Kompetence poradců na pracovišti jsou vymezeny pracovní smlouvou následovně:

- poradenské služby o zařízeních klientům,
- řešení stížností klientů,
- teoretické a praktické školení smluvních servisních partnerů,
- zpracování technických informací,
- zpracování technických podkladů.

Podle firemní statistiky řešilo technické oddělení za poslední kalendářní rok 2014 přibližně (pozn.: čísla jsou zaokrouhlena na celé desítky a tisíce):

- 22.000 telefonních hovorů,
- 12. 000 e-mailů,
- 5.000 přímých klientů,
- 30 výjezdů technických poradců ke konzultaci, diagnostice, návrhu řešení a odstranění poruch u problémových klientů. U těchto supervizí dochází vždy k jednání s rizikovým klientem.

Oddělení poskytuje poradenství a zázemí především pro smluvní servisní a montážní firmy. Dále se na něj obrací uživatelé zařízení, prodejci a projektanti.

Technické oddělení není pouze poradenským centrem, je i školicím pracovištěm pro smluvní servisní partnery. Jsou zde realizována školení ve formě 1denních nebo

4denních kurzů pro techniky každoročně po dobu několika měsíců. Tyto kurzy probíhají v závislosti na potřebách společnosti spojených s uváděním nových produktů na trh.

Na poradcích je vyžadováno neustále se vzdělávat v oblasti nových produktů a technologií. Do jejich pracovní náplně spadá i provádění textových korektur, příruček a návodů, tvorba technických manuálů a technických zpráv na základě prověření funkcí výrobků a poznatků z praxe.

4.2.2. Rizikový klient

Otázky s tématem rizikový klient jsou pokládány z důvodu odhalení povahy rizikového klienta ve vztahu k šetřenému prostředí.

- Otázka č. 2:

Koho považujete za rizikového klienta a v čem vidíte nejčastější příčiny toho, že se klient rizikovým stává?

U této otázky byli dotazovanými poradci definováni rizikovní klienti jako „*nespokojení a bezradní zákazníci, kteří již vyčerpali různé možnosti řešení svého problému*“ a dále pak „*techničtí pracovníci, kteří si nevědí s problémem rady*“. Dotazovaní se shodli na tom, že „*mnoho těchto technických pracovníků není schopno jednat s klienty nebo se s problémem ještě nesetkali a potřebují problém přesunout na někoho dalšího*“. Dalším problémem se ukázala být „*strohost odpovědí v e-mailové komunikaci mezi klientem a technickým poradcem*“ – poradci odpovídají pouze v technické rovině problému a ne všichni zákazníci jsou schopni strohost vyjádření bez přidané empatie přijmout.

- Otázka č. 3:

Jakým způsobem komunikace s rizikovým klientem probíhá nejčastěji?

V této otázce došlo ke shodě, kdy nejčastější způsob komunikace s rizikovým klientem je „*telefonický rozhovor*“. V menší míře se jedná o „*e-mailovou korespondenci, přímý kontakt s rizikovým klientem není častý*“, odehrává se především při řešení problémů v terénu v rámci supervizí.

- Otázka č. 6:

Popište, jakým způsobem končí komunikace s rizikovým klientem?

Dotazovaní se shodli, že, až na výjimky, je „*konflikt vyřešen smírem, nejčastěji nabídnutím slevy na díl, službu, kompromisem o rozdělení nákladů, případně uznáním celého nároku*“. Výrobci a obchodní firmy se snaží o to, aby byly zákazníci vnímány pozitivně, proto

mnohdy přiznávají klientům nároky i zcela neoprávněné. Dochází samozřejmě i k neuznání nároků, je to především v případech, kdy je prokázáno pochybení na straně klienta.

- Otázka č. 13:

Jaký je nejčastější problém, se kterým se ve vztahu poradce-klient setkáváte?

Ze strany poradců je mnoho popsaných problémů. Jedná se především o „*polopravdy a lži ze strany klientů, neznalost diskutované problematiky, neschopnost orientace v technologiích a jejich možnostech, neochota nebo lenost sám si vyhledat dostupné informace, neochota či lenost číst návody a dokumentaci, neporozumění textu v dokumentaci, klienti nedokážou poznatky aplikovat při užívání a ovládání zařízení, klienti požadují od výrobku funkce, které nejsou v jeho výbavě, užití produktu je k účelům, pro které není určen, klienti se dožadují „nekonečné“ záruky na produkt*“.

- Otázka č. 16:

Vidíte v posledních letech nějakou změnu v komunikaci s klienty, a pokud ano, jakým směrem?

Z rozhovorů jednoznačně vyplývá postupné zhoršování komunikace s klienty. Jedná se především o „*aroganci a agresivitu ze strany klientů, jejich pocitu, že mají na vše nárok*“. Při žádosti o radu stavějí, svým postojem a přístupem, poradce do „*role viníka svého problému*“. Dochází u nich k vlnám „*hněvu, manipulaci, agresivním výpadům, k výhrůžkám soudem, medializací problému*“. Zazněl názor, že „*kdo víc křičí, více dostane*“.

