

Komunikační dovednosti a řízení konfliktů

Univerzita Jana
Evangelisty Purkyně

Červen 2011



Představení

Ivo Půda



Ivo Půda je konzultant v oblasti Human Capital Advisory Services (HCAS) v divizi Consulting společnosti Deloitte. Vystudoval psychologii na Univerzitě Karlově v Praze, v současnosti dokončuje pětiletý psychoterapeutický výcvik v Gestalt modalitě. Než nastoupil do společnosti Deloitte, pracoval 3,5 roku jako HR konzultant ve společnosti Kelly Services, kde se věnoval oblasti rozvoje, vzdělávání a náboru. V Deloitte se vedle zmíněné specializace věnuje rovněž revizi procesů a organizačních struktur a hodnocení a rozvoji potenciálu zaměstnanců. Podílí se na projektech pro všechna průmyslová odvětví.

Kontakt: ipuda@deloitteCE.com

Klára Borovičková



Klára Borovičková pracuje jako analytička v oblasti Human Capital Advisory Services (HCAS) v divizi Management Consulting společnosti Deloitte. V současné době dokončuje studium Psychologie na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Před nástupem do Deloitte pracovala 5 let pro British Council, kde ve své poslední roli vedla různé kulturní a vzdělávací projekty. V Deloitte se Klára specializuje na projekty v oblasti analýzy dat, manažerského potenciálu, rozvoje organizací i jednotlivců.

Kontakt: kborovickova@deloitteCE.com

Obsah

- ✓ Trocha teorie o komunikaci
- ✓ Komunikační techniky
 - Trocha teorie o komunikaci
 - Aktivní naslouchání
 - Řešení konfliktů, vyjednávání
 - Asertivita
 - Koučování
 - Práce s informacemi
 - Zpětná vazba
- ✓ Sebereflexe a sebezkušenost (MBTI)
- ✓ Sdílení zkušeností a diskuze
- ✓ Praktická cvičení
- ✓ Doporučená literatura

Lidská společnost představuje síť vztahů mezi lidmi. Přirovnáme-li ji k síti rybářské, pak uzly představují lidi a provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co to vlastně je, toto lanoví v lidském světě? Jedna z odpovědí je, že je to komunikace. (Argyle a Trower)

Trocha teorie o komunikaci

Komunikace

Z latinského:

- *communicatio* - vespolečné účastněnř
- *communicare* - sdřlet, radit se, řinit něco společným
- *communis* - společný
- Tedy nejde jen o prouděně informací z jednoho bodu do druhého, ale i obcování lidí, společné podřlení se na nějaké řinnosti ve vzájemném kontaktu. Sdřlování i sdřlení. Nejen řeč, nřbrř všechno chování je komunikací a každá komunikace - vřetně komunikativních aspektů každého kontextu – ovlivňuje chování.
- Lidé komunikaci spoluvytvářejř a ovlivňujř, přispřívajř k ní a zároveň jsou její součástí a jsou jí ovlivňováni.
- Vyčerpávající definice mezilidského komunikování, jeř by zahrnula všechny aspekty (kognitivní, filozofické, sociální, lingvistické, kulturní; všechny potenciální proměnné a možné roviny významu a dopadu), zřejmě není možná.

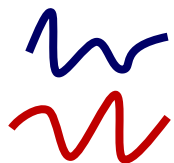
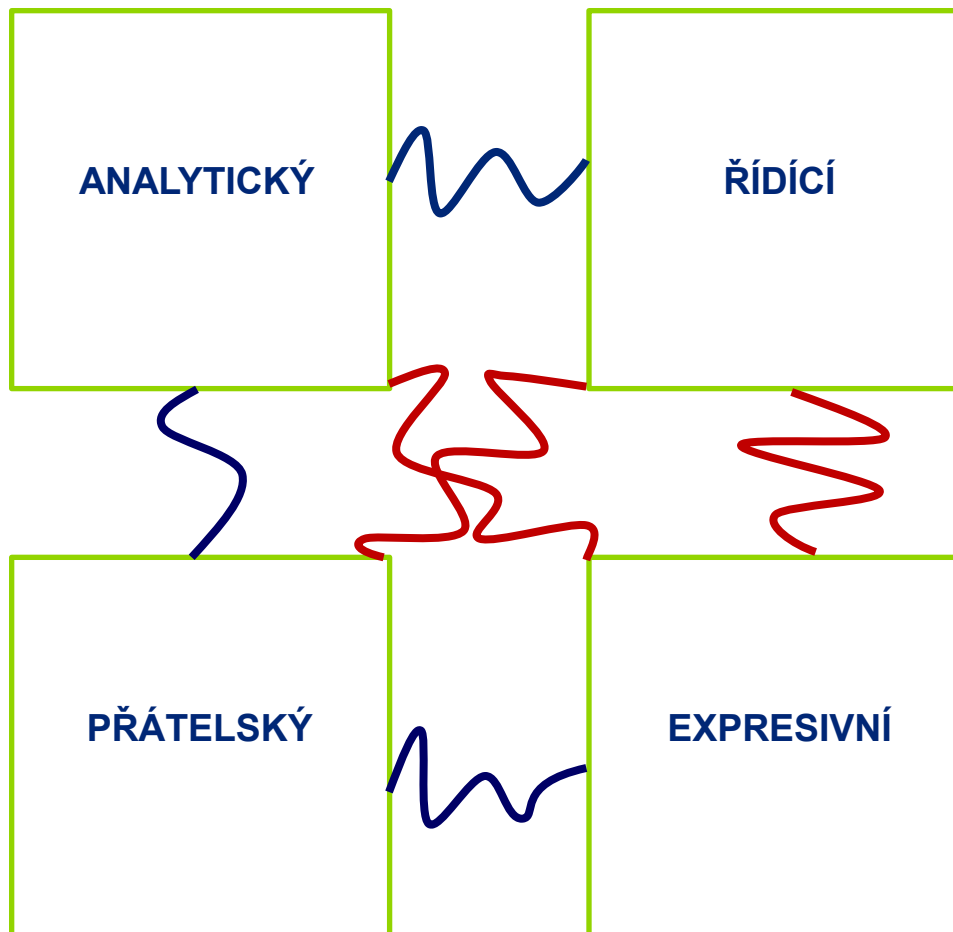
Schopnost optimálně komunikovat

Komunikační styly (podle Robbinse)

- **Analytická osobnost** – má sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, je spíše pasivní, tichá, nepodléhá vášním
- **Řídící osobnost** – je aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává soutěže a konflikty, neukazuje své city
- **Přátelská osobnost** – je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radostí
- **Expresivní osobnost** – je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecňování, na rozdíl od přátelského typu je však spíše zahleděná do sebe

Schopnost optimálně komunikovat

Vztahy mezi komunikačními styly



Kompatibilní vztahy

Toxické vztahy

Schopnost optimálně komunikovat

Taktiky jednání s jednotlivými typy

Analytická osobnost

- ✓ komunikaci mějte předem připravenou
- ✓ buďte věcní a systematičtí
- ✓ argumentujte logicky
- ✓ neplývejte časem
- ✓ nemanipulujte

Přátelská osobnost

- ✓ projevte přívětivost, lidský zájem
- ✓ nenuťte do rychlých rozhodnutí
- ✓ zaměřte se na zjišťování jejich názoru na věc (kladte otázky začínající „Jak“)

Řídící osobnost

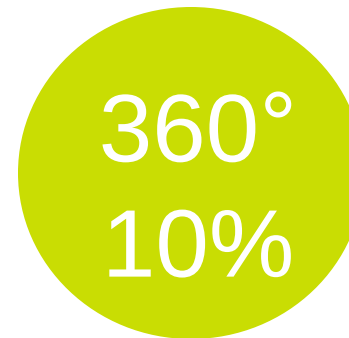
- ✓ komunikaci mějte předem připravenou
- ✓ argumentujte logicky
- ✓ neplývejte časem
- ✓ zdůrazněte cíle a výsledky
- ✓ předložte alternativy a nechte ji rozhodnout
- ✓ při sporu nevyjadřujte nesouhlas s osobou, ale zaměřte se na fakta

Expresivní osobnost

- ✓ dejte jí při jednání příležitost vyniknout
- ✓ využijte její kreativitu, požadujte po ní její nápady
- ✓ hlídejte poskytnutý komunikační pozor-expresivní osobnost má často tendenci vyplnit veškerý čas svými těžko realizovatelnými myšlenkami

Komunikace jako výměna významů mezi lidmi

- Ani lidé hovořící spolu tímtež jazykem si nemusí dostatečně porozumět
- Tytéž použité pojmy mohou mít pro různé jedince různé významy
 - Rozdílný přístup ke světu
 - Rozdíly ve věděni, v poznání
 - Odlišné postoje
 - Lišící se očekávání
 - Odlišné potřeby
 - Interkulturní rozdíly
- Ve vzájemné výměně informací se uplatňují zpětné vazby
 - Reakce druhého na vlastní sdělení – možnost kontrolovat účinek a odstranit vzniklá nedorozumění
- Postoje a chování komunikujících jsou ovlivňovány připisováním příčin konkrétnímu sdělení
 - Přátelský úsměv může být z hlediska významu vnímán jako dobrosrdečnost (připisování osobnosti) nebo jako situační nutnost (připisování situaci)



Funkce komunikování

Čtyři hlavní funkce našeho komunikování jsou:

Informovat

- Předat zprávu, doplnit jinou, „dát ve známost“, oznámit, prohlásit...(informativní funkce)

Instruovat

- Navést, zasvětit, naučit, dát recept...(instruktážní funkce)

Přesvědčit

- Aby příjemce (po)změnil názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit...(persuazivní funkce)

Pobavit

- Rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat...(funkce zábavní)

Motivace ke komunikaci

Motivaci komunikovat má každý člověk. Je v něm přítomna v různé intenzitě, která kolísá a závisí na řadě okolností.

Kognitivní

- Chceme nebo potřebujeme něco sdělit o sobě, druhých o světě, podělit se o „myšlenkový přetlak“, o to, co jsme se dozvěděli, co si myslíme. Chceme „vtáhnout“ komunikačního partnera do tematického světa v naší mysli. Chceme něco „předat“, „přenést do druhého“.

Sdružovací

- Chceme navázat vztah, potřebujeme uspokojit potřebu kontaktu. Celé úseky komunikace neslouží ke sdělování obsahu, ale k realizaci vztahových záměrů.

Sebepotvrzovací

- Komunikováním s druhými, ale i sami v sobě, nalézáme a potvrzujeme svou vlastní identitu, objevujeme, zpevňujeme a upřesňujeme sebeobraz, mínění o sobě (self) – sledujeme sebe sama ve svých vlastních očích, stáváme se sami sebou. Komunikujeme částečně sami pro sebe, kvůli sobě samým.

Adaptační

- Signalizujeme svou roli. Komunikujeme proto, abychom ji hráli, potvrzovali její přijetí a osvojení. Přizpůsobujeme se „rolovým“ stereotypům, hrajeme konvenční komunikační hry signalizujeme svou konformitu (nebo opak při narušování stereotypů). Sociálně se integrujeme.

„Přesilová“

- Potřeba uplatnit se. Chceme na sebe upoutat pozornost nebo vyniknout nad druhými.

Existenciální

- Komunikací udržujeme psychické zdraví – strukturujeme čas a průběh života.

Způsoby komunikace

Tři základní dichotomie

digitální

Nejčastěji verbální
Převoditelná na konvenční znaky
Lze ji zapsat bez újmy na obsahu

komplementární

Vzájemné doplňování
Jeden mluví, druhý naslouchá
Jeden je aktivní, druhý pasivní

obsahová

Přenos věcných informací
Cílem není vytvořit vztah
Funkce informativní, popř. instruktážní

analogová

Neverbální sdělování postojem či činem
Není bezezbytku převoditelná do
jazykových znaků

symetrická

Oba partneři se chovají stejně
Oba chtějí mít poslední slovo
Oba chtějí, aby druhý ustoupil

vztahová

Vzájemné sdělování zpráv typu „takto
vidím sebe/tebe/nás dva“

Způsoby komunikace

Hledisko synchronicity

synchronní

Ve stejný čas komunikují oba partneři - produktor i příjemce, zaměřují si pozice tak, že komunikace mezi nimi cirkuluje.

Takovou komunikací je rozhovor tváří v tvář, telefonický rozhovor, dotyková komunikace (stisk rukou)

asynchronní

Taková výměna, kdy mezi vysláním a zprávou a odpovědí vzniká časová prodleva.

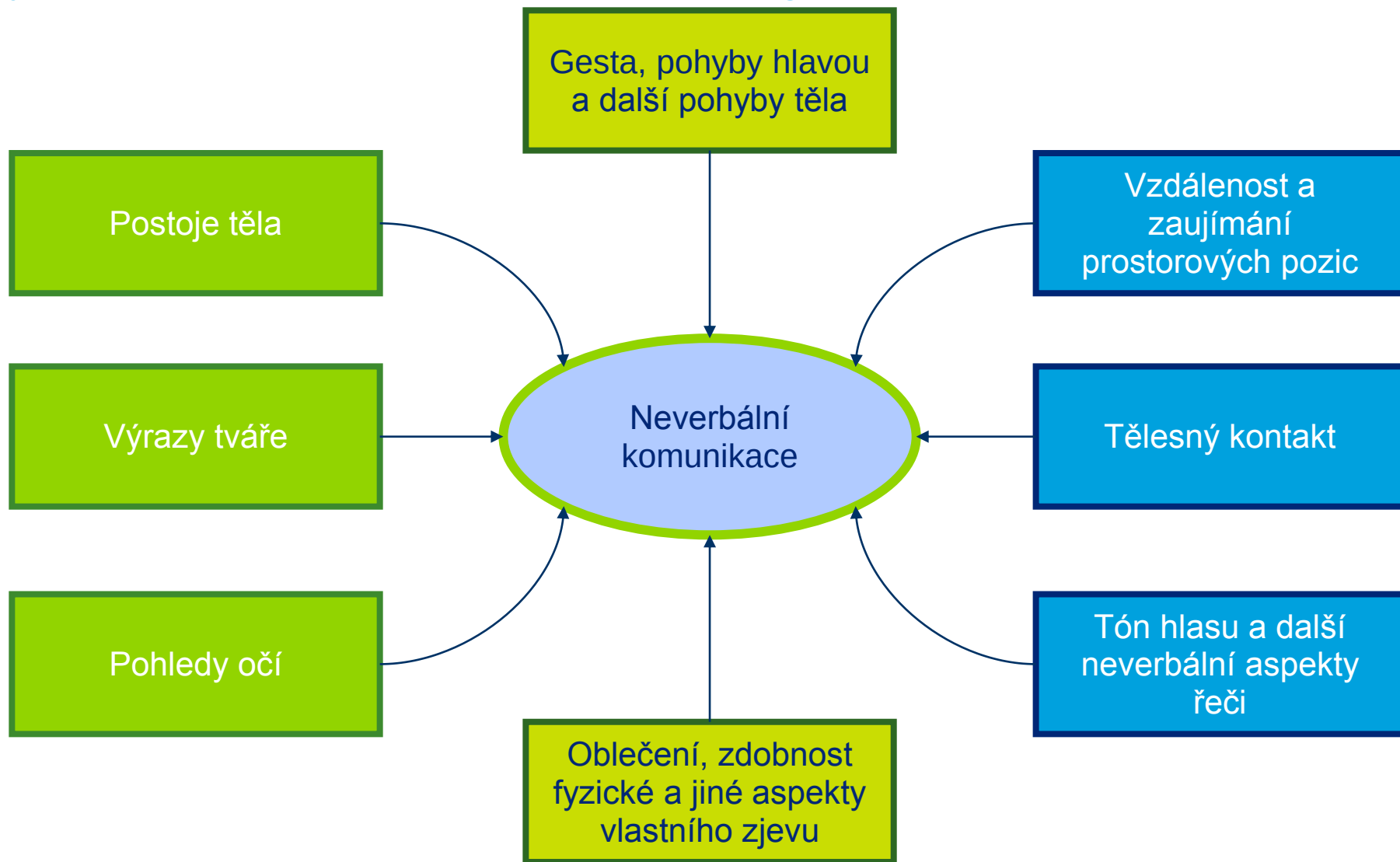
Komunikace se člení na jednosměrné fáze

Komunikační manévrování

- **Komunikační manévr** (dvojsmysly, nedokončení vět, mlžení, naznačování, klišé, zevšeobecnění)
- **Diskvalifikování** (znevážení, shoení druhého, ironie, udržování druhého v nejistotě, mlčení, ignorování)
- **Mystifikace** (obměna diskvalifikování, manipulace typu: „To, co si myslíte, není pravda. Nyní vám řeknu, co je pravda.“ – tedy co si máte myslet)
- **Paradoxní komunikace a dvojná vazba** (komunikace probíhá ve verbální a zároveň neverbální rovině a jejich obsahy se vzájemně vylučují, vztah mezi komunikujícími je komplementární, adresát se nemůže vzdalit)
- **Sugerování** (předávání názorů, postojů apod. tak, aby si příjemce myslel, že jsou jeho a že nebyl ovlivněn)

Neverbální komunikace

Pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu s verbálním sdělením, je pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu signálu, pětikrát větší!



