

DOVEDNOSTI PROFESIONÁLNÍ KOMUNIKACE

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ
STUDIUM

DOVEDNOSTI PROFESIONÁLNÍ KOMUNIKACE

PhDr. **Dana BERNARDOVÁ**, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Projekt EDULAM - „Zvýšení kvality vzdělávání na MVŠO s ohledem na potřeby trhu práce, digitalizaci a internacionalizaci“ (č. projektu CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002341) je spolufinancován Evropskou unií.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: PhDr. Dana BERNRDOVÁ, Ph.D.

Olomouc 2018

Obsah

Úvod	6
Komunikační proces	7
1.1 Základní komunikační proces	8
1.2 Šumy v komunikaci	10
1.3 Zpětná vazba v komunikaci	11
Role účastníků komunikačního procesu	16
2.1 Vliv osobnosti na komunikační proces	17
2.2 Filtry v poskytování a vnímání informací	19
2.3 Sebepoznávání v komunikaci	21
2.4 Typy lidí v komunikaci	22
Případová studie 1	27
3.1 Kamarádská domluva	28
Naslouchání a otázky	30
4.1 Umění naslouchat	31
4.2 Typy naslouchání	32
4.3 Co jsou to otázky a jejich druhy	36
4.4 Technika kladení otázek	38
Asertivní jednání	42
5.1 Principy asertivní komunikace	43
5.2 Asertivní práva	44
5.3 Asertivní dovednosti	46
Případová studie 2	54
6.1 V prodejně	55
Technika obchodního jednání	57
7.1 Technika rozhovoru v obchodním jednání	58
7.2 Obchodní jednání	59
7.3 Zákaznický přístup v osobním jednání	62

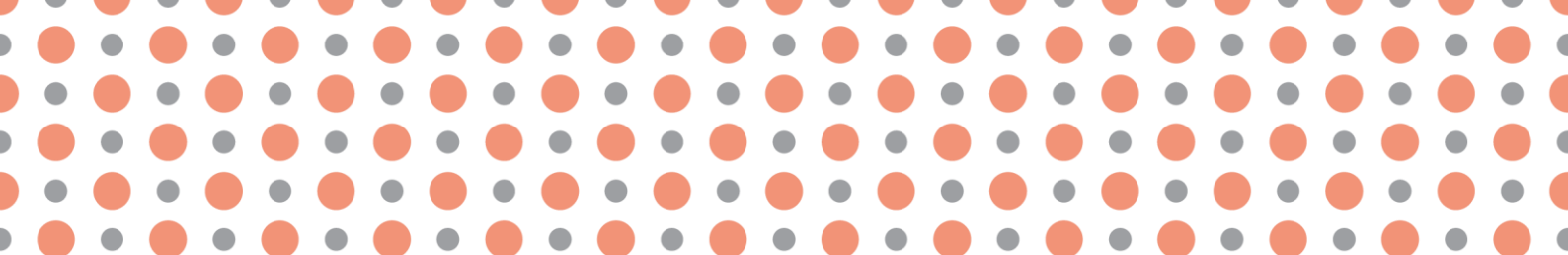
Formy komunikace	66
8.1 Model jednosměrné a dvousměrné komunikace	67
8.2 Odlišnosti forem komunikace	70
8.3 Pravidla písemné komunikace	74
8.4 Pravidla telefonické komunikace	76
Případová studie 3	80
9.1 „Call skript“	81
Interpersonální konflikt	83
10.1 Konflikty a jejich druhy	84
10.2 Způsoby řešení konfliktů	85
10.3 Přístup k řešení konfliktů	88
Prezentační dovednosti	91
11.1 Technika prezentace tématu před skupinou	92
11.2 Sebe prezentace	96
11.3 Zpětná vazba a hodnocení prezentace	97
Případová studie 4	100
12.1 Jednání pracovníka ve spořitelně	101
Seznam literatury a použitých zdrojů	103
Seznam obrázků	105

Úvod

Tento studijní text je určen studentům, kteří se připravují na jakoukoliv profesní roli v přímém kontaktu s jinými lidmi. Výstižným označením významu i formy zpracování tohoto studijního textu je návod, jak jednat s jinými lidmi správně v praxi. Cílem textu není sdělovat teorii, ale zprostředkovat vám studentům sebehled na kvalitu používání komunikačních dovedností ve vaší praxi, dát vám příležitost promyslet si správné postupy, jak uplatňovat dovednosti komunikace ve vaší praxi správně, umožnit vám i retrospektivně vyhodnotit a pojmenovat vaše vlastní prožitky z různých komunikačních situací, ke kterým vás v textu vedeme. Navržený způsob výuky není nácvikovým tréninkem. Nácviky jednotlivých dovedností jsou časově velmi náročné. Samotný rozbor vlastních zkušeností a navazující zprostředkování zážitků z různých komunikačních situací vám může ukázat realitu v novém světle a nasměrovat vaši pozornost žádoucím směrem. Samotný nácvik dovedností pak můžete přesunout do reálných situací, které prožíváte a řešíte v organizaci, kde pracujete, na pozici kterou zastáváte, tedy ve vaší vlastní praxi.