- Otázka č. 17:

Vašimi klienty jsou koneční uživatelé zařízení, obchodníci, projektanti, montážníci a technici. Která z těchto skupin patří podle vašeho názoru k nejrizikovějším klientům?

Podle odpovědí jsou nejrizikovější skupinou „*uživatelé zařízení – zcela ignorují doporučení výrobce a technických norem a vytvářejí aplikace z nekompatibilních prvků a zařízení a dožadují se nápravy na náklady výrobce*“. Dále se klienti neorientují zcela dobře v problematice záruk.

Druzí v pořadí jsou „*obchodníci, kteří se snaží produkty prodat i za cenu, že nejsou prodané systémy a aplikace vhodné*“. To vrhá špatné světlo bohužel ne tak na ně, jako na výrobce zařízení. Mnohdy se snaží „*vlastní chybu přehodit na někoho dalšího*“.

Poslední rizikovou skupinou jsou „*servisní technici – často se obracejí na poradce s neznalostí zásadních věcí, jako je třeba měření veličin a význam základních funkcí, bez jejichž znalostí výrobky nelze opravit*“. Tato neznalost opět vrhá špatné světlo na výrobky i samotného výrobce.

Ve vztahu s montážníky výrobků nedochází na oddělení k častým problémům.

S projektanty nedochází k žádným zásadním problémům, komunikace s nimi probíhá převážně „na úrovni objasnění a upřesnění funkcí a technických specifikací“.

Pozn.: V případě, že situace s klientem přesahuje možnosti poradce (např. neoprávněný nárok na záruku, urážky poradce), je povinností poradce konzultovat situaci se svým nadřízeným, který rozhodne o dalším postupu v klientově záležitosti.

Z popsaných odpovědí k tématu „Rizikový klient“ vyplývá, že takového klienta na šetřeném pracovišti lze rozdělit na 3 kategorie:

1. uživatel zařízení,
2. obchodník – prodejce zařízení,
3. servisní technik – opravář zařízení.

Nejčastější kontakt klientů s poradci je telefonický a prostřednictvím e-mailu. Nejčastější příčiny vzniku konfliktu s klienty tkví v neznalosti, nepřesnosti a nedostatečnosti informací, nesprávným nakládáním s informacemi, nedostatečné zodpovědnosti sama za sebe. Rizikovní klienti se projevují arogantně a agresivně, vyhrožují a snaží se o manipulaci.

4.2.3. Bariéry

Otázky na zjištění bariér se snaží o popis situace na pracovišti a nalezení bariér ve vztazích poradce-klient.

- Otázka č. 4:

Mohou se Vámi popsané příčiny stát bariérou ve vztahu poradce-klient?

V této otázce se poradci shodli, že popsané příčiny v otázce č. 2 mohou být bariérou ve vztahu s klientem („*nespokojenost, bezradnost, neznalost, nekompetentnost, strohost a nedostatek empatie*“).

- Otázka č. 5:

Vidíte možnou příčinu problému s klienty např. ve svých znalostech, připravenosti na rozhovor, prostředcích, které máte k dispozici (podklady, technika apod.) nebo v dalších okolnostech? Popište nejčastější příčiny.

Zde byla ze strany poradců jednoznačná odpověď – „*neinformovanost na straně klienta, nedostatečné informace o řešeném případě a občasný rozpor v technických podkladech, který je způsoben pomalou aktualizací dat*“.

- Otázka č. 10:

Myslíte si, že lze předejít krizi v jednání s klientem?

Poradci se v odpovědích shodli, že „vyhnout se zcela rizikovému klientovi nelze“.

- Otázka č. 11:

Je klima pracoviště v pořádku nebo byste ho nějakým způsobem více stabilizoval?

U této otázky poradci uváděli – „dobré klima pracoviště, příjemné prostředí pro práci, přátelský kolektiv“. Otázka byla položena z toho důvodu, že špatná atmosféra na pracovišti ovlivňuje výkony pracovníků a neshody mezi kolegy mohou mít vliv v přístupu ke klientům.

- Otázka č. 14:

Kde podle vás tkví zdroj neshod s klienty?

Zde bylo uvedeno více zdrojů: „rozdílný názor na věc a problematiku, neznalost, neinformovanost, arogance“.

- Otázka č. 15:

Co ovlivňuje vaše osobní rozpoložení a má vliv na váš přístup ke klientovi?

U této otázky bylo několik rozdílných odpovědí o podstatě vlivu. Byl zmiňován „zdravotní stav a osobní problémy, komunikace s předchozím klientem, velké množství klientů za sebou“, ale i „technické problémy, jako je pomalý počítač, pomalé připojení k internetu, nemožnost simulace problému na zkušebně“. Tyto uvedené skutečnosti mají z hlediska poradců jednoznačně vliv na jednání s klientem.