Neverbální komunikace

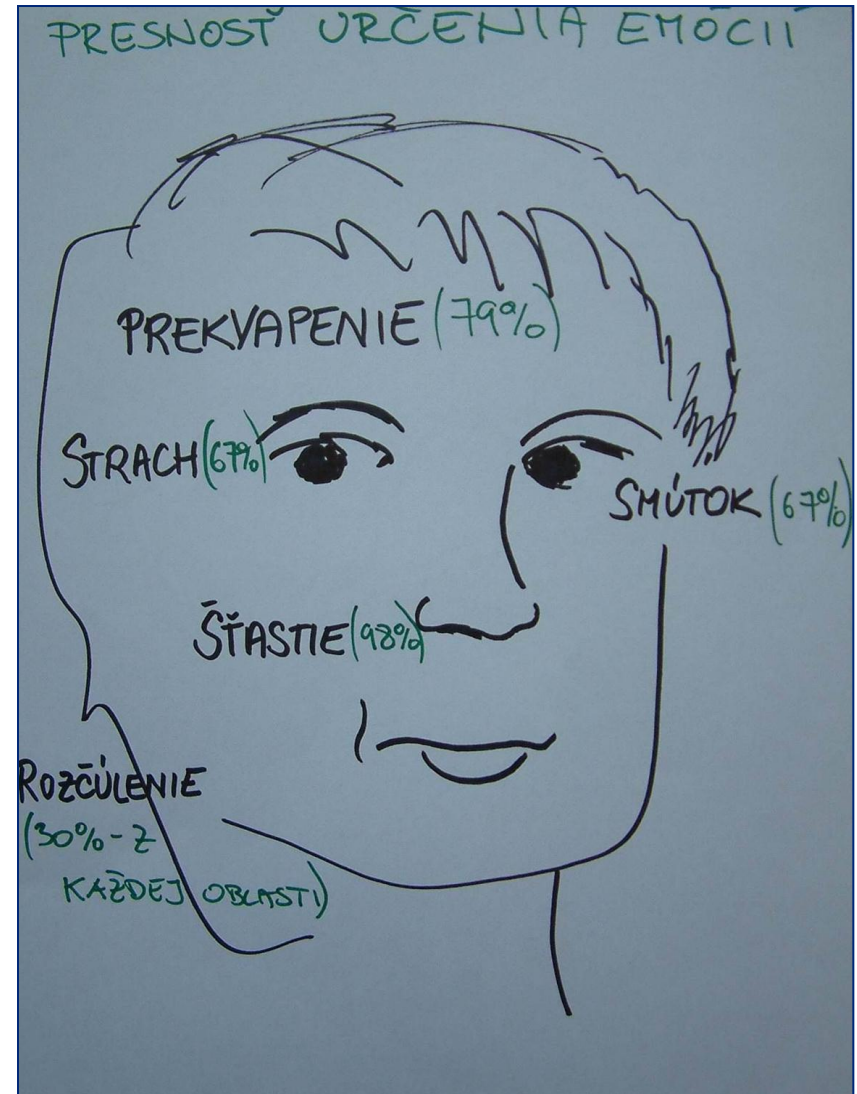
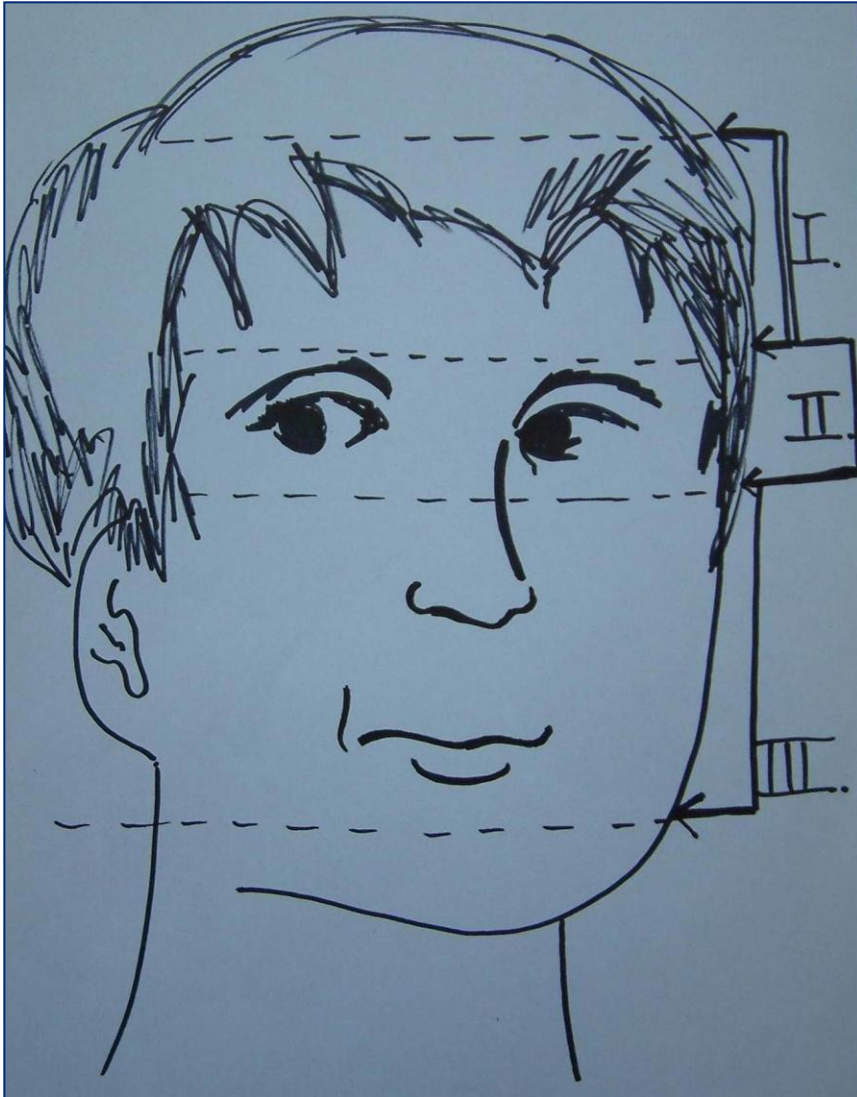
Neverbální komunikace využívá člověk k tomu, aby:

- Podpořil řeč (reguloval její tempo, podtrhl a zdůraznil vyslovené)
- Nahradil řeč (ilustroval, symbolizoval)
- Vyjádřil emoci, resp. „zvládl“ prožitek emoce (aby se znovu dostal do emoční rovnováhy, adaptoval se)
- Vyjádřil interpersonální postoj (např. pochybování, naléhavost při přesvědčování)
- Uskutečnil sebevyjádření (sebeprezentaci) – představil se



Neverbální komunikace

Mimika



Neverbální komunikace

Mimika

- Umožňuje nám více než 1000 výrazů tváře (Paul Ekman)
- Typické výrazy
 - Úsměv
 - Smích
 - Pláč
- Dokážeme rozeznat 7 tzv. primárních emocí
 - Štěstí – neštěstí
 - Neočekávané překvapení – splněné očekávání
 - Strach – pocit jistoty
 - Radost – smutek
 - Klid – rozčilení
 - Spokojenost – nespokojenost/znechucení
 - Zájem - nezájem
- Kulturní rozdíly

Výraz základních emocí

1



2



Výraz základních emocí

3



4



Výraz základních emocí

5



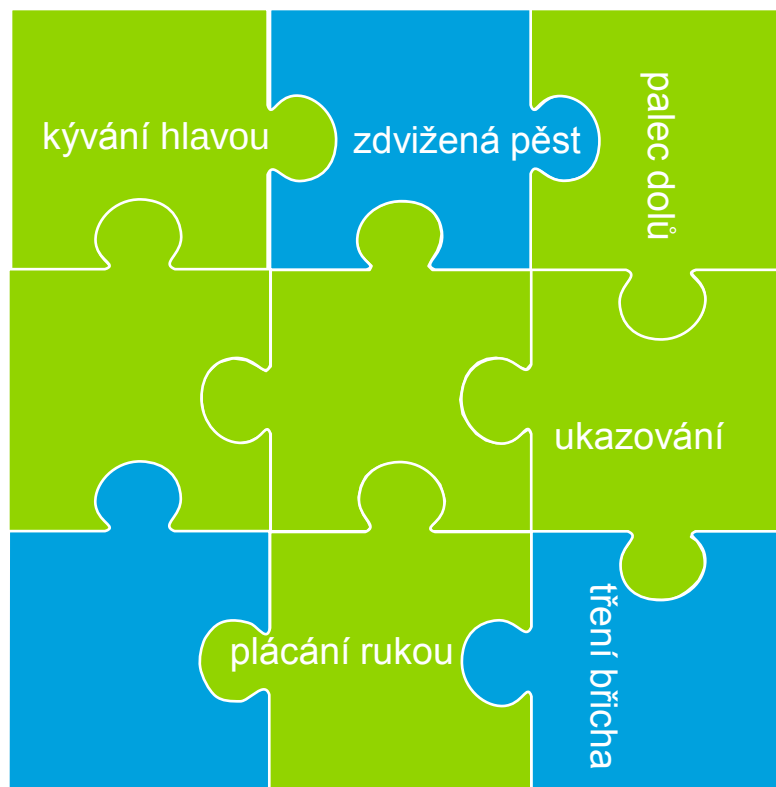
6



Neverbální komunikace

Gestika

- Gesty symbolicky nahrazujeme slova
- Totéž gesto může mít v různých kulturách různý význam
- Vedle toho existují gesta s takřka univerzálním významem
 - vzájemné tření dlaní
 - zdvižená ruka
 - zívání
 - tření rukou
 - pokynutí
 - vysunutá paže
 - zkřížené prsty
 - poklepání na ramena
 - hrané zastřelení sebe
 - kývání
 - potřásání rukou



Neverbální komunikace

Posturika a kinezika

- Posturika (Posturologie) – fyzické postoje, držení těla, polohové konfigurace
 - Naklánění těla ke klíčovému bodu, od klíčového bodu
 - Uzavřenost – otevřenost
 - Sebevědomí
 - Vyjadřování záměru
- Kinezika (řeč těla) – množství a rychlost pohybu – pohyby jako signály (systém znaků analogický systému znaků mluveného jazyka)
 - Harmonie pohybu
 - Rychlost v souladu s řečí
 - Mimovolní pohyby (prst, rameno ve směru pohybu)
 - Základní signály řeči těla (kombinace pohledů, pohybů a vzdáleností)
 - Příchyllost, nebo odmítání
 - Nepřátelství a agrese

Neverbální komunikace

Pohledy

- Déle se díváme na osobu, které si vážíme, která je služebně starší, na preferované osoby (vůči starým známým není nejistota vztahu)
- Lidem, vůči kterým máme přátelské vztahy, věnujeme více pozornosti
- Nejdelší pohledy věnujeme lidem, o jejichž zájem stojíme, ale nejsme si jisti, zda ho dostaneme
- Nepříjemné jsou dlouhé pohledy nebo komunikace úplně bez pohledu
- V interakci je příjemné být vystaveni pohledu druhého zhruba 50% času
- Mužům jsou příjemné pohledy mladších, či stejně starých žen, pohledy mladších mužů jsou více příjemné než starších, nejméně příjemné jsou jim pohledy jejich vrstevníků (jedná se o déle trvající pohledy)
- Ženám jsou příjemnější pohledy mladších žen, stejně starého/mladšího muže, nejnepříjemnější jsou jim pohledy mužů starších přibližně o generaci, pohled stejně starých žen

Neverbální komunikace

Proxemika, teritorialita

- Zóny blízkosti
 - Intimní zóna (0 – 45 cm)
 - Osobní zóna (45 – 120 cm)
 - Společenská zóna (1,2 – 3,6 m)
 - Veřejná zóna (3,6 a víc)
- Aktivita přiblížení – oddálení (proxemický tanec)
- Výška (aktivita)
- Teritorium
 - Hranice a práce s nimi
 - Kancelářské hranice



CVIČENÍ



Posud'te platnost následujících výroků. Označte písmenem **P** (**pravda**) ty, které podle vás platí a písmenem **L** (**lež**) ty, které podle Vašeho názoru neplatí.

Dekódování neverbálních signálů – pravda nebo lež?

- Neverbální komunikace učitele se změní podle toho, jaké procento znalostí předpokládá u studentů
- Repertoár gest je různě široký v různých kulturách. Například v Izraeli bylo zjištěno více užívaných gest než v USA
- Člověk v napětí má tendenci k neměnné mimice
- Tvzení, že v obličeji se zrcadlí emoce, je velmi nepřesné; na výrazech tváře se podílí i úzus daného společenství. Úsměv je velmi často konvence
- Lidé, kteří mají vysoké čelo, jsou obvykle velice inteligentní
- Lidé, kteří mají oválný obličej, nebo jsou plnějších tvarů bývají velice často veselí a bodří.
- Ti, kdo se nejlépe vyznají v emocích druhých (mají nejrozvinutější rozlišovací schopnosti pro detaily neverbálních projevů) patří k nejoblíbenějším lidem a sami bývají citliví.
- Stačí rozšíření či zúžení zorniček, aby muži vnímali rozdílně atraktivitu u zcela totožného ženského obličeje.