Text je souborem vybraných možností, jak správně postupovat v popisovaných situacích. Možných postupů je určitě více. Literatury popisující vhodné postupy v komunikačních technikách je mnoho. Můžete si vybrat. Můžete se inspirovat zahraničními postupy od zahraničních autorů, můžete věřit postupům popsaným českými autory na základě zkušeností z českých organizací. Tento text klíčově vychází ze zkušeností autorky a hlavně z literatury českých autorů, kteří čerpají ze své bohaté poradenské praxe v organizacích zde v ČR, dávají návody, jak jednat s pracovníky hlavně v podmínkách České republiky.

Tento text je pro vás návodem, jak se komunikačním dovednostem učit. V životě si na základě vlastních zkušeností budete skládat vlastní mozaiku metod, postupů, jak řešit situace. Do té doby, vám tento text pomůže poměrně bezpečnými radami, které vás povedou správným směrem, budete-li se jimi řídit. Otázky v textu jsou formulovány tak, abyste si jejich pomocí prověřili své vlastní používané postupy, analyzovali si je a nastavili si efektivnější postupy.



Kapitola 1

Komunikační proces



Po prostudování kapitoly budete umět:

- chápat komunikaci jako proces
- chápat roli šumu v komunikačním procesu
- chápat roli a formy zpětné vazby v komunikaci
- vymezit základní dovednosti důležité pro umění komunikovat



Klíčová slova:

Komunikační proces, komunikační šum, zpětná vazba, komunikační dovednosti.

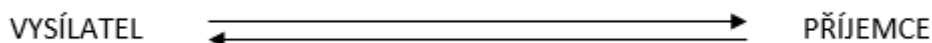
1.1 Základní komunikační proces

(Bedrnová, Nový, 2007)

Komunikace - přenos informací probíhá mezi minimálně dvěma lidmi. Jeden z nich je vysílatelem informací, druhý příjemcem. Role vysílatele a příjemce se neustále střídají a v mnoha situacích se člověk ocitá v obou rolích současně.