Téma „Bariéry“ přineslo následující poznatky. Na poradenském pracovišti vládne dobrá pracovní atmosféra. Odhalené bariéry jsou vnější i vnitřní povahy, jedná se především o nespokojenost, bezradnost, nekompetentnost, neinformovanost, aroganci na straně klientů a nedostatek empatie ke klientům na straně poradců, technické problémy a možnosti oddělení. Osobní psychická pohoda poradce má vliv na jeho práci.

4.2.4. Zátěž

Otázky s tématem zátěže byly důležité pro ilustraci vlivu zátěže na poradce v šetřeném pracovišti.

- Otázka č. 1:

Jak často řešíte situace, kdy se s klienty dostáváte do konfliktu?

Z odpovědí vyplývá, že každý z poradců řeší konflikt s klientem „*téměř denně*“, tzn., že na oddělení řeší více jak jednoho rizikového klienta za den.

- Otázka č. 7:

V čem je pro vás práce s klienty stresující?

Poradci uváděli různé stresové faktory:

- „*řešení problémů se odehrává v negativní rovině*“,
- „*přepínání myšlenek podle různé problematiky klientů*“ (je tím myšleno časté a rychlé střídání tematiky a různých technických oborů nebo např. jedna pomoc klientovi se současným produktem a v zápětí s produktem z roku 1992),
- „*nemožnost použití zaběhlého postupu řešení problému*“,
- „*klienti vyžadují něco, na co nemají nárok*“,
- „*neznalost, arogance a agresivita ze strany klientů*“,
- „*v případě, že nelze klientovi pomoci, je jednání na konci s ním obtížnější, než na začátku*“.

- Otázka č. 8:

Jak se cítíte po jednání s rizikovým klientem?

Nejčastější odpovědí byl „*pocit vyčerpání*“, další odpovědi byly „*únava a zároveň vztek*“ a „*po kontaktu s klientem, kterému neumím pomoci, se někdy cítím bezmocně*“.

- Otázka č. 9:

Dokážete po setkání s problémovým klientem ventilovat své napětí a bylo by přínosem instalovat pomůcku, kterou by bylo možné kompenzovat vaši nahromaděnou negativní energii?

V odpovědích byla shoda v tom, že poradci se snaží svoje rozpoležení po jednání s rizikovým klientem ventilovat. V odpovědích zaznělo: „*zanadávám si a uleví se mi, dám si kávu, proberu případ s kolegou*“. Někteří poradci se nebrání kompenzačním pomůckám – např. byl uveden „*boxovací pytel, který by mi pomohl uvolnit vztek*“.

- Otázka č. 12:

Zabýváte se pracovními starostmi i mimo pracovní dobu?

Většina poradců se v odpovědi shodla, že „*někdy řeším pracovní problém i ve svém volném čase*“, dále však konstatovali: „*jen zřídka řeším klienta jako takového, přemýšlím především o příčinách technického problému*“.

- Otázka č. 18:

Zatěžuje Vás vaše práce psychicky i mimo vaši pracovní dobu?

U této otázky byli dvě odpovědi – „*občas*“ a „*nezatěžuje*“, která převládala.

Odpovědi na otázky s tematikou „*Zátěž*“ odhalily, že konflikt s klienty není pro poradce výjimečnou záležitostí. Setkávají se s nimi na pracovišti denně. Konflikt s klientem je pro ně zátěží, kterou potřebují nějakým způsobem ventilovat. Většinou se jedná o probrání situace s kolegy či nadřízeným. I když mají poradci pocit, že dostatečným způsobem uvolňují nahromaděné energie po konfliktu, nastávají situace, kdy je znát nedostatečná psychohygiena, jak se dále ukáže u řešených případech.

4.2.5. Techniky

Poradenský tým před několika měsíci absolvoval „Kurz asertivity“. Jednalo se o přednášku s tematikou přístupu k zákazníkům a nástinem možností boje se stresem. Bylo tedy zajímavé zjistit postoje poradců k tomuto tématu. Součástí přednášky byl i test osobnosti, avšak nepodařilo se zajistit jeho výsledek.

- Otázka č. 19:

Jaký měl pro vás osobně tento kurz přínos?

Z odpovědí vyplynulo, že poradci z kurzu nadšeni nebyli. Po doplňující otázce „*Z jakého důvodu?*“ uváděli, že „*kurz byl k ničemu, ztráta času, podobná tematika mě moc nezajímá, téma mi není blízké*“, i když někteří připustili, že „*má asi svůj význam*“.

- Otázka č. 20:

Využíváte techniky asertivního přístupu?

Zde byly zajímavé odpovědi v tom, že asertivní přístup ke klientům poradci běžně používají, i když je výsledek jednání s rizikovým klientem nejistý. Z pohledu poradců „*je použití asertivity někdy problematické a ne vždy funguje*“ z toho důvodu, že „*někteří klienti mají pouze potřebu někomu sprostě vynadat*“.

- Otázka č. 21:

Myslíte si, že má asertivní přístup význam?

Zde došlo ke shodě v názoru, který lze shrnout vyjádřením jednoho z poradců, kdy uvedl: „*asertivní přístup má jistě svůj význam, záleží však i na postoji klienta, jaký bude výsledek*“.