Dekódování neverbálních signálů – pravda nebo lež?

- Neverbální komunikace učitele se změní podle toho, jaké procento znalostí předpokládá u studentů **P**
- Repertoár gest je různě široký v různých kulturách. Například v Izraeli bylo zjištěno více užívaných gest než v USA **P**
- Člověk v napětí má tendenci k neměnné mimice **P**
- Tvzení, že v obličeji se zrcadlí emoce, je velmi nepřesné; na výrazech tváře se podílí i úzus daného společenství. Úsměv je velmi často konvence **P**
- Lidé, kteří mají vysoké čelo, jsou obvykle velice inteligentní **L**
- Lidé, kteří mají oválný obličej, nebo jsou plnější tvarů bývají velice často veselí a bodří. **L**
- Ti, kdo se nejlépe vyznají v emocích druhých (mají nejrozvinutější rozlišovací schopnosti pro detaily neverbálních projevů) patří k nejoblíbenějším lidem a sami bývají citliví. **P**
- Stačí rozšíření či zúžení zorniček, aby muži vnímali rozdílně atraktivitu u zcela totožného ženského obličeje. **P**

Verbální komunikace



Z latinského:

- *verbum* - slovo

Dorozumívání se jedné, dvou nebo více osob pomocí slov či jinými znaky jazykového systému.

Na rozdíl od neverbální komunikace, která je bezprostředně vázána na situaci a může být široce srozumitelná, vyznačuje se verbální komunikace hlavně těmito rysy:

- užívá artikulovanou řeč, tvořenou hláskami, slovy a větami
- je vázána na určitý jazyk
- slova jsou symboly s více méně stálým a určitým významem, který není zcela závislý na souvislosti a situaci
- proto může vyjadřovat i témata a obsahy nepřítomné, například minulé, vzdálené nebo budoucí
- případně i neskutečné a fantazijní, například v literatuře nebo mýtu

Verbální komunikace

Formy verbální komunikace

Rozhovor – záměrný jazykový styk, v němž střídavě mluví několik osob a který probíhá v konkrétní sociální situaci, rozhovor je nejběžnější formou interpersonální komunikace – člověk sděluje něco o něčem druhému člověku.

Může být:

- Symetrický
- Asymetrický
- Vertikální
- Horizontální

Řetězová komunikace (šíření nějaké zprávy, při hře „tichá pošta“, atd.)

Ohnisková (přednášející, šíření zprávy z jednoho místa)

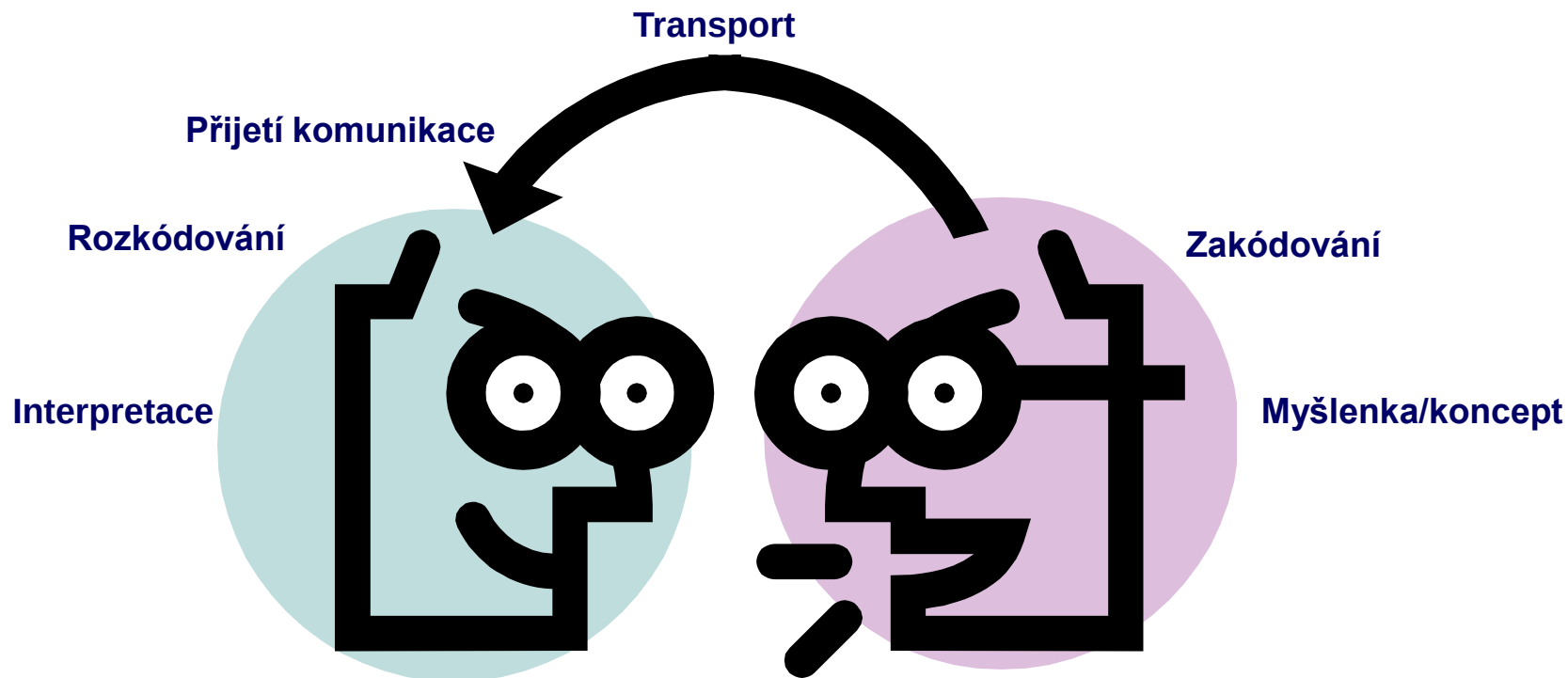
Kruhová (debata ve skupině, kroužku)

Formální – jen 1 téma, které je důležité a aktuální

Neformální – zahrnutý city a emoce, možnost jiných témat

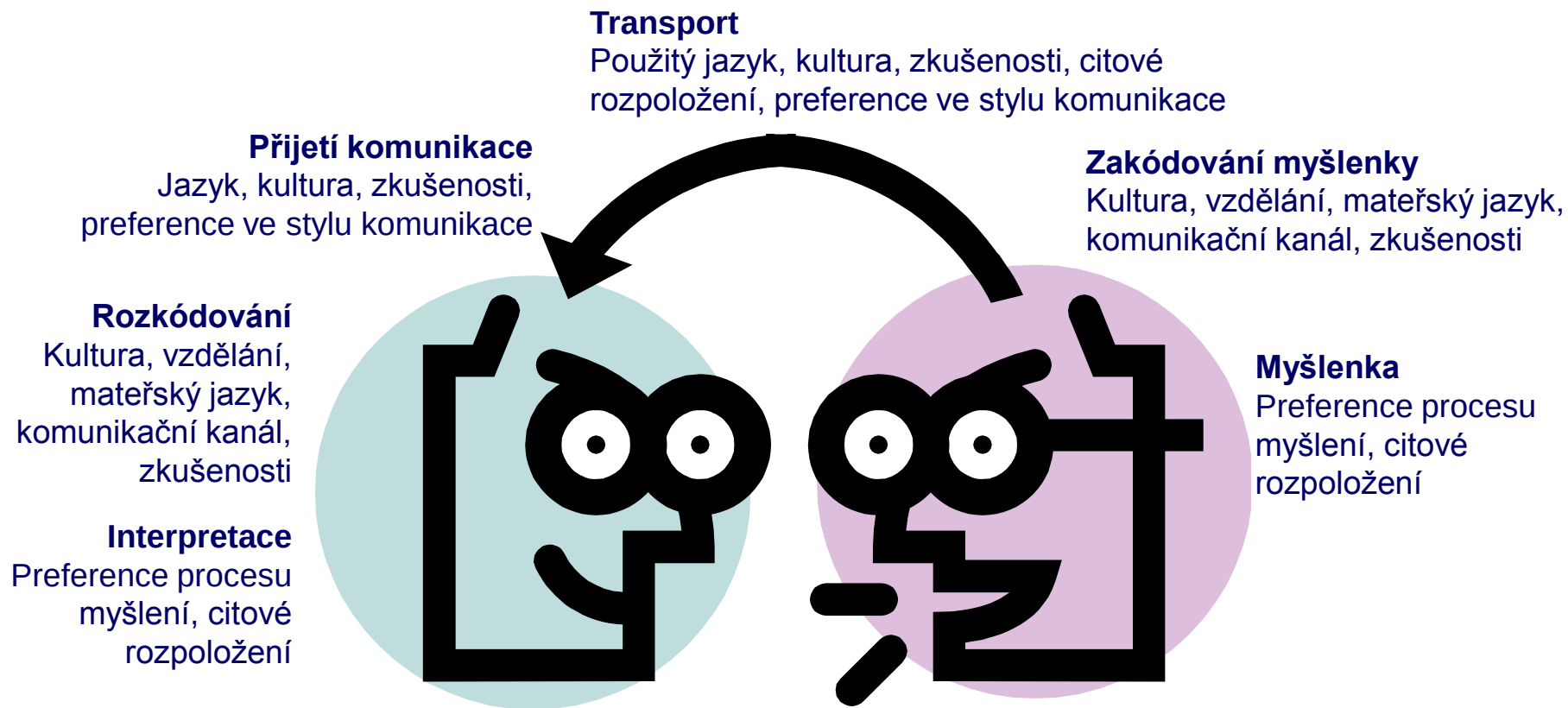
Verbální komunikace

6 kroků



Verbální komunikace

V každém ze 6 kroků může dojít ke komplikaci, které způsobí nedorozumění



Šumy v komunikaci

Fyzické	Rušivé vlivy vycházející ze zdrojů mimo komunikující subjekty	• Ruch ulice • Silné slunce • Šum telefonu
Fyziologické	Vlastní fyziologické bariéry u posluchače či hovořícího	• Vady zraku, sluchu, výslovnosti, paměti
Psychické	Kognitivní anebo mentálně rušivé vlivy	• Předpojatost / stereotypy • Nálada • Očekávání • Haló efekt
Sémantické	Rozdíly pochopení významů	• Žargon • Specifické slovní obraty

Komunikační dovednosti

Otázky



Otevřené otázky

- používané zejména v úvodu interakce, kdy nasměrují druhou osobu k určitému tématu, ale poskytnou jí dostatek prostoru pro vyjádření svých myšlenek.

Kdo? Co? Jaký? Který? Čí? Jak? Kdy? Kde? Proč?

(„Co si myslíte o...?“, „Jaký je váš názor na...?“)

Uzavřené (zjišťovací) otázky

- vhodné pro ověření informací, vrácení diskuze zpět k tématu, zdůraznění určitých bodů („Už se to v minulosti někdy stalo?“, „Takže vy navrhuje...?“)

- silně omezují možnosti odpovědi: ve většině případů pouze na ANO a NE. Uzavřené otázky nepodněcují dialog.

(„Líbí se Vám tato varianta?“, „Můžete přijít v pondělí?“)

Návodné (sugestivní) otázky

- otázky, v kterých je obsažena odpověď

- mohou vyvolávat pocit manipulace

(„Je pravda, že..?“, „Nemohlo by to mít souvislost s...?“, „Napadlo Vás již vyzkoušet...?“)

SKUPINOVÉ CVIČENÍ



Cesar a Kleopatra leží mrtví v místnosti, v téže místnosti je hromada skleněných střepů a louže vody.

Pomocí uzavřených otázek je vaším úkolem zjistit, co se stalo.

Co se tedy stalo?

Kleopatra je zlatá rybka

Rybka žije v akváriu

Akvárium stojí na reproduktoru

Reproduktor patří Oskarovi, který má rád zvířata a hudbu

Oskar má kočku, která se jmenuje Cesar

Jednou pustil Oskar hudbu tak hlasitě, že se akvárium rozbilo

Kleopatra bojovala na podlaze o život, když do místnosti vešel Cesar

Cesar využil své šance a snažil se chňapnout po Kleopatře

Naneštěstí spolkl střep a zemřel

A tak Kleopatra a Cesar leží mrtví v téže místnosti

Bariéry komunikace

- **Slyšíme, co slyšet chceme** – místo toho, abychom slyšeli, co nám lidé řekli, slyšíme, co nám naše paměť a rozum říká, že řekli
- **Ignorování informací**, které se nám nelíbí – odmítáme sdělení, která jsou v rozporu s našimi vlastními přesvědčeními
- **Vnímání osoby přicházející se sdělením** – jestliže nějaké lidi máme rádi, jsme náchylnější akceptovat to, co říkají (ať už je to správně, nebo špatně)
- **Vliv skupiny** – nasloucháme spíše našim kolegům, které mají stejné zkušenosti jako my, než lidem přicházejícím zvenčí
- **Pro různé lidi znamenají slova různé věci** – není dobře předpokládat, že má-li něco pro nás nějaký význam, bude to mít stejný význam i pro někoho jiného
- **Neverbální komunikace**
- **Emoce** – významně ovlivňují naši schopnost předávat i přijímat informace
- **Šum a hluk** – ať už „opravdový“ nebo v podobě popletené informace
- **Velikost** – čím větší a složitější organizace, tím větší je problém komunikace. Čím více je úrovně řízení a kontroly, tím větší je prostor pro zkreslení.

Jak překonávat komunikační bariéry

- **Přizpůsobte se adresátovi** – sdělení formulujte v souladu s jeho slovníkem, zájmy a uznávanými hodnotami;
- **Využívejte zpětné vazby** – zajistěte, aby se informace dostala od adresáta zase zpět k vám. To vám umožní zjistit, jak dalece byla pochopena;
- **Používejte osobní komunikaci** – vždy když je to možné s lidmi mluvte, namísto toho, abyste jim psali. Tím okamžitě získáte i zpětnou vazbu, můžete přizpůsobit své sdělení, podle projevované reakce;
- **Posilujte svá sdělení vhodnými způsoby** – opakovaně zdůrazněte důležité body;
- **Vyjadřujte se přímo a jednoduše** – mnozí lidé přepřlňují svá sdělení žargonem, zbytečně dlouhými slovy a komplikovanými souvětími;
- **Jednejte v souladu se svými slovy** – pokud má být komunikace účinná, musí být věrohodná;
- **Používejte různé informační kanály** – některé sdělované informace vyžadují písemnou formu, aby zapůsobily ihned a bez jakýchkoliv možných odchylek. Kdykoliv je to však možné, doplňte písemné sdělení mluveným slovem;
- **Snižujte objem komunikace** – snažte se sloučit činnosti k usnadnění výměny informací.

CVIČENÍ



Příslloví vědecky.