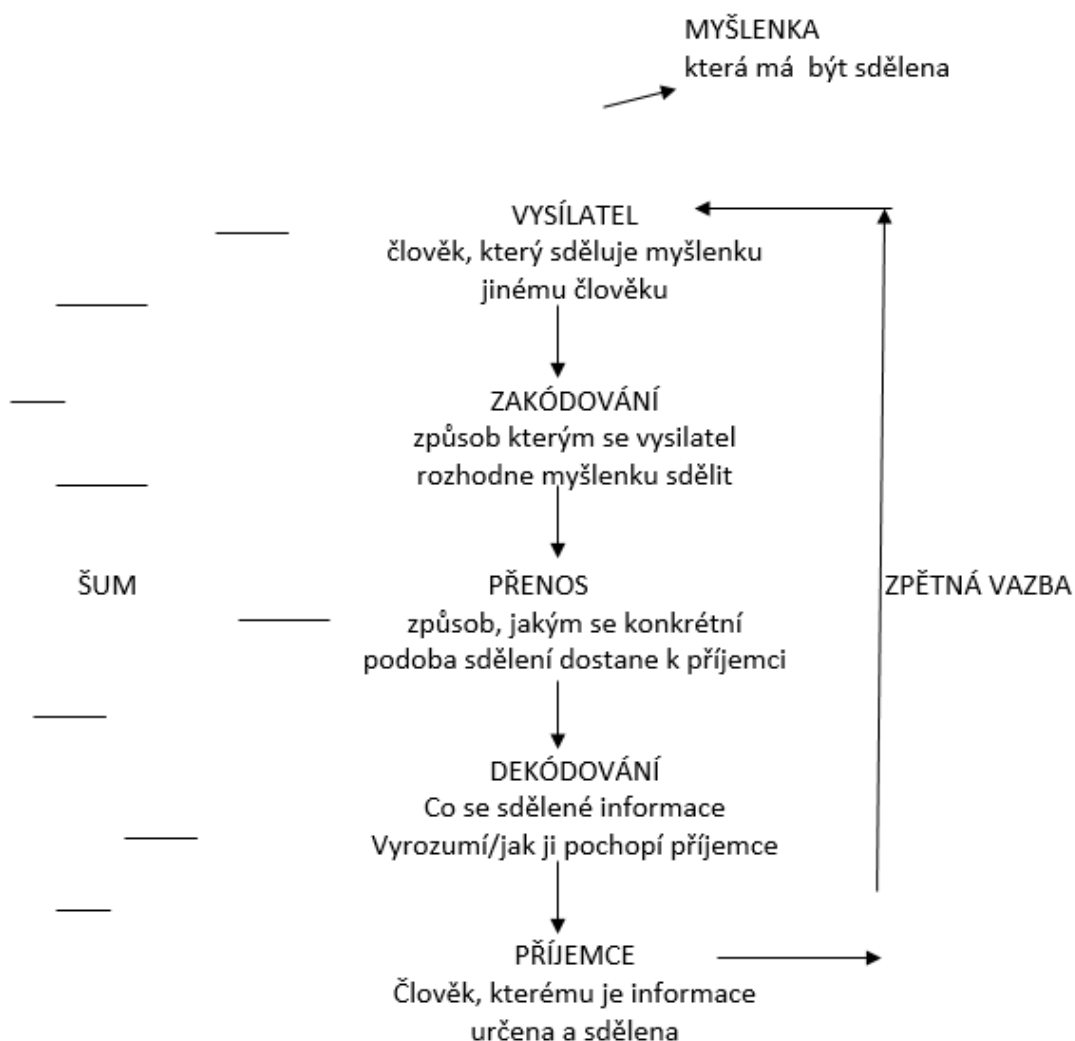
Např. *Povídáte si se svým partnerem o tom, co budete dělat o víkendu. Vy navrhuje jako program sobotu věnovat úklidu a přípravám na lyžování a v neděli jet na celý den lyžovat. Partner se na vás dívá a poslouchá (jste v roli vysílatele informace a váš partner je příjemcem informace). Současně při svém hovoru pozorujete výraz nelibosti v obličeji partnera a ze zkušenosti už tušíte, že tento výraz předznamenává neshodu. (jste tedy současně v roli příjemce informace o tom, že navržený program se partnerovi nelíbí).*

Graficky lze proces komunikace mezi dvěma lidmi znázornit jednoduše například takto:



Obr. 1 Model dvousměrné komunikace (vlastní zpracování)

Komunikační proces prochází několika stádii, která na sebe navazují a utvářejí uzavřený, neustále se opakující celek. Tento celek se nazývá komunikační model a lze jej znázornit asi takto:



Obr. 2 Model komunikačního procesu (Pokorná, 2010)

Průběh komunikačního procesu:

1. Vznik myšlenky, která má pro původce určitý význam, dává obsah budoucímu sdělení.
2. Kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci. Tím nemusí být jen jazyk mluvený či psaný, ale také gesta, pohyby, symboly.
3. Vysílání zakódované zprávy (vyslovení mluvených slov, odeslání napsaného dopisu).
4. Přenos prostřednictvím komunikačního kanálu (poštou, počítačovou sítí, vzduchem).
5. Příjem zprávy příjemcem.
6. Dekódování zprávy příjemcem a pochopení myšlenky ve významu, který jí přikládá příjemce.

1.2 Šumy v komunikaci

Komunikace je spojování, tedy vlastně i přemísťování lidí, materiálu i zpráv, informací. Proto můžeme mluvit o prostředcích v komunikaci, což je telefon, papír nebo internet (Křivohlavý, 2002). Ekvivalentem pro pojem komunikace je i vzájemné pochopení, spolupodílení se, slučování. **Nejde tedy jen o nějaký přenos, ale o přenos spojený se sdílením.**

Stejný význam má slovní i mimoslovní neverbální sdělování.

Na úrovni každé z jednotlivých fází komunikačního procesu může dojít ke **zkreslení přenášené informace** nebo úplnému přerušení přenosu informace od vysílatele k příjemci. Příčinou mohou být různé komunikační bariéry nebo šum v přenosu informace.

Potíže, které narušují a provázejí komunikační proces lze shrnout do jedné kategorie nazývané **komunikační šum**. Šumy jsou to, co brání efektivnosti komunikace, co omezuje, zkresluje nebo potlačuje rozsah a význam přenášených sdělení. Šumy se mohou objevit na různých místech komunikačního procesu. Pokud si uvědomíme, kolik různých překážek musí překonat zpráva na cestě od původce k příjemci, pochopíme také křehkost, které je význam sdělení vystaven. Nesnáze se vyskytují již při vzájemném předávání informací mezi dvěma osobami. Vznikají různá nedorozumění a