- Otázka č. 22:

Používáte jiné techniky?

Zazněly zde odpovědi, kdy poradci používají „*vždy cit, jak s klienty jednat*“, a jiní to nazývají „*lidský přístup*“. Je tedy zřejmé, že poradci se snaží o asertivní přístup, aniž by se nějak více zabývali terminologií a psychologií člověka. V jedné odpovědi zaznělo známé rčení: „*Snažím se k druhým chovat takovým způsobem, jak bych chtěl, aby se oni chovali ke mně*“.

- Otázka č. 23:

Pomohla vám některá z technik, s kterými jste byl v kurzu seznámen, s odbouráním pracovního stresu? Měli jste za úkol je několik měsíců testovat a poté konzultovat jejich vliv na vás s nadřízeným. Pozn.: V prodělaném kurzu byli techničtí poradci seznámeni s řadou technik: mentální most, autogenní trénink, správné dýchání, žij tady a teď, krabička úspěchů, práce podle biorytmů, pohyb 3/30/130 (3x týdně/30 minut/tep 130).

Poradci v odpovědích uvedli: „*žádná z technik mě neoslovila, s aplikací techniky jsem po několika dnech skončil, zapomínal jsem na to*“. Někteří však uznali vliv technik, především „*pomáhá mi koncentrace na dech*“ a „*hluboký nádech před začátkem konverzace a ve vypjaté situaci mě zklidňuje*“. Dále pak byl zmiňován pohyb – „*sport*“ dle vlastních zájmů.

- Otázka č. 24:

Používáte tedy nějakou techniku, která vám umožní odbourat stres po setkání s rizikovým klientem a nemyslet na pracovní záležitosti po ukončení pracovní doby?

Tato otázka se snažila odhalit, jakým způsobem kompenzují poradci pracovní stres. V odpovědích zaznělo:

- „*V práci? Káva, rozhovor s kolegou, slovní úleva*“
- „*Ve volném čase? Sport, hudba, rodina*“.

Podle zjištěných odpovědí v tématu „Techniky“ poradci běžně používají asertivního přístupu, i když ho nazývají jiným způsobem. Jsou schopni do jisté míry odbourat stres nebo se na něj připravit, využívají však svých osobních zaběhlých zvyklostí a novým přístupů nejsou plně otevřeni.

4.2.6. Zakončující otázky

Zajímavé byly odpovědi na otázky v závěru.

- Otázka č. 25:

Chcete k tématu poradce klient dodat něco, co ještě nezaznělo?

Tato otázka umožnila dotazovaným poradcům vyjádřit něco mimo strukturované otázky. Poradci neměli k tématu potřebu dalšího sdělení, zazněl zde pouze názor, že „*práce s lidmi je asi nejhorší, co je*“.

- Otázka č. 26:

Máte rád práci s lidmi?

Jelikož poradce jakéhokoli oboru pracuje s lidmi a měl by k nim a k práci s nimi mít vřelý vztah, zajímal mě v této otázce postoj poradců. Zde došlo k rozdělení na dva názory, které byly vyjádřeny následovně, kdy druhý názor převládal:

1. „*Mám rád práci s lidmi, i když je náročná a přináší mnoho problémů*“.
2. „*Jsem spíše technik, zajímají mě především technické záležitosti a práci s lidmi, navíc po tolika letech rád nemám*“.

- Otázka č. 27:

Cítil jste se v průběhu rozhovoru nebo nyní po jeho ukončení nějakým způsobem dotčen, nějak vás negativně ovlivnil nebo vám bylo na toto téma nepříjemné hovořit?

Poradcům nevadilo o tématu hovořit a nebyli žádným způsobem negativně ovlivněni.

4.2.7. Vybrané řešené případy

Poradci byli požádáni o řešené případy s rizikovým klientem. Pro ukázkou byly vybrány 3 případy.

1) Jednání s konečným uživatelem plynového zařízení

„Klient byl právník, který žil dlouhodobě v zahraničí. Zakoupil zde dům vybavený starým plynovým kotlem. Nechal instalovat kotel nový a začaly jeho problémy. Situaci se snažil nejdříve řešit sám s technikem, který chybu provozu nebyl schopný odstranit a ani nekontaktoval poradenskou linku. Klient tedy kontaktoval sám technické oddělení naší společnosti. Nejdříve proběhla poměrně živá e-mailová korespondence, šlo přibližně o 6 e-mailů s popisem ze strany klienta a odpověďmi a názorem na věc z mé strany (jako poradce). Jelikož se tím situace vyhrotila, následoval telefonát klientovi, který byl v podstatě pouze půlhodinovým monologem z jeho strany plným urážek a tvrzení, že instalace je v pořádku atd. Ani kontakt se servisním technikem, který se o klienta stará, nepřinesl řešení a bylo rozhodnuto o návštěvě klienta. Klient nás uvítal dost nevybíravým způsobem, hlavně křikem. Po vstupu do místnosti s kotlem jsme hned ze dveří viděli dvě závady v instalaci a na třetí se přišlo při dalším zjišťování příčin poruchy. Ani jedna z chyb nesouvisela s vadou výroby, ale chybnou instalací a nedodržením technických norem. Věc