Sebereflexe

MBTI

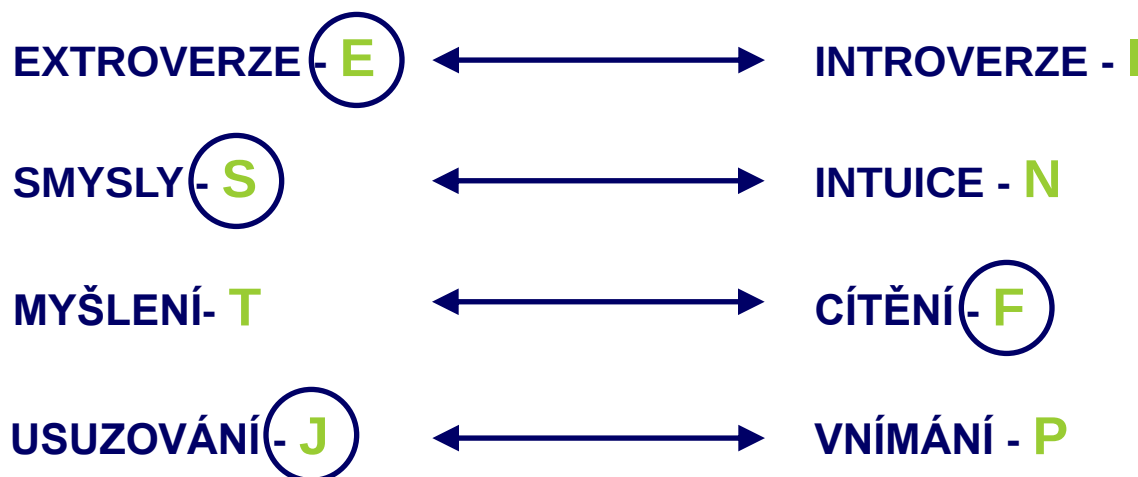
Typologie osobnosti

Typem se označuje spojení rysů, které jsou společné určité skupině jedinců. Pojem typ je tedy souborem rysů a jeho pojmenování vyjadřuje, co mají tyto rysy společného.

- Typ vyjadřuje určitou podstatnou charakteristiku, ale není vyčerpávající – popisuje vždy jen určitou část osobnosti
- Ideální typ neexistuje – neexistují takoví jedinci, kteří by měli právě jen vlastnosti určené typem a žádné jiné – z tohoto důvodu je možné v různých typologiích příslušet k různým typům
- Rozdělte se na tři skupinky a vytvořte „typologii klientů“ – vyberte pár charakteristických klientů, se kterými jste se potkali a pokuste se je popsat – pojmenujte typ, který budete popisovat
 - Co je pro ně společné / charakteristické?
 - Co na ně platí? Čemu se v kontaktu s nimi vyhnout?

Typologie osobnosti MBTI

- MBTI je typologie osobnosti založená na rozlišování individuální preference týkající se energie (extroverze, introverze), získávání informací (smyslové vnímání, intuice), rozhodování (myšlení, cítění) a životního stylu (usuzování a percepce)
- Je výsledkem celoživotní práce týmu matky s dcerou, Kathariny Cook Briggs a Isabely Briggs Myers, které vycházely ze svého pozorování a práce švýcarského psychologa Carla Junga
- Výsledkem této práce je šestnáct jedinečných a rozdílných typů osobnosti, které jsou výsledkem kombinací čtyř preferenčních škál MBTI



ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

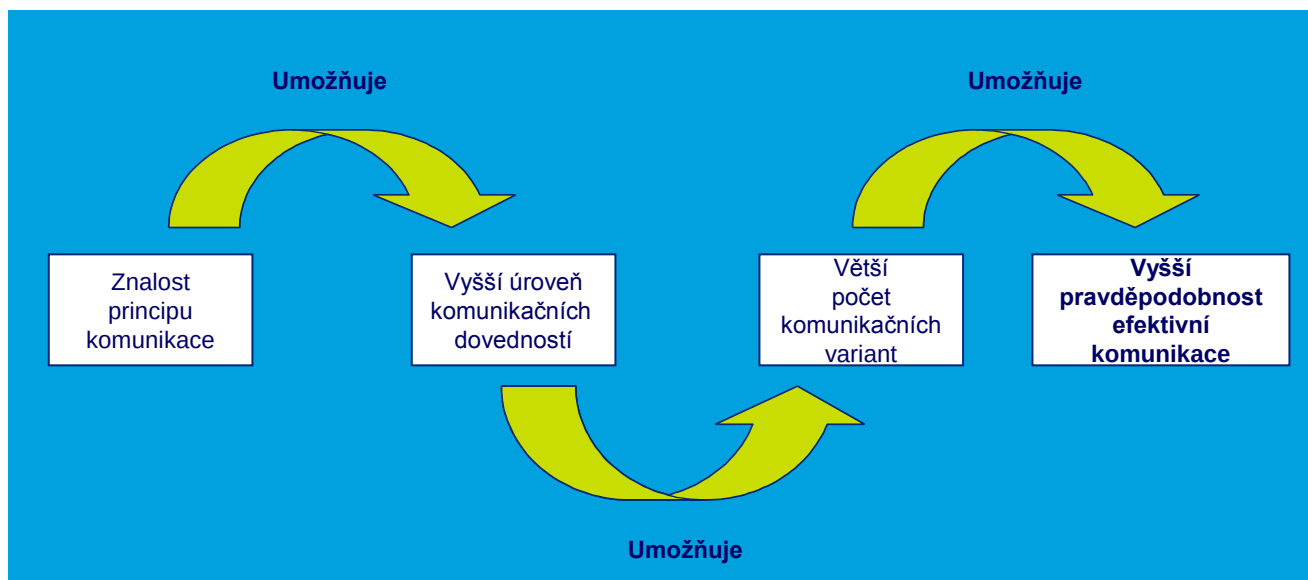
Komunikační techniky



Komunikační techniky

Praktická potřeba „bezporuchové“ komunikace vedla ke zkoumání účinných způsobů komunikace

- V tomto smyslu se hovoří o KOMUNIKAČNÍCH TECHNIKÁCH, např.
 - Jak konstruktivně řešit konflikty
 - Asertivita, práce s manipulací.....
 - Jak efektivně dávat zpětnou vazbu



Komunikační techniky

Od ignorace k aktivnímu naslouchání

Aktivní naslouchání je proces

- Při kterém posluchač věnuje plnou pozornost hovořícímu
- Zamýšlí se nad řečeným
- Upřesňuje to, co slyšel
- Vyjadřuje zájem
- Rozvíjí přinesené téma
- Zaměřuje se na zájem druhé strany



Komunikační techniky

Od ignorace k aktivnímu naslouchání

- 
- **Empatické / aktivní naslouchání** – přijímání nejen obsahové stránky (fakta, informace), ale i emocionálního stavu posluchače, reagování na obojí v průběhu rozhovoru
 - **Naslouchání na obsahové úrovni** – přijímání názorů, faktů, informací
 - **Překřikování** – naslouchající začíná hovořit ještě před dokončením věty hovořícího, mluví o sobě, o svém tématu (kavárenský rozhovor). Dialog by se dal rozdělit na dva téměř nezávislé monology.
 - **Povrchní naslouchání** – navenek budí dojem, že naslouchá, ovšem v případě otázky nedovede adekvátně reagovat, či pokračovat. Mohou se vyskytovat znaky naslouchání jako přikyvování, vyjadřování souhlasu citoslovcem „hmm“ apod.
 - **Ignorování** – naslouchá, ale záměrně nevěnuje pozornost diskutovanému

Komunikační techniky

Pravidla aktivního naslouchání 1

- **Hovoříte-li s někým, věnujte mu svou pozornost**
 - Během rozhovoru nedělejte jiné věci. Odpoutejte se od svých problémů a starostí a zcela se soustřeďte na to, co vám partner sděluje a jak to sděluje.
- **Vzbud'te v partnerovi pocit, že se mu snažíte porozumět**
 - Neverbálním jednáním vyjadřujte porozumění a akceptaci
 - Dívejte se na partnera, udržujte s ním oční kontakt. Dávejte najevo, že nasloucháte – pokyvováním hlavy, přitakáváním
„Ano“, „Rozumím Vám“, „Opravdu?“ ..
Povzbuzujete tím partnera k dalšímu sdělení a také je to prostředek pro vás k udržení pozornosti.
 - **Ale nedávejte rady, doporučení a nepřerušujte partnera v rozhovoru. Neuvádějte podobné pocity a problémy ze své vlastní zkušenosti v minulosti**
- **Vyvarujte se častého používání slova „Já“**
- **Sledujte neverbální komunikaci**
 - Porovnávejte ji, zda je v souladu se slovním sdělením a s danou situací.

Komunikační techniky

Pravidla aktivního naslouchání 2

- **Projevujte zájem o to, co si partner myslí a co cítí**
 - Buďte empatický - vciťte se do druhého člověka, abyste pochopili, co sděluje a co při tom prožívá
 - K rozvinutí dialogu používejte otevřené otázky:
„Co to pro Vás znamená?“
„Co máte na mysli, když říkáte ...?“
 - Naopak nepoužívejte otázky sugestivní a uzavřené.
- **Vyvarujte se dokončování vět za partnera**
- **Přesvědčte se, zda jste správně porozuměli tomu, co vám partner sděluje**
 - Po delším sdělení používejte kontrolní otázky.
„Jestli tomu správně rozumím, tak ...?“
„Myslíte si tedy, že ...?“
 - Přeformulujte nejdůležitější myšlenky a pocity druhého člověka (partnera)
- **Nasloucháme i tehdy, jsme-li v opozici**
 - Přestože nesouhlasíme s partnerovým sdělením, aktivně nasloucháme a tím mu dáváme najevo, že se umíme vžít do jeho situace a podívat se na problém z jeho strany. Ochota naslouchat je také projevem respektu vůči partnerovi.

Komunikační techniky

Aktivní naslouchání – techniky

Povzbuzující, stimulující	1. Projevit zájem, povzbudit druhého, aby dále hovořil	1. Nevyjadřujte souhlas nebo nesouhlas 2. Používejte neutrální slova 3. Měňte intonaci	<i>„Mohl/a byste mi povědět více o...“</i>
Objasňující, vysvětlující	1. Pomoci vysvětlit co se stalo 2. Získat více informací 3. Pomoci druhému vidět věci z jiného úhlu	1. Pokládejte otázky 2. Zopakujte uvedenou interpretaci tak, aby byl druhý donucen dále ji vysvětlit	<i>„Kdy se to stalo?“</i>
Přeformulování	1. Ukázat, že nasloucháte a rozumíte tomu, o čem se hovoří 2. Zkontrolovat si význam a interpretaci	1. Přeformulujte hlavní myšlenky a fakta	<i>„Takže vy byste chtěl/a, aby Vám lidé více věřili, je to tak?“</i>
Reflektující, odrážející	1. Projevit porozumění vůči tomu, co lidé cítí 2. Umožnit jedinci zhodnotit vlastní pocity poté, co je druhým k tomu pobídnut	1. Vyjádřete základní pocity hovořícího	<i>„Vypadáš naštvaně.“</i>
Shrnující, sumarizující	1. Posoudit postup 2. Shrnout důležité myšlenky a fakta 3. Položit základy pro další diskuzi	1. Přeformulujte hlavní myšlenky spolu s pocity	<i>„Zdá se, že toto jsou hlavní myšlenky, které jste vyjádřil/a.“</i>
Oceňující	1. Uznat hodnotu druhého	1. Uznejte hodnotu problémů a pocitů druhého 2. Oceňte jeho úsilí a jednání	<i>„Oceňuji Vaši ochotu řešit tento problém.“</i>

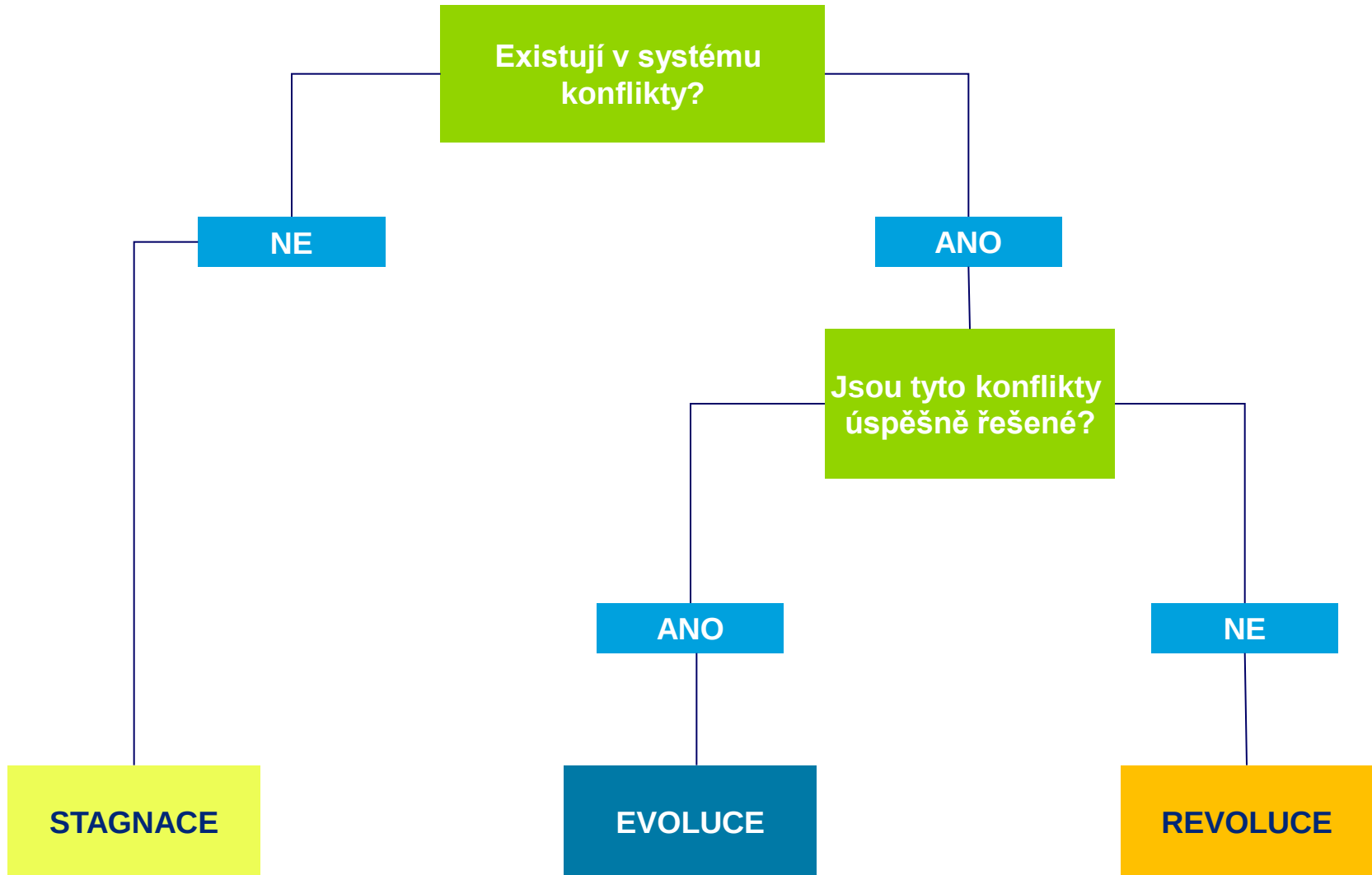
Komunikační techniky

Řešení konfliktů

Konflikt jako střet protikladných zájmů nebo nekompatibilních osobností. Umění uřídit konflikty a krize se opírá o zhodnocení jejich příčin a důsledků, ve schopnosti získat další informace a využití těchto informací pro rozhodování a definování možných řešení.