se vyřešila, jednání s klientem však bylo vypjaté. Několikrát došlo k situaci, kdy jsme chtěli objekt opustit, pokud na nás nepřestane křičet. Klientovi jsme řekli, že jsme tam od toho, řešit problém a ne si nechat nadávat. Snažili jsme se vysvětlit mu příčiny z pohledu fyzikálních zákonů, nebyli jsme v tom však moc úspěšní. Navrhli jsme tedy, že zákazník má možnost oslovit soudního znalce nebo že jsme ochotni odstoupit od smlouvy, pokud nechce příčiny chybného provozu odstranit. Zákazník se trochu zklidnil a mohli jsme pokračovat v práci.

Chyba byla způsobena jednoznačně na straně technika, který kotel uvedl v tomto stavu do provozu, klient ho však neustále obhajoval. My jsme práci technika nijak nekomentovali, jen jsme konstatovali stav věci a podotýkali porozumění s klientem. Za týden přišel k rukám vedení e-mail, že jsme na nic nepřišli a nebyť daného technika, který mu tak pomáhal, už to dávno medializoval. S technikem jsme pak věc probrali v soukromí.

Při jednání s tímto klientem nám nebylo do smíchu, bylo to hodně vypjaté, byli jsme z toho dost vyčerpaní“

K tomuto případu byla k dispozici e-mailová korespondence. Z popisu i korespondence je vidět pochybení v začátku popsaného případu, kdy klient řešil situaci sám s technikem, který se s daným problémem neseťkal, ale nebyl schopen ani kontaktovat technického poradce. Dále poradce špatně odhadl klienta z e-mailové komunikace a měl ho kontaktovat dříve. Ani telefonický rozhovor nebyl veden správně. Situaci na místě se podařilo zvládnout asertivním přístupem, snahou o vysvětlení příčin chybného provozu a jejich odstraněním, pochopením a empatií s klientem. Bylo vhodné, že poradci nehrotili situaci před klientem poukazováním na vinu technika, kterému tak důvěřoval, a záležitost s ním probrali odděleně.

2) Rozhovor s obchodníkem – dožadování se mezinárodní záruky

„Volal mi zákazník, který je naším stálým obchodním partnerem. Pochází z východu republiky a obchoduje se zbožím i na Slovensku. Běžně prodává výrobky z České republiky na slovenský trh. Prodal tam několik našich plynových zařízení a řešil nákladné záruční opravy, vše chtěl hned, jednal dost v tenzi. Podle popsaných problémů jsem vyhodnotil, že zmiňované vady funkcí nejsou výrobní vadou výrobků, ale jsou způsobeny neodborným připojením k topnému systému. Začal na mě křičet, že jsme povinni mu to zaplatit a vyslat tam naše servisy na opravu. Zeptal jsem se ho, jestli umí číst a přečetl si tedy záruční podmínky a návody. To ho ještě více rozzlobilo. Po neustálém opakování požadavků z jeho strany a výhrůžkám jsem se ho tedy zeptal, kde jsou kotle umístěny, že je

možnost vyslat nezávislého technika, aby situaci prověřil, posoudil, zdokumentoval fotografiemi a kopií projektů a provedených zásahů a podal nám tak obraz z jiného úhlu pohledu na problém. Na to mi odpověděl, že žádné projekty neexistují, že jsou drahé a stejně k ničemu a že za funkci kotle zodpovídá výrobce a kotle jsou provozovány na Slovensku. Řekl jsem, že zřejmě asi opravdu neumí číst a že ten, kdo je uvedl do provozu, může mít problémy s oprávněním a že kdyby uměl číst nebo se byl alespoň schopen předem zeptat na provozování námi dodávaných spotřebičů, nemusel nyní takové problémy řešit. Sprostě se na mě obořil a řekl, že problém bude řešit s mým nadřízeným.

O situaci jsem informoval svého nadřízeného předem, aby byl na konflikt ze strany klienta připraven. Na základě tlaku obchodního zástupce došlo k dohodě mezi klientem a naší společností k jeho spokojenosti.“

Na tomto případu je vidět ne zcela vhodný přístup poradce jako profesionála, kdy se ptá na gramotnost klienta a používá sarkasmu. Je nezbytné se těmto prvkům v komunikaci s klienty zcela vyhnout, aby nedocházelo ke zhoršování situace a, v již tak problematické výměně názorů, ke zvyšování napětí.

Pro upřesnění postoje poradce ke klientovi byl poradce dotázán, proč jednal s klientem takovým způsobem. Odpověděl, že již to byl několikátý klient za sebou, který se dožadoval něčeho, na co neměl nárok a on už si nedokázal podobný přístup odpustit. Měl pocit jistého zadostiučinění. Je tedy vidět, že ne vždy se podaří poradci zcela dobře ovládnout a nahromaděné vnitřní napětí nevhodně ventiluje.

K této problematice je třeba doplnit následující souvislosti. Výrobky šetřené společností jsou vyráběny v několika státech Evropy a každý výrobek je svým určením připraven na konkrétní obchodní trh. Na území každého státu platí rozdílné technické předpisy a výrobní štítek zařízení určuje, pro jaký trh je spotřebič vyroben a kde může být provozován. Toto se týká hlavně výrobků plynových. Pokud by došlo k uvedení výrobku na jiném trhu, než je uvedeno na výrobním štítku, ten, kdo uvedl spotřebič do provozu, se vystavuje možnému postihu ze strany inspekce podle v místě platné legislativy. Mezinárodní záruka u těchto produktů není tedy nabízena a potřebné informace jsou popsány v záručním listu a návodu k jednotlivým výrobkům.

3) Diskuze se servisním partnerem nad novou řadou plynových kotlů

„Do kanceláře poradenského pracoviště přišel smluvní servisní technik. Rozhovor z jeho strany byl od začátku velmi agresivní s výrazným podtónem negace nových výrobků

firmy. K tomuto bych rád dodal, že i když se někdy jedná o manuálně zdatné pracovníky s dobrým technickým myšlením, často se tito lidé nejsou schopni vyvarovat vulgarismům a urážkám a před uživateli se nevybíravě vyjadřují o výrobcích a poškozují tak jméno firmy. Řekl bych, že existuje jistá úměra mezi tím, kdy méně schopný člověk bývá větší hulvát a agresivnější.

V první fázi jsem nechal mluvit co nejdéle našeho externího servisního partnera a vnímal jeho výtky ke kvalitě, zpracování a designu nové řady kotlů. Vadil mu způsob umístění komponentů, použití plastového kompozitu namísto kovových částí používaných dříve, změna softwaru z jednoduchého na složitý apod. Po této první fázi, kdy se jeho negativní energie zvolna otupila, jsem přešel do fáze argumentace a snažil se o dialog s postupným přecházením k přinášení výhod nových modelů plynových kotlů. Po určité době tento servisní partner z naší externí servisní firmy postupně začal přijímat moji argumentaci, pochopil, že změny jsou k lepším. Výrobky jsou orientovány více na potřeby zákazníků, došlo a bude docházet ke zvýšení účinnosti výrobků a tedy jejich menší energetické náročnosti a potažmo úsporám v provozu. To obnáší neustálé úpravy a změny v konstrukcích.

Dialog jsme ukončili ruky podáním na znamení další dobré spolupráce. Po půlhodinovém rozhovoru jsem se cítil dost vyčerpaný a musel jsem si dát kávu.“

Tato situace je hezkým příkladem zvládnuté agrese ze strany klienta. Je důležité nechat hovořit klienta, vyslechnout jeho argumentaci a zjistit příčiny jeho negativního pohledu na věc či situaci, které mohou vést k agresivnímu jednání. Na základě vyslechnutí argumentů je poradce schopen pochopit klienta a jeho způsob uvažování ve věci.

V tomto případě stojí za zmínku popis praxe. Servisní partneři často útočí na poradce s výtkami ke konstrukci zařízení, uložení komponentů apod. Nejsou schopni přijmout fakt, že poradce není konstruktér zařízení a jako takový má jen minimální vliv na jeho konečnou podobu. Užité a prodejní vlastnosti řeší oddělení k tomu určená. I když je technický poradce určitou zpětnou vazbou výroby, je především od toho, aby byl schopen pomoci se zařízením klientům v případě, že se nedaří jeho bezproblémové užívání.

4.3. Shrnutí výsledků šetření

Popsané případy a odpovědi na připravený rozhovor odhalily skutečnosti poradenského procesu v šetřeném místě. Podle sledovaných neverbálních projevů, emocí a zaujetí poradců u rozhovoru se jedná o živé téma, se kterým se poradci setkávají,

a každodenně ovlivňuje jejich práci. Rizikový klient, projevující se agresivně, není výjimečným jevem. Jako nejčastější příčiny vzniku konfliktu, tedy bariéry, se ukázaly být:

- přístup klientů k informacím,
- arogantní a agresivní jednání klientů,
- nedostatek asertivity a empatie v jednání na straně poradce.

Je potřeba se na vznik konfliktů podívat jak ze strany poradce, tak klienta. Špatný přístup klientů k informacím může být zapříčiněn velkým množstvím informací, jejich složitým vyhledáváním v dostupných materiálech na internetových stránkách apod. Poradce v tom naopak může vidět lenost klienta, aniž by si byl vědom toho, že jako profesionál na problematiku je na jiné informační úrovni o problematice, používá určitou automatizaci myšlenkového postupu pro rychlou orientaci. Tento rozpor mezi klientem a poradcem pak veden k nepochopení a nervozitě na obou stranách, stává se bludným kruhem v komunikaci a přechází v konflikt. Klient může mít např. některou z forem dyslexie, která mu brání porozumění poradcových pokynů v telefonu a poradce ho může považovat za hlupáka a sklouznout k tomu s ním tak začít jednat.