- Důraz na pozitivní a převážně synergické řešení
- Ne konflikt sám, ale způsob jak ho prožíváme ve vědomí, určuje, jak se člověk s konfliktní situací vyrovná
- Při jednání s druhými lidmi je nutno rozlišovat mezi postojem (zveřejňovaným stanoviskem) a zájmem, který je skryt za tímto postojem. Málokdy se postoj a zájem plně shodují. Je dobré zamyslet se nad možnostmi skrytého zájmu (zájmů), a to svých i druhé strany

Význam konfliktů z hlediska vývoje



Řešení konfliktů

Dvojrozměrný model konfliktu



Řešení konfliktů

Dvojrozměrný model konfliktu

Spolupracující

- Spolupracující se snaží řešit konflikt tak, že zachová vzájemné vztahy a snaží se o to, aby obě strany dosáhly svých cílů. Má na mysli zájem nejen svůj, ale i svého protivníka. Uvědomí-li si, že vznikl konflikt, použije vhodné metody jeho zvládnutí. Jde o strategii výhra/výhra

Kompromisník

- Kompromisník předpokládá, že řešení výhra/výhra není možné a jeho vyjednávací strategie se snaží o malý zisk za cenu malé ztráty vzhledem k osobním vztahům i cílům zúčastněných stran. Přitom používá hlavně přesvědčování a manipulace. Jde o strategii minivýhra/miniztráta.

Ustupující

- Ustupující se snaží za každou cenu udržet vzájemné vztahy, s malým ohledem nebo bez ohledu na zájmy zúčastněných stran. Chrání vztahy tím, že se vzdává, ustupuje a vyhýbá se konfliktu. Jde o strategii ústup-ztráta/výhra; ustupující za cenu své vlastní ztráty dovolí druhému zvítězit.

Autoritář

- Autoritář řeší konflikt tak, aby byly uspokojeny jeho osobní cíle bez ohledu na vzájemné vztahy. V konfliktu lze podle něj buď vyhrát nebo prohrát, přičemž výhra je spojena s prestiží a postavením. Je to způsob orientovaný na sílu, při němž autoritář použije všech vhodných silových prostředků k tomu, aby prosadil nebo ubránil své stanovisko, které považuje za správné, nebo prostě aby zvítězil.

Uhýbající

- Uhýbající se dívá na konflikt jako na něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout. Hlavním rysem tohoto stylu je beznaděj, která ústí do výrazné frustrace všech zúčastněných stran. Obvykle nedojde ani k dosažení cílů, ani k zachování vztahů. Tento styl může mít podobu diplomatického odvracení problému, odkládání na "lepší časy" nebo jednoduše úniku z hrozící situace. Jde o strategii únik-ztráta/výhra; uhýbající za cenu úniku dovolí druhému zvítězit.

Typy konfliktů

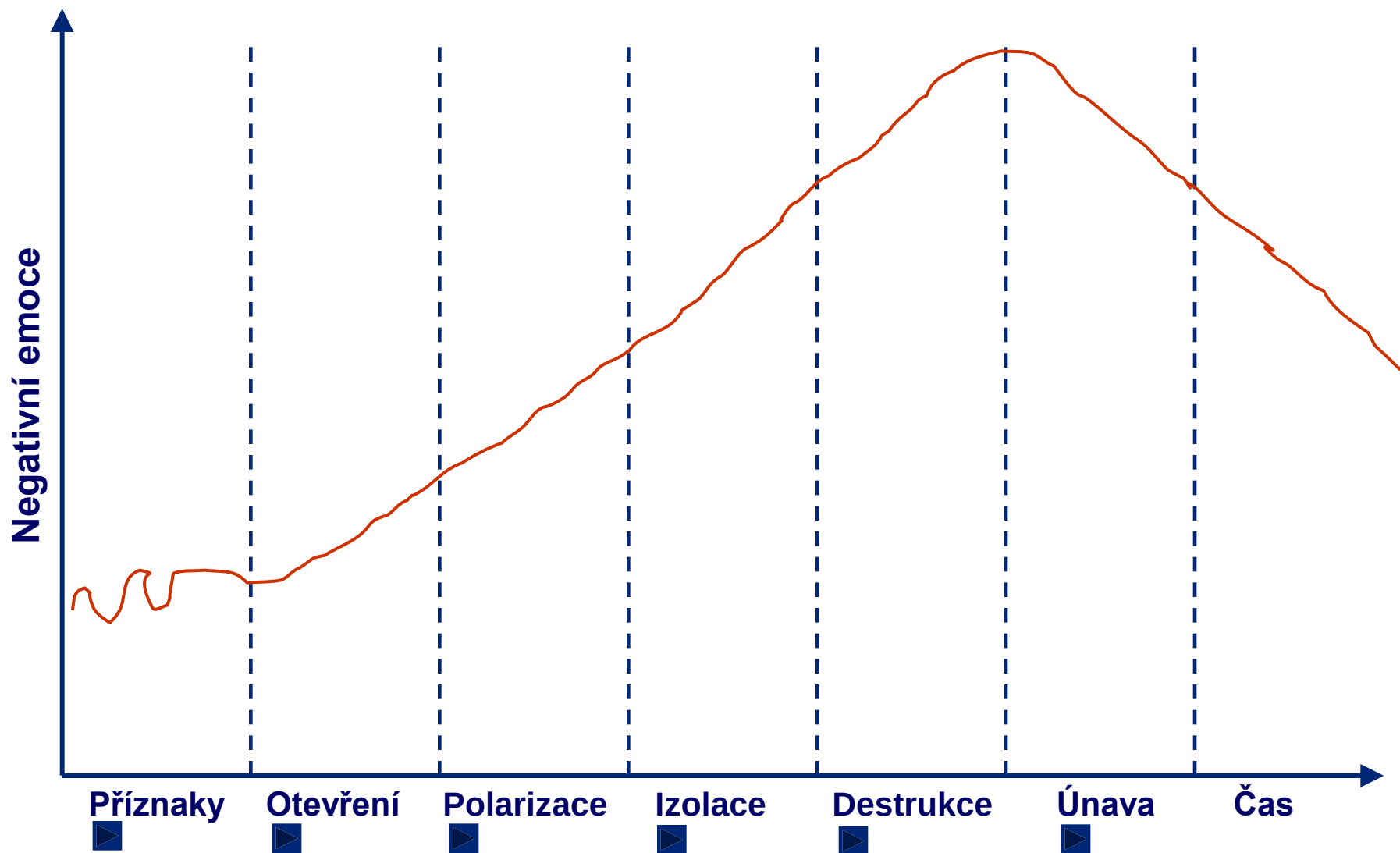
Vnitřní konflikt

- **Intrapersonální**
Vnitřní konflikty jednoho člověka – volba z jednoho ze dvou nebo více neslučitelných cílů

Konfliktní sociální vztahy

- **Mezi jedinci** (reakce ve vzájemném protikladu)
 - **Interpersonální**
 - Konflikty mezi dvěma nebo více osobami
- **Jedinec a skupina** (konformismus vs. konflikt)
 - **Vnitroskupinové**
 - Konflikty uvnitř jedné skupiny
 - **Meziskupinové**
 - Konflikty mezi dvěma a více skupinami

Rozvoj konfliktu



Řešení konfliktů

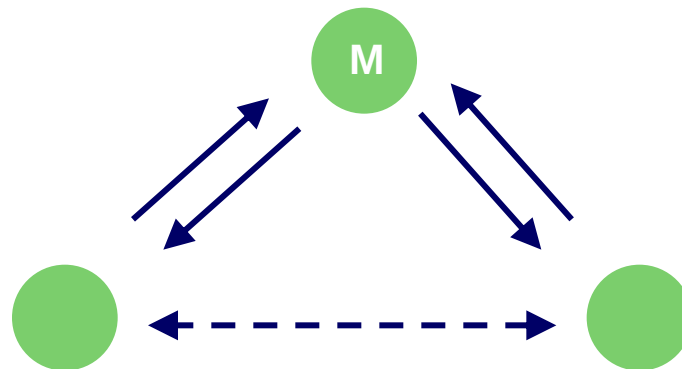
- Konflikty ohrožují fungování jakéhokoli sociálního celku
 - Pozitivní konflikty – na obou stranách je snaha řešit rozpory
 - Negativní konflikty – neřešené – postupný rozpad konfliktního vztahu
- Konstruktivní řešení konfliktů:
 - Diskuze a hledání nejlepšího řešení
 - Racionální postup
 - Konfrontace názorů následovaná kooperativním hledáním optimálního řešení
 - Otevřená výměna názorů
 - Bez hněvivého zaujetí
 - Bez „ran pod pás“
 - Bez deptání druhého

Způsoby řešení konfliktů



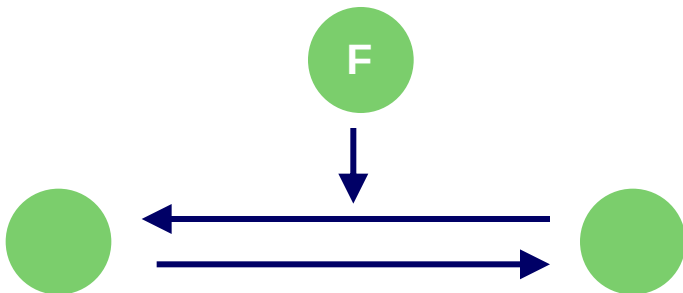
Vyjednávání

Strany spolu komunikují přímo, nemají žádného prostředníka – dohody dosahují strany X a Y společně.



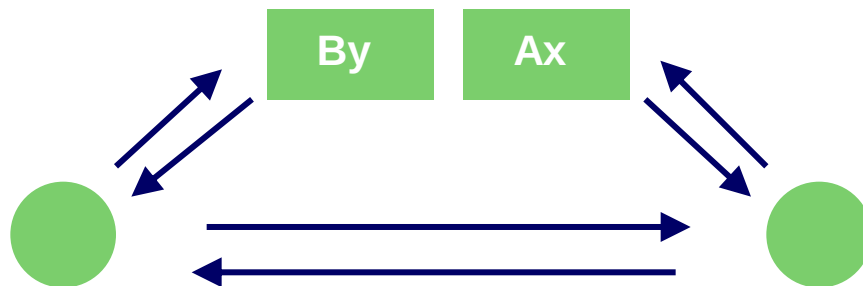
Mediace

Mediátor (M) jako zprostředkovatel komunikuje s každou stranou osobně. Pomáhá udržovat korektnost vyjednávání. Dohody dosahují strany X a Y společně.



Facilitace

Facilitátor (F) jako třetí nezaujatá strana pomáhá vést korektní a vyvážený proces komunikace mezi oběmi stranami. Strany X a Y komunikují přímo za pomoci třetí osoby, která řídí a zpřehledňuje diskuzi – vzájemné dohody dosahují společně.



Smiřování

Smiřování stran se může konat pomocí zástupců stran X a Y. Zástupci Ax i By mají větší pochopení pro své strany a zároveň nejsou přímo zaangażovaní do konfliktu – dohody dosahují X a Y společně.

Způsoby řešení konfliktů

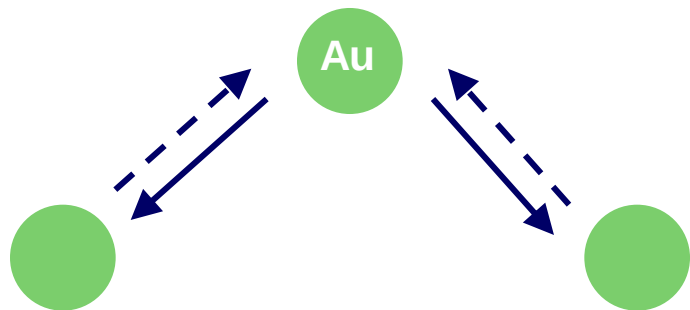
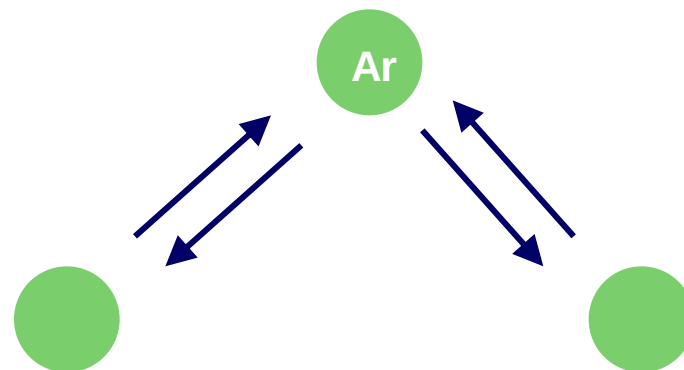


Prosazení se silou

Komunikace je přímá, přičemž silnější strana prosadí své rozhodnutí v takové míře, jaký je poměr sil. Jde o měření síly a ne řešení podstaty konfliktu. Rozhoduje silnější strana.

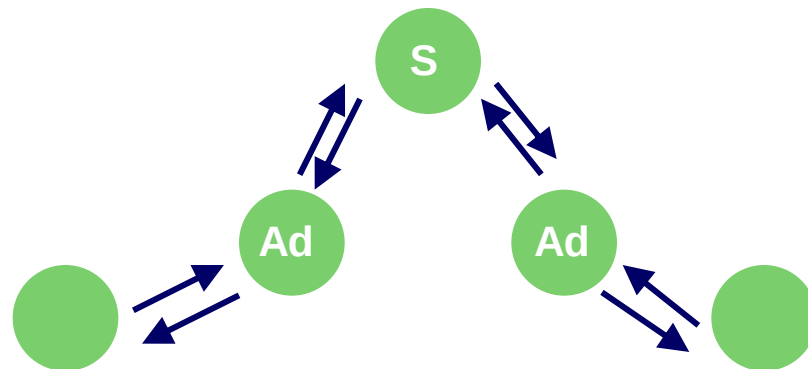
Arbitráž

Rozhoduje Arbitr (Ar) po vyslechnutí obou stran a na základě zákona.



Rozhodnutí autoritou

Autorita (Au) rozhodne podle vlastního úsudku, při čemž může, ale nemusí vyslechnout příslušné strany konfliktu.



Soudní řešení sporu

X a Y komunikují se soudem přímo nebo / zároveň prostřednictvím advokáta (Ad). Soud zastupuje soudce (S) nebo senát, který vynáší rozhodnutí podle zákona.

Verbální komunikace v konfliktech

Představte si situaci, kdy Vás v dlouhé řadě v obchodě někdo předběhne a postaví se na začátek fronty.

Jaké jsou nejtypičtější reakce lidí v takové situaci?

Reakce podporující konflikt:

- **Přímý útok-rozkaz:** „*Co si to dovolujete, okamžitě jděte na konec řady.*“
- **Výčitka:** „*Není Vám to hloupé předbíhat, když všichni ostatní stojí ve frontě?*“
- **Obviňování, připisování zlých úmyslů:** „*No ten je chytřej...si asi myslí, že jsme tady všichni hloupí, když takhle čekáme.*“
- **Zesměšňování:** „*Podívejte se na toho tučňáka, jak se hrabe dopředu.*“
- **Vyhrožování:** „*Okamžitě se zařadte nebo zavolám policii.*“
- **Budeme se chovat, tak jako on:** „*Tak já jdu taky dopředu a postavím se před něj.*“

Co pomáhá v takových situacích:

- **Projevení zájmu o druhého:** „*Stalo se něco, že potřebujete jít mimo pořadí?*“
- **Návrh řešení:** „*Pokud byste se mne zeptal/a se, pustil/a bych Vás před sebe.*“
- **Jasně vyjádření vlastních zájmů, pocitů, potřeb „Já výrokem“**

Předcházení konfliktu: „Já výrok“

Jak vypadá „Já výrok“?

Schéma:

1.Pojmenování pocitu: „Cítím se..., vadí mi..., je mi nepříjemné..., rozčiluje mě, že...“

2.Popis konkrétního jednání druhé osoby: „...Pokud jsi udělal..., pokud mi...“

3.Popsání důsledků jeho chování na mě a mou situaci: „protože mi to způsobuje..., protože kvůli tomu...“

4.Návrh řešení situace: „...a chtěl/a bych, aby si..., a navrhuji, abychom... a potřebuji od tebe, abys..., a prosím tě, abys..., a byl bych rád/a, pokud bys...“

Příklad:

„Vadí mi, pokud se přede mne bez zeptání postavíte do fronty, protože kvůli tomu budu čekat déle a byl bych rád/a, pokud byste se postavil na konec řady tak jako to dělají všichni ostatní.“

Komunikační techniky

Vyjednávání

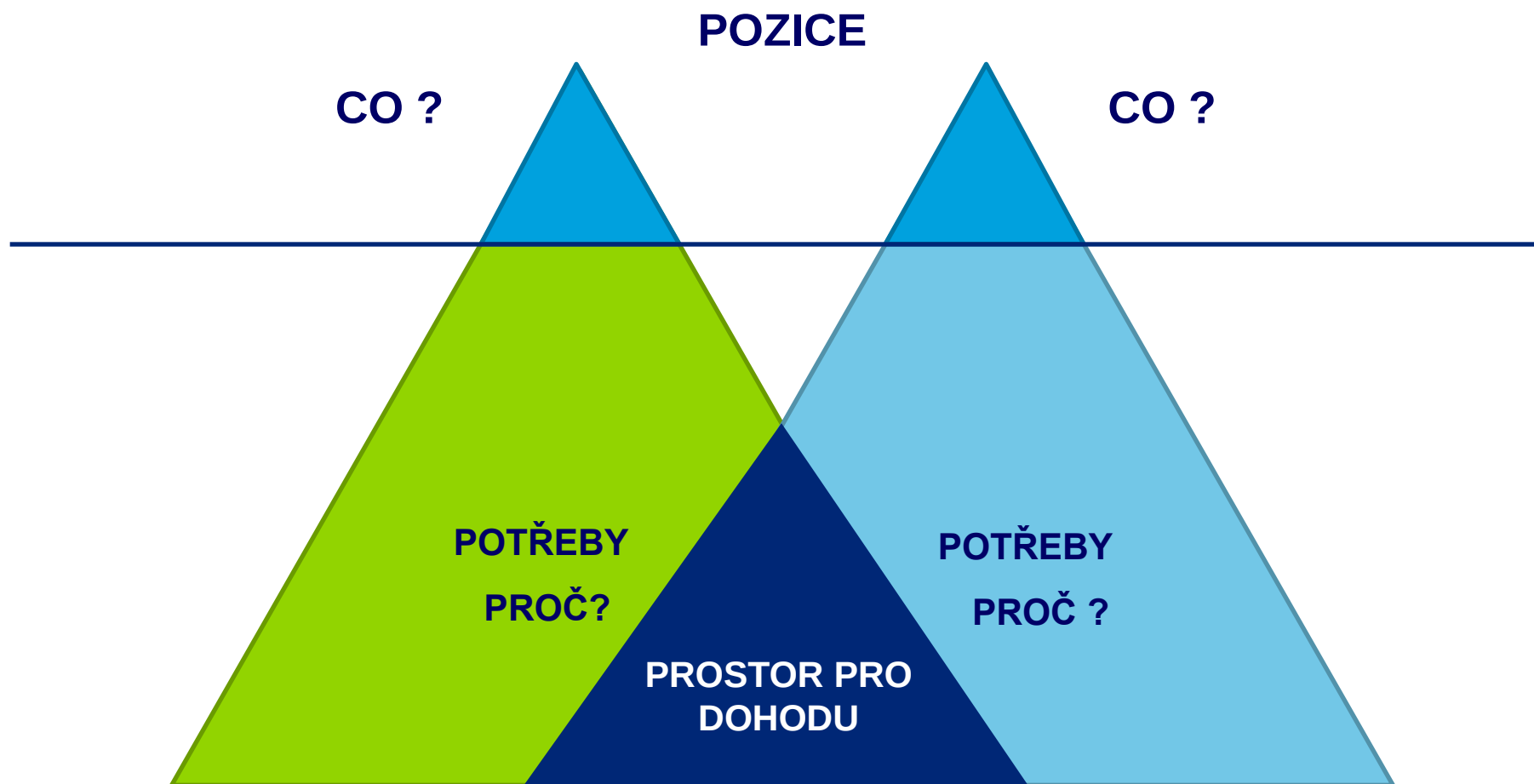
Při vyjednávání jde o záměrný, racionální proces, v jehož průběhu se uplatňuje také složka emocionální. Cílem jednání je snížit napětí, odstranit averzi a změnit soupeřivý postoj na obou stranách v otevřenou kooperaci směřující k přijatelnému zisku obou stran.

- Co rozumíte pod pojmem „Vyjednávání“?
- V jakých vyjednáváních jste byli v poslední době zaangažováni?
- Proč v těchto situacích vyjednáváme?

Schopnost optimálně komunikovat

Pozice a zájmy partnerů ve vyjednávání

Nejprve potřeby zúčastněných stran, potom řešení



Principy vyjednávání

- Oddělte lidi od problémů – být „měkký“ na lidi, „tvrdý“ na problém
 - Dejte najevo porozumění partnerovým problémům a argumentům
 - Řešte problém jako věcnou záležitost, která je vaším společným problémem
- Pojmenujte zájmy, které jsou skryté za stanovisky
 - Rozdělte zájmy na společné, protichůdné a odlišné
- Navrhňte řešení, která vedou k uspokojení obou stran
 - Navrhňte různé možnosti
 - Z navržených možností vyberte ty části, které uspokojují společné zájmy
 - Sledujte win – win strategii
- Využívejte nezávislá kritéria

Principy vyjednávání

- Ujasněte si své maximum
 - Kolik byste chtěli maximálně získat
- Ujasněte si své minimum
 - Do kterého bodu jste ochotni ustoupit tak, aby jste ještě byli spokojeni
- Dělejte vstřícné kroky
- Používejte BATNA strategii
 - **Záložní varianta když nedorazí k dohodě**
 - **Když diskuze nedopadne dobře, jaké je nejpravděpodobnější náhradní jednání?**

Řešení konfliktů

BATNA

B – Best – Nejlepší

A – Alternative – Alternativa

T – To – Mimo

N – Negotiated – Vyjednané

A – Agreement – Dohody

- BATNA Vám napoví, kdy přijmout a kdy odmítnout nabízenou dohodu
 - **Pokud je nabídka lepší než Vaše BATNA: PŘIJMĚTE JI**
 - **Pokud je nabídka horší než Vaše BATNA: ODMÍTNĚTE JI**
- Nastavení BATNY
 - Vytvořte si seznam možných alternativ k vyjednávání
 - Převeďte nejslibnější varianty do praxe
 - Vyberte nejlepší možnost

Řešení konfliktů

BATNA

- Před otevřením diskuze je velmi důležité určit si vlastní BATNU a zvážit BATNU ostatních účastníků
- Když si jednou BATNU vymezíte, znáte standard, podle kterého budete měřit pozici nebo návrhy přednesené druhými
 - Obvykle neexistuje důvod, proč přijmout dohodu, která poskytuje méně, než lze získat prostřednictvím určené nejlepší alternativy
- V jakékoli diskuzi je znalost vlastní BATNY nejlepší ochranou proti tomu, abyste byli dotlačeni nebo akceptovali nežádoucí dohodu
- Porozumění BATNĚ druhých vám napoví jak dalece je pravděpodobné, že druhá strana půjde do diskuze před tím, než odejde ze schůzky

Řešení konfliktů

WATNA

W – Worst – Nejhorší

A – Alternative – Alternativa

T – To – Mimo

N – Negotiated – Vyjednané

A – Agreement - Dohody

Řešení konfliktů

Asertivní chování

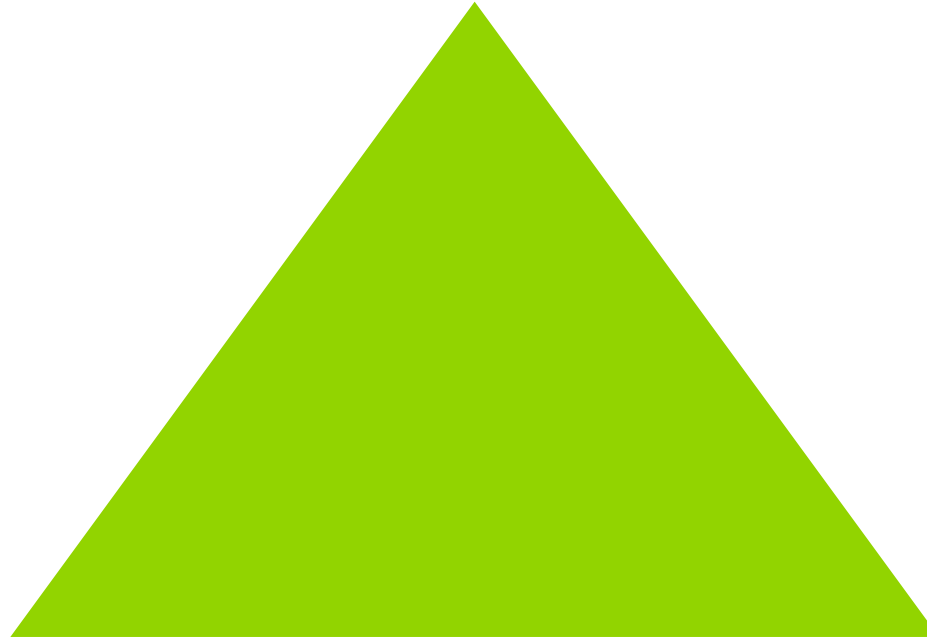


Asertivní chování pomáhá předcházet konfliktům a manipulaci. Je jedním ze způsobů, jak předejít nechtěným konfliktním situacím. Pomáhá konstruktivně řešit problematické situace a omezit vliv nechtěných emocí, hlavně agresivity, na interakci.

- Asertivní lidé:
 - Přebírají za své jednání a rozhodnutí vědomou zodpovědnost
 - Říkají přímo, co cítí, neospravedlňují se, dokola nevysvětlují, proč něco udělali a něco ne
 - Nevzbuzují v druhých pocit viny
 - Působí klidně a vyrovnaně
 - Jsou naladěni na spolupráci a společné řešení problémů
 - Do napjatých a konfliktních situací jdou s odvahou a s úctou k druhým
 - Pokud udělají chybu, umí ji přiznat
- V jaké situaci jste se naposledy chovali skutečně asertivně?

Já vyhraji – ty vyhraješ

ASERTIVITA



Já prohrají – ty vyhraješ

PASIVITA

Já vyhraji – ty prohraješ

AGRESIVITA

Řešení konfliktů

Asertivita – aktivita



- Představte si, že pracujete v časovém stresu, abyste stihl/a práci v termínu před koncem týdne. Je úterý po obědě. Včera jeden z vašich kolegů odešel na týdenní dovolenou a druhý odešel domů s chřipkou.
- Váš šéf vám právě oznámil, že ve čtvrtek přijede důležitá delegace a poprosil vás, abyste se jí ve čtvrtek po obědě věnoval/a.
- Zvažte tři druhy reakcí, jak byste se v této situaci mohl/a zachovat. Jak by asi vypadaly a jaký vliv by měly na vás, ostatní zúčastněné a na kolegy nebo organizaci obecně. Popřemýšlejte o jejich dlouhodobém a krátkodobém vlivu.

AGRESIVNÍ REAKCE

.....

PASIVNÍ REAKCE

.....

ASERTIVNÍ REAKCE

.....

Řešení konfliktů

Jak rozeznat manipulaci

- **Podsouvání**
 - „Určitě to rád/a uděláš.“
- **Podmiňování**
 - „Pokud mě máš rád...“
- **Zevšeobecňování**
 - „Všechna oddělení to tak dělají.“
- **Zavádějící informace**
- **Únik ze situace**
 - „Tak si to udělej sám.“
- **Vydírání**
 - „Pokud to nespravíš, doplatíš na to.“
- **Tělesná argumentace**
 - „Bolí mě z tebe hlava.“
- **Argumentace potřebou někoho jiného**
 - „Ne kvůli mně, ale kvůli XY bys to měl udělat.“

Řešení konfliktů

Styl manipulace

- Při manipulaci se oběť cítí odpovědnou za vývoj a řešení situace.
- Styl manipulace závisí na typu osobnosti:
 - **Diktátor** – často používá „říkal jsem“, odvolává se na authority, tradice – autoritativní vedoucí
 - **Chuděra** – rád by něco udělal, ale nemá na to dost sil, zdůrazňuje své handicapy, nepříjemné úkoly neslyší, zapomene
 - **Vypočítavec** – rychle, lehce a úspěšně si spočítá, co je pro něj v daném momentě nejvýhodnější, volí taktiku „cukru a biče“ nebo raději vše zapomene
 - **Rodič** – koho si vyvolí, toho chrání před nebezpečími života, sám nejlépe ví, co je pro druhé nejlepší, svou chybu nepřipouští
 - **Mafián** – jeho krédem je „Ochráním tě, hodně pro tebe udělám, ale musíš dělat jen to, s čím souhlasím. Kdo nejde se mnou, jde proti mně, pokud se mi postavíš na odpor, zničím tě.“
 - **Břečtan** – předstírá závislost na druhých, chce aby se o něho ostatní více starali, má blízko k hypochondrii
 - **Drsňák** – své okolí jednoduše ukřičí, manipuluje hrubostí a nehoráznou jistotou, má patent na rozum
 - **Obětavec** – nejlepší a nejlaskavější – navenek proklamuje, že nic nechce, alespoň nic pro sebe, všechno dělá jen pro druhé, nic za to nechce, jen maličkost..., velmi nebezpečná manipulace ze strany nejbližších (rodiče, děti)
 - **Poslední spravedlivý** – neustále kontroluje, kritizuje, vyvolává pocity nedostatečnosti, sebe považuje za člověka bez chyb

Řešení konfliktů

Asertivní práva

1. Mám právo sám posuzovat vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně a jejich důsledky zodpovědný
2. Mám právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy za své chování
3. Mám právo změnit svůj názor
4. Mám právo dělat chyby a být za ně zodpovědný
5. Mám právo říci „JÁ NEVÍM“
6. Mám právo být nezávislý na dobré vůli ostatních
7. Mám právo dělat nelogická rozhodnutí
8. Mám právo říci „JÁ TI NEROZUMÍM“
9. Mám právo říci „JE MI TO JEDNO“ (lze chápat i jako „JÁ TO VIDÍM JINAK“)

Řešení konfliktů

Asertivní techniky

Zaseknutá gramofonová deska

- Poklidné a vytrvalé opakování toho, co chcete. Technika učí vytrvalosti a prosazování si svého, bez nutnosti připravených argumentů a bez pocitů zlosti. Umožňuje ignorovat manipulativní a argumentační pasti a trvat si při tom na svém.

Otevřené dveře

- Technika učí akceptovat manipulativní kritiku tak, že klidně přiznáte svému kritikovi, že na tom, co říká může být něco pravdy. Umožňuje přijímat kritiku klidně, bez úzkosti nebo obrany a zároveň neposkytuje vašemu kritikovi žádné posilnění.

Volné informace

- Technika snižuje plachost při začínání rozhovoru a ulehčuje ho právě tím, že nabízíte partnerovi (nebo on Vám) zajímavé a důležité, ale nevyžádané, volné informace o sobě.

Mlčení

- Tiché přikyvování a chápavý pohled, které druhého odradí od pokračování v kritice.

Negativní aserce

- Technika nás učí přijímat své chyby a omyly (bez toho, abychom se museli ospravedlňovat) tak, že jednoznačně souhlasíme s kritikou našich skutečných negativních kvalit. Umožňuje nám posuzovat své chování bez obrany, úzkosti či popírání chyby, přičemž současně redukuje zlost a agresivita kritizující osoby.

Negativní dotazování

- Zakládá se na prohloubení viny u kritizujícího tím, že se kritizovaný ve spojitosti s kritikou, kterou slyšel, doptává na další věci a spojitosti co dělá špatně a v jakých situacích.

Řešení konfliktů

Asertivní reakce - žádost

Vyslovování žádosti

Máte právo kdykoli, od kohokoli, cokoli žádat.

Druhá osoba má stejně tak právo vaši žádost odmítnout nebo poukázat na těžkosti, které by jí to mohlo způsobit.

Zachovávejte tyto zásady:

- Mluvte slušně a jasně.
- Uveďte důvody své žádosti.
- Snažte se vyvarovat těchto chyb, i pokud se Vám to může zdát „tvrdé“.
 - Neomlouvejte se, např.: „Velmi mě mrzí, že Vás musím obtěžovat.“
 - Nedělejte nejasné narážky, např.: „Nemáme náhodou společnou cestu?“
 - Nechodte na věc oklikou, např.: „Vím, že máte dnes hodně práce a má zpráva Vás nemusí vůbec zajímat, ale...“
 - Nelichotejte, např.: „Nikdo na světě nepíše zprávu tak dobře jako Vy.“
 - Nemanipulujte, např.: „Pokud to uděláte, jste anděl.“ anebo „Když byste věděl, jak Vám budu vděčný, pokud...“

Jaký vnímáte rozdíl mezi koučováním a mentoringem?

Koučování a mentoring

Koučování (aktivita: 30/70)

- Forma rozvoje dospělých lidí; Metoda, která koučovaným pomáhá v dosahování jejich cílů.
- Koučovací přístup je klient po nějaké době schopen aplikovat ve vlastním přístupu ke svému okolí.

Co nabízí kouč svému svěřenci:

- Koučovací otázky
- Nabízí znalost koučovacího procesu

Mentoring (aktivita: 70/30)

- Způsob vedení zaměstnanců; Podpora jedné osoby druhým, obvykle starším a zkušenějším kolegou.
- Mentor předává své profesní zkušenosti, znalosti a best-practice druhé osobě (mentee)

Co nabízí mentor svému svěřenci:

- Nabízejí podnětné nápady
- Pomáhají zvýšit sebevědomí
- Podněcují profesionální chování
- Konfrontují negativní chování a postoje
- Učí příkladem
- Umožňují růst výkonů
- Vysvětlují fungování organizace
- Stojí na straně svých mentee v kritických situacích
- Nabízejí odborné a zkušené rady
- Podněcují k dosažení stanovených cílů
- Pomáhají v kariéře

Koučování

Discomforting comfort

- Pomáhá odstranit psychologická omezení efektivity
- Vede k vyšší odpovědnosti a proaktivitě koučovaného
- Podporuje: Výkon – Osobní rozvoj – Spokojenost
- Kouč nemusí být odborník na danou oblast, neměl by se ani snažit ji poznat
- **NERADIT** a neklást návodné otázky
- Koučování je zaměřené na řešení, neanalyzujeme problém (klesá energie)
- Psychoterapie – zaměřená na minulost, koučování – zaměřené na budoucnost
- Koučování je cesta od normálu do excelence (psychoterapie je cesta od deficitu do normálu)
- Většinou bývá 5 setkání, tak jsou rozložena do ¼ roku (máme tendenci přemýšlet v tříměsíčních perspektivách)
- Potřeba cestu rozkouskovat, velké úkoly a cíle rozložit na menší (jinak hrozí ztráta energie)
- Kouč nehodnotí a nechválí, jen povzbuzuje radost klienta
- Sledujte svoji aktivitu na sezeních, pokud vaše aktivita roste, je něco špatně

Zkuste vymyslet několik návodných otázek

Víte, co se stane, když se budete snažit někomu během koučování radit?

Energie

- „potenciál k činu“ (Aristotelés)
- Málo energie: „mohlo by se“, „teoreticky by šlo“
- Hodně energie: používání přítomného času
- Když má klient energii, generuje nápady sám, není potřeba klást moc otázek

Jak poznáme, kolik má klient energie?

Co dělat, když klient energii nemá?

- Musíme ji dodat, protože bez energie to nepůjde
- Hledání vnitřních zdrojů (co je v tom pro Tebe)
- Spojit užitečné s příjemným („Jak si můžete svůj cíl zpříjemnit?“)
- Vize cílové pásky a cílového stavu, vizualizace
- Aktivita „Mám rád“
- Transfer energie z oblasti, kde je jí dostatek

Cíl

- Cíle pro koučování by měly být **kontrolovatelné**, tedy pod kontrolou osoby, která si je za cíl volí.
- Cíl by měl být nastaven tak, aby bylo možné jej „dosáhnout“ za 3 měsíce. Dlouhodobější cíle snižují energii.
- Kouč by měl ověřit energii a motivovanost koučovaného. Neměl by akceptovat bez hlubšího prozkoumání, co koučovaný tvrdí. Kouč by měl ověřit, že cíl, jak jej podává koučovaný je opravdu to,čeho chce koučovaný dosáhnout.

➡ **Co** chce dosáhnout / změnit / zlepšit / rozvinout?

➡ **Proč** to chce dokázat?

➡ **Jak** cíle dosáhne? Jaké jsou konkrétní kroky?

SMARTER cíl

Specifický

Měřitelný

Akční / Akceptovatelný

Reálný

Termínovaný

Energizující

Recorded (zaznamenaný)

Využití koučování

Koučování lze použít pro:

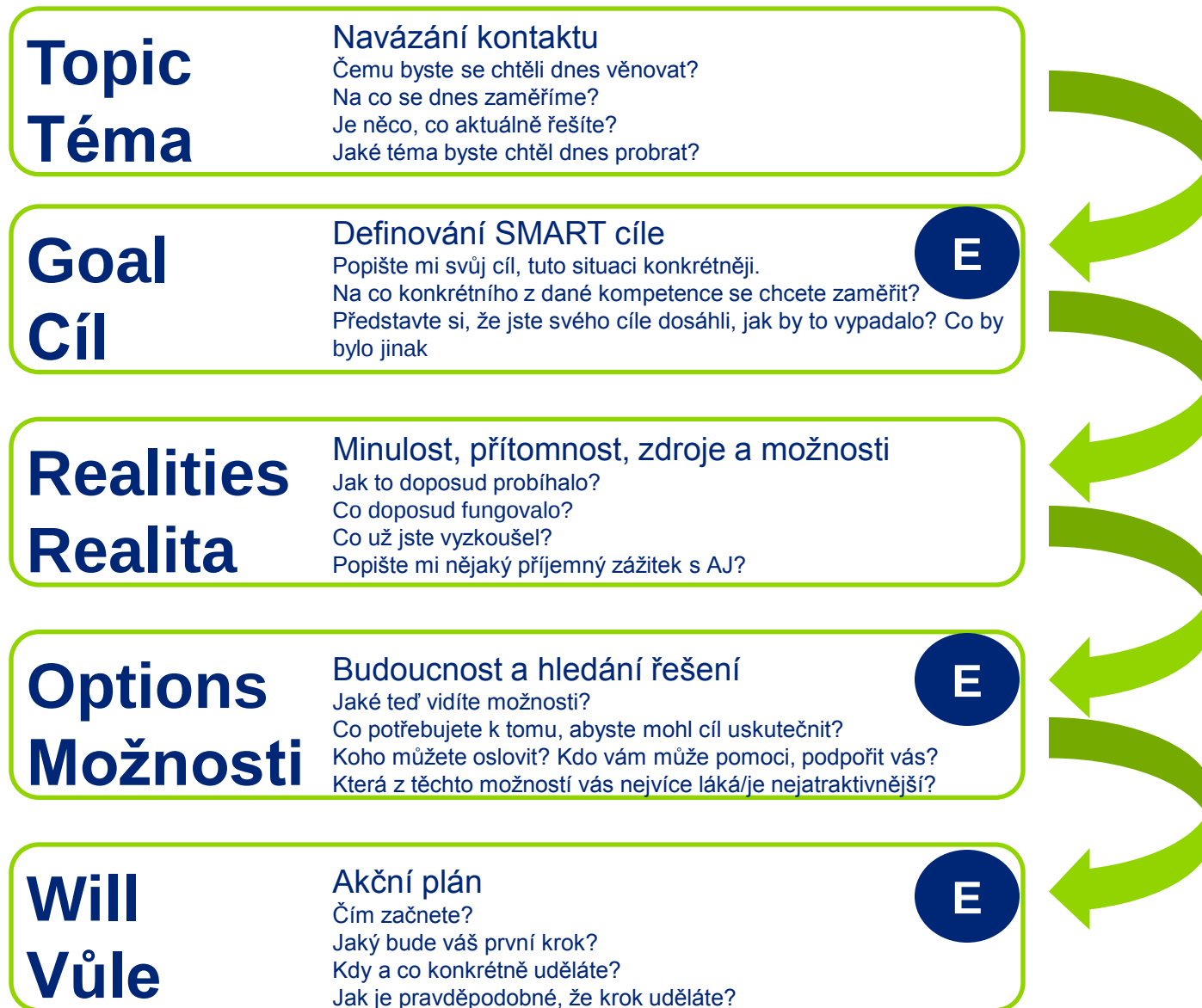
- plánování / zpětná kontrola;
- delegování;
- řešení problémů;
- hodnocení / oceňování;
- záležitosti mezilidských vztahů;
- Vyřešení tzv. STUCK STATE;
- osobní rozvoj;
- osvojování nových dovedností;
- team building;
- sebekoučování;
- ...

Principy koučování

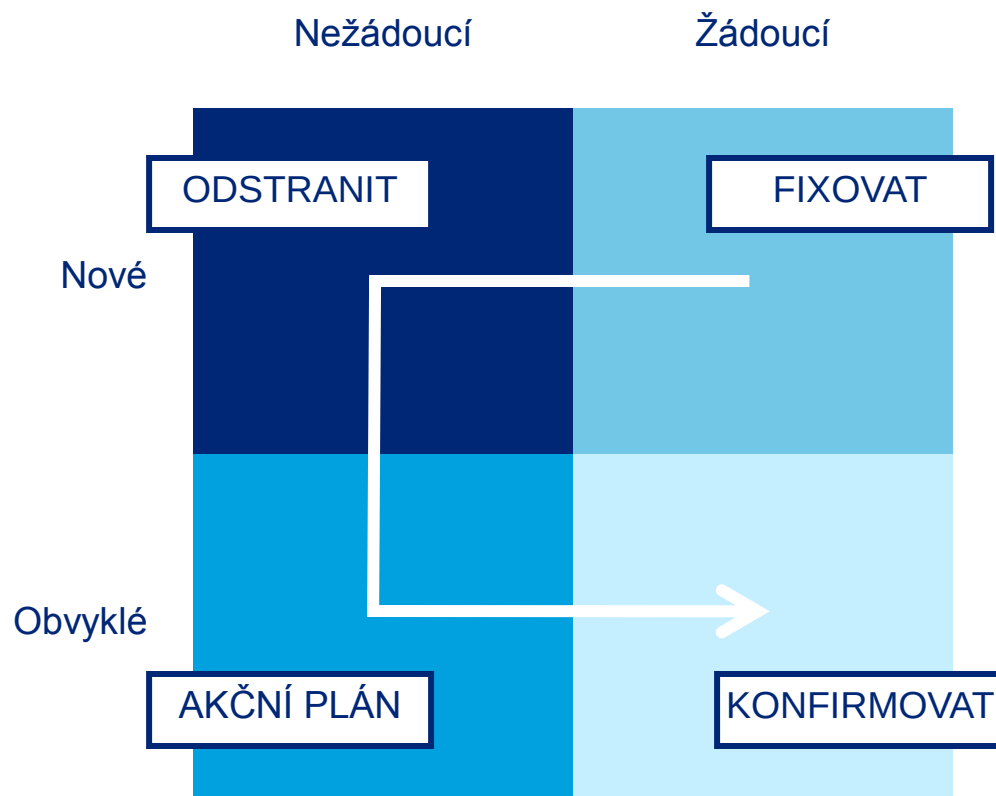
- Klíčový princip:
 - Znalost procesu, přenechání odpovědnosti na koučovaném, kouč je odpovědný pouze za správný proces
- Dovednosti:
 - efektivní dotazování (pomocí otevřených otázek);
 - aktivní naslouchání.
- Kroky:

• G	goal / cíl	Definování cíle
• R	reality / realita	Minulost, přítomnost, zdroje a možnosti
• O	options / možnosti	Budoucnost a hledání řešení
• W	will / vůle	Akční plán

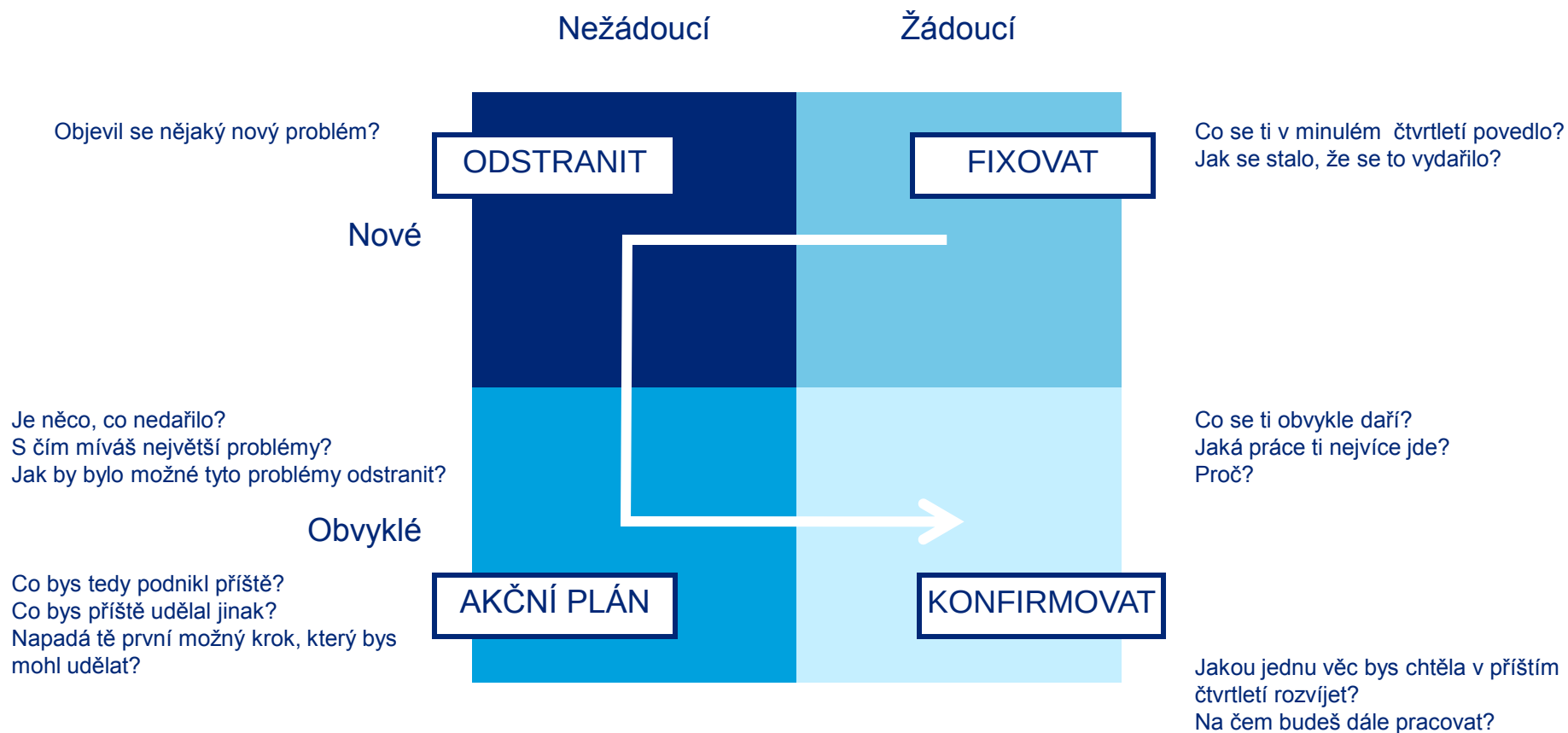
The GROW model



Debriefing



Debriefing



Koučování a zpětná vazba

A. Prohlášení manažera: *„Jsi úplně neschopný.“*

Kritika osobnosti, která ničí sebevědomí a poškozují sebeúctu a s největší pravděpodobností způsobí, že budoucí výkon bude ještě daleko horší. Tato poznámka není svému příjemci ničím užitečná.

B. Intervence manažera: *„Tato zpráva je k ničemu.“*

Hodnotící komentář, který se týká reportu, ne osoby tvůrce, stejně snižuje sebeúctu autora, akorát trochu méně. Neobsahuje však žádné informace. Na které by autor mohl zareagovat, podle kterých by mohl svoji práci opravit.

C. Intervence manažera: *„Obsah zprávy, kterou jsi napsal byl srozumitelný a logicky uspořádaný, ale způsob prezentace a grafické rozvržení byly vybrány zcela nevhodně s ohledem na čtenáře, kterým byla zpráva určena.“*

Toto prohlášení nekritizuje a poskytuje tvůrci nějaké informace, na které může reagovat. Neposkytuje však dostatek detailů a nepředpokládá, že tvůrce je „vlastníkem“ své práce.

D. Intervence manažera: *„Jak se ti zdá ta zpráva, kterou jsi napsal?“*

Toto prohlášení dělá z tvůrce „vlastníka“ úkolu, ale s největší bude odpověď: „V pohodě“, nebo „OK“; či se setkáte s jednoslovným posouzením jako: „Dobry“, „Špatny“, aniž získáte nějaké užitečné vyjádření.

E. Intervence manažera: *„Jaký je hlavní cíl tvé zprávy?“, „Do jaké míry myslíš, že tento návrh tento cíl naplňuje?“, „Jaké další body, je podle tebe důležité zdůraznit?“, „Pro jakého čtenáře zprávu připravuješ?“ atd.*

Díky odpovědím na sérii otázek, jako jsou tyto poskytne autor práce detailní a nehodnotící popis reportu a myšlenek, které vedly k tomu, že výsledek vypadá právě tak, jak vypadá.

Komunikační techniky

O co jde při práci s informacemi?

- Práce s informacemi je ovlivněna následujícími předpoklady:
 - Rozpoznání toho, jaké informace je potřeba získat
 - Rozpoznání toho, co udělat s informacemi po získání
 - Rozpoznání toho, které informace je třeba předat dále
 - Rozpoznání toho, jak zhodnotit výsledek



- Největší překážka člověka při rozhodování o informacích je jedincova limitovaná schopnost zpracovat informace a rozhodnout se pod vlivem těchto limitů

Komunikační techniky

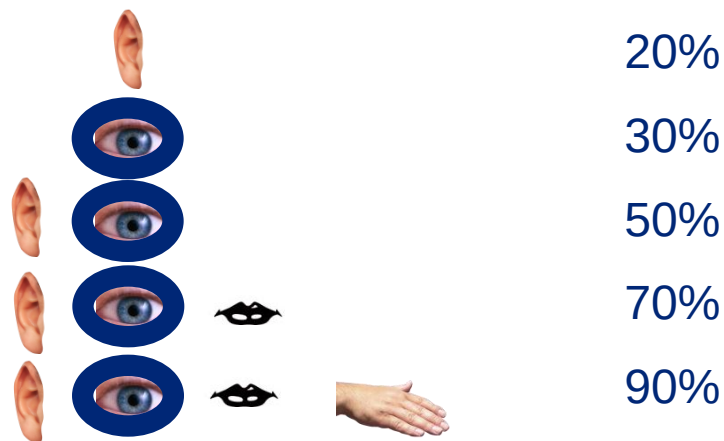
Práce s informacemi

- Získávání informací, zjišťování informací
 - Práce se zdroji
 - Kladení otázek
- Jasné a srozumitelné vyjadřování
 - Předávání podstatných informací – nezabíhat do velkého detailu, nebýt rozvláčný
 - Hlasitost, zvučnost projevu - srozumitelnost
 - Ověřování porozumění
- Vyhodnocování informací
 - Rozlišování podstatných a nepodstatných informací
- Porozumění informacím
- Předávání informací
- Ověřování informací
 - Nevycházet jen z vlastních předpokladů
 - Sdílení podstatných informací navzájem



Pravidla pro práci s informacemi

- Pro práci s informacemi platí:
 - slyším a zapomenu
 - vidím a vzpomenu si
 - jednám a osvojím si
- Schopnost zapamatovat si informace je ovlivněna počtem smyslů, které do práce s nimi zapojujeme
 - poslouchat
 - vidět
 - slyšet + vidět
 - slyšet + vidět + mluvit
 - slyšet + vidět + mluvit + jednat



Zjišťování informací - typy otázek

- Otevřené otázky
- Uzavřené otázky (ano/ne otázky)
- Sugestivní otázky
- Vícenásobné otázky
- Maratonské otázky
- Nejednoznačné otázky
- Řečnické otázky
- Diskriminační otázky
- Jaké máš plány na večer?
- Jdeš dneska večer cvičit?
- Ale nebudeš tam dlouho, ne?!
- Jíš hodně jogurty a sýry?
 - Kam půjdeš večer? Budeš poblíž centra? Budeš tam ještě kolem desáté? Půjdeš se podívat na to pouliční představení?
 - Kdo pracoval na této prezentaci a bude ji prezentovat? (A na co se mně vlastně ptáš?)
- např. na oslavě: „Bavíte se?“
- např. u výběrového řízení: „Máte děti?“

Lidé a informace – předpoklady

- Informace nabývají mnoho významů, je zachována bohatost a složitost informací
- Akceptuje se skutečnost, že lidé nechtějí sdílet informace
- Většina informací v organizacích, o které se lidé ve skutečnosti, zajímají není v paměti počítačů
- Lidé přidávají hodnotu informacím tím, že je interpretují a uvádějí do souvislostí
- Pokud jsou informace moc a peníze, nemůžeme očekávat, že se o ně lidé budou lehce dělit s ostatními
- Neexistuje přílišná informovanost, pokud jsou informace skutečně užitečné, potom je náš zájem nenasytný

Vybraná fakta o informacích

- Ve světě vychází ročně cca 100 000 časopisů v 65 jazycích
- Ve světě ročně vychází asi 300 000 odborných monografií, z čehož je asi 15 000 sborníků z konferencí
- Ročně je publikovaných více než 1 000 000 článků a odborných prací
- Denně je ve světě přihlášeno asi 1 000 patentů
- Průměrný počet autorů jedné vědecké práce vzrostl z 1,8 v roce 1955 na 3,5 v roce 1994

Nicméně...

- U poloviny všech publikovaných článků a na ně navazujících článků se nikdy neobjeví odkaz (tzv. citační odkaz) na primární literární zdroje, 90 % všech nových informací je obsaženo v 50 000 člancích, resp. v 5% celkových publikovaných pracích (pravidlo 20:80)
- Odhaduje se, že 85% vědecké literatury je publikováno ne pro podávání nových informací, ale pro získání grantů a vědecko-pedagogických hodnot, případně jako určitá forma seberealizace autora
- Ukazuje se, že informační exploze může být pouze fenomén, který je možné zvládnout odborným hodnocením informací, výběrem primárních pramenů a vhodnými selekčními metodami

Komunikační techniky

Zpětná vazba

- Zpětná vazba je soubor informací o tom, jak vidí mé chování druzí lidé, nebo jak já vidím ty druhé.
- Cílem zpětné vazby je
 - Posílit určité chování („chovej se tak jako doted“)
 - Omezit určité chování („takhle by ses neměl chovat, zkus to jinak“)
- Zpětná vazba nám umožňuje uvědomit si o sobě důležité věci a dává nám tak prostor a možnost rozhodnout se, jak s tím naložit
- Existují různé techniky zpětné vazby, které se od sebe liší svou účinností
 - Labeling (nálepkování) – založený na negativním posilování
 - Shaping (tvarování) – založený na pozitivním posilování
 - Posilování pozitivních jevů vede k lepším výsledkům

Komunikační techniky

Pravidla pro poskytování zpětné vazby

- Navázat kontakt, navodit vhodnou atmosféru pro zpětnou vazbu
- Popsat jednání konkrétním způsobem (Já výrok)
 - Sdělit, co daná osoba dělá správně a co se vám líbí
 - „Cením si, že vždy odevzdáváš úkoly včas.“ – ne „...jak to dobře zvládáš.“
 - Sdělit, které jednání by mohla daná osoba změnit nebo jaké chování u ní postrádáte
 - „Na Tvém místě bych se na jednání s ministrem oblékal jinak.“ – ne „Jsi neslušně oblečená.“
- Vysvětlit, proč je dané chování žádoucí nebo vhodné / nevhodné
- Dbát na rovnováhu pozitivních a negativních informací
- Nabídnout jen tolik, kolik je užitečné (kolik je partner schopný přijmout)
- Být otevřený a čestný
- Svůj pohled nabízet, nevnucovat

Komunikační techniky

Pravidla pro přijímání zpětné vazby

- Pozorně naslouchat
- Nereagovat hned, přemýšlet, co jste slyšel/a a potom se rozhodnout, zda přijmete anebo nepřijmete celou nebo část informace
- Pokud jde o negativní zpětnou vazbu, která je
 - Oprávněná
 - Plně uznejte svou chybu
 - Neobhajujte se, nevysvětľujte příčiny omylu
 - Navrhněte způsob nápravy a termín
 - Neoprávněná
 - Pokud je to možné, odmítněte klidným hlasem neopodstatněné tvrzení („Není to pravda, za tuhle chybu nenesu odpovědnost...“)
 - Nesměřujte odmítnutí na kritizujícího („Ne já, ale to ty jsi na vině, že...“), ani na svou osobu
 - Pokud je to třeba, odmítnutí zpětné vazby klidně zopakujte
 - Nedovedete to posoudit okamžitě
 - Vyžádejte si dostatek času na rozmyšlení / posouzení zpětné vazby
 - Připusťte možnost chyby a potřebu řešit problém
 - Navrhněte termín, do kdy se vyjádříte

Komunikační techniky

Zpětná vazba

Než ji dáte, rozmyslete si.....



Proč?

- Chci tomu člověku opravdu pomoci?



Kdy?

- Co nejdříve, ale pokud jsem nazlobený, počkám.



Kde?

- Klidné místo



Jak?

- Jsem konkrétní
- Nehodnotím člověka
- Mluvím za sebe
- Mluvím o tom, jak věci vnímám

Komunikační techniky

Vzor pro dávání a přijímání zpětné vazby



Komunikační techniky

Rozlišování zpětné vazby a kritiky

Zpětná vazba

- SPECIFICKÁ
- POPISNÁ
- K PROBLÉMU
- AKTUÁLNÍ
- VYŽÁDANÁ / AKCEPTOVANÁ
- HLEDÁ ŘEŠENÍ
- ZAMĚŘENÁ DO BUDOUCNOSTI

Kritika

- EMOCIONÁLNĚ PODBARVENÁ S CÍLEM POUČIT
- VŠEOBECNÁ, MLHAVÁ
- HODNOTÍCÍ, MORALIZUJÍCÍ A INTERPRETUJÍCÍ
- ZAMĚŘENÁ NA OSOBU A MINULOST
- JE NEOMYLNÁ

Na závěr

„Když zjistíš, že jedeš na mrtvém koni, sesedni“

moudrost Indiánů



Literatura ke komunikaci a řešení konfliktů

- Zbyněk Vybíral: Psychologie lidské komunikace, Portál, 2000
- L. L. Riskin: Mediace aneb Jak řešit konflikty, Pallata, 1996
- Jiří Plamínek: Jak řešit konflikty, Grada, 1998
- Christine Scharlau: Techniky vedení rozhovoru, Grada 2000
- Marie Maříková: Rétorika – Manuál komunikačních dovedností, Professional Publishing, 2006
- Mikuláščík Milan: Komunikační dovednosti v praxi, Grada, 2003
- Anja von Kanitz: Umění úspěšné komunikace – jak uspět v každém rozhovoru, Grada, 2000



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/cz/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu and its member firms.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

© 2010 Deloitte Czech Republic