Poradcům je pro eliminaci vzniku konfliktu a uvolnění stresu možné doporučit techniky popisované v teoretické části této práce. V případě technik přístupu ke klientovi se jedná zejména:

- využití asertivního přístupu – aktivní naslouchání, vnímání a porozumění,
- empatie – větší pochopení problémů klientů,
- intelektuální a profesní připravenost,
- hledat možná řešení,
- sebereflexe poradcova přístupu a emocí při jednání s klienty,
- včas komunikaci ukončit nebo předat případ k řešení kompetentní osobě.

Pro zvládání stresu pak pravidelné využívání technik k jeho uvolnění:

- práce s dechem při komunikaci,
- aktivní odpočinková mimopracovní činnost dle zájmů a možností – sport, umění.

Pro osvojení si správných technik a postupů by bylo vhodné připravit pro poradce specificky zaměřený kurz, kde by měli formou testů, dotazníků, typologie a hrou rolí možnost zpětné vazby a sebereflexe svého přístupu v konfliktních situacích. Měli by tak příležitost objevit své slabé a silné stránky a zjistit, zda jejich přístup není někdy příčinou

konfliktu. V rámci kurzu by mohli vyzkoušet navrhované způsoby uvolnění přímo na pracovišti vhodné pro konkrétní osobnost poradce.

Jistě by bylo pro výrobce užitečné, na základě stanoveného výběru kritérií, monitorovat přístup zákazníků k informacím o výrobcích. Ze zjištěných informací by mohl upravit některé své informační zdroje tak, aby byly přijatelné i pro laiky v oboru, tedy především pro konečné uživatele výrobků. Ke zvýšení zpětné vazby by bylo vhodné formou dotazníkového šetření oslovit klienty, aby se vyjádřili k tomu, jak vnímají poradenskou činnost firmy a samotný přístup technických poradců.

5. Závěr

V této práci jsem popsal problematiku technického poradenství, snažil se definovat úskalí práce technického poradce a jeho přístup k rizikovému klientovi. Popsaná problematika se nezabývá samotnou poruchovostí technických zařízení a nemá snahu paušalizovat výsledky na všechny technické obory poskytující poradenskou činnost. Na šetřeném pracovišti měla za cíl odhalit bariéry v komunikaci poradce-klient a popsat, kdo je pro technického poradce rizikový klient a jakým způsobem s ním jednat s ohledem na poradcovu psychickou pohodu.

Z vlastního šetření vyplynulo, že na pracovišti technických poradců čelí téměř denně ataku rizikových klientů, jejichž projevy provází arogance, manipulace a často hraničí s agresí. Nejčastěji se jedná o konečné uživatele výrobků, technické pracovníky a obchodníky s daným sortimentem. Konfliktu často předchází frustrace klienta z neúspěšného řešení vzniklého problému nebo nesplnitelná očekávání od užitečných vlastností výrobku. Ne vždy je v konfliktních situacích ke klientovi přistupováno zprvu dostatečně asertivně, ve většině případů však konflikt končí smírem a vstřícným přístupem k zákazníkovi. Pro poradce je každá konfliktní situace psychickou zátěží, kterou však s ohledem na zkušenosti v oboru zvládají individuálně dle svých možností a momentální kondice.

Pro eliminaci konfliktů, ale i s ohledem na psychickou pohodu poradců, je vhodné nadále vzdělávat poradce a pracovat s nimi na přístupech ke klientům, profesionalitě, sebereflexi, nastavit na pracovišti vhodnou hierarchii kompetencí a udržovat a posilovat týmového ducha.

V průběhu zpracování tématu jsem získal přehled o literatuře související s tématem, podařilo se mi analyzovat silné a slabé stránky pracovního kolektivu, uvědomit si vlastní nedostatky při práci s klienty a získat tak sebereflexi přístupu. Dalším přínosem práce je pro mě nalezení možností profesního růstu v práci poradce.

6. Použitá literatura

- Benesch, H. *Encyklopedický atlas psychologie*. Praha: NLN, 2001. 512 s. ISBN 80-7106-317-7.
- Carnegie, D. *Pět nejdůležitějších dovedností při jednání s lidmi*. Praha: Beta, 2010. 229 s. ISBN 978-80-7306-418-1.
- Čermák, I. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár n. S.: Fakta, 1999. 204 s. ISBN 80-902614-1-8.
- Černý, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. Brno: Computer Press, 2009. 260 s. ISBN 978-80-251-2093-4.
- Hewstone, M. – Stroebe, W. *Sociální psychologie*. Praha: Portál, 2006. 769 s. ISBN 80-7367-092-5
- Kahneman, D. *Myšlení – rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2012. 542 s. ISBN 978-80-87270-42-4.
- Koščo, J. – a kol., *Poradenská psychológia*. Bratislava: SPN, 1987. 446 s. 067-371-87.
- Koščo, J. *Téória a prax poradenskej psychológie*. Bratislava: SPN, 1980. 439 s. 67-071-80.
- Kottler, J. A. *Profesní psychohygiena terapeuta*. Praha: Portál, 2013. 183 s. ISBN 978-80-262-0372-8.
- Kraska-Lüdecke, K. *Nejlepší techniky proti stresu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 114 s. ISBN 978-80-247-1833-0.
- Lahnerová, D. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 186 s. ISBN 978-80-247-4406-3.
- Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- Miovský, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- Nilsson, P. – Åkerblom, P. *Kariérové poradenství pro život*. Brno: PF art, 2002. 79 s. ISBN 80-238-8363-1.
- O'Brienová, P. *Pozitivní řízení*. Praha: Management Press, 2003. 212 s. ISBN 80-7261-077-5.
- Poněšický, J. *Agrese, násilí a psychologie moci*. Praha: Triton, 2005. 226 s. ISBN 80-7254-593-0.

Praško, J. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 277 s. ISBN 978-80-247-1697-8.

Praško, J. *Jak se zbavit napětí, stresu, a úzkosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 201 s. ISBN 80-247-0185-5.

Procházka, R. – a kol. *Teorie a praxe poradenské psychologie*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. 249 s. ISBN 978-80-247-4451-3.

Samfira, M. – Faragau-Dragos, M. Role of nonverbal behaviour in didactic communication. *Research Journal of Agricultural Science*, 2014. 46 (2).

Stock, Ch. *Syndrom vyhoření a jak ho zvládnout*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 103 s. ISBN 978-80-247-3553-5.

Svoboda, J. *Poradenský dialog*. Praha: Triton, 2012. 127 s. ISBN 978-80-7387-590-9.

Van Lysebeth, A. *Cvičíme jógu*. Praha: Olympia, 1988. 245 s. 27-058-88.

Von Kanitz, A. *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 108 s. ISBN 80-247-1222-9.

Vosoba, P. *Firemní inteligence*. Praha: Ekopress, 2001. 148 s. ISBN 80-86119-42-4.

7. Přílohy

Příloha č. 1 – vzor připraveného strukturovaného rozhovoru

Strukturovaný rozhovor

Věk:..... Délka praxe:..... Délka působení ve firmě:.....

1. *Jak často řešíte situace, kdy se s klienty dostáváte do konfliktu?*
2. *Koho považujete za rizikového klienta a v čem vidíte nejčastější příčiny toho, že se klient rizikovým stává?*
3. *Jakým způsobem komunikace s rizikovým klientem probíhá nejčastěji?*
4. *Mohou se Vámi popsané příčiny stát bariérou ve vztahu poradce-klient?*
5. *Vidíte možnou příčinu problému s klienty např. ve svých znalostech, připravenosti na rozhovor, prostředcích, které máte k dispozici (podklady, technika apod.) nebo v dalších okolnostech? Popište nejčastější příčiny.*
6. *Popište, jakým způsobem končí komunikace s rizikovým klientem?*
7. *V čem je pro vás práce s klienty stresující?*
8. *Jak se cítíte po jednání s rizikovým klientem?*
9. *Dokážete po setkání s problémovým klientem ventilovat své napětí a bylo by přínosem instalovat pomůcku, kterou by bylo možné kompenzovat vaši nahromaděnou negativní energii?*
10. *Myslíte si, že lze předejít krizi v jednání s klientem? Popište jakým způsobem.*
11. *Je klima pracoviště v pořádku nebo byste ho nějakým způsobem více stabilizoval?*
12. *Zabýváte se pracovními starostmi i mimo pracovní dobu?*
13. *Jaký je nejčastější problém, se kterým se ve vztahu poradce-klient setkáte?*
14. *Kde podle vás tkví zdroj neshod s klienty?*
15. *Co ovlivňuje vaše osobní rozpoložení a má vliv na váš přístup ke klientovi?*
16. *Vidíte v posledních letech nějakou změnu v komunikaci s klienty, a pokud ano, jakým směrem?*
17. *Vašimi klienty jsou koneční uživatelé zařízení, obchodníci, projektanti, montážníci a technici. Která z těchto skupin patří podle vašeho názoru k nejrizikovějším klientům?*
18. *Zatěžuje Vás vaše práce psychicky i mimo vaši pracovní dobu?*
19. *Jaký měl pro vás osobně tento kurz přínos?*

20. *Využíváte techniky asertivního přístupu?*
21. *Myslíte si, že má asertivní přístup význam?*
22. *Používáte jiné techniky?*
23. *Pomohla vám některá z technik, s kterými jste byl v kurzu seznámen, s odbouráním pracovního stresu? Měli jste za úkol je několik měsíců testovat a poté konzultovat jejich vliv na vás s nadřízeným.*
24. *Používáte tedy nějakou techniku, která vám umožní odbourat stres po setkání s rizikovým klientem a nemyslet na pracovní záležitosti po ukončení pracovní doby?*
25. *Chcete k tématu poradce klient dodat něco, co ještě nezaznělo?*
26. *Máte rád práci s lidmi?*
27. *Cítil jste se v průběhu rozhovoru nebo nyní po jeho ukončení nějakým způsobem dotčen, nějak vás negativně ovlivnil nebo vám bylo na toto téma nepříjemné hovořit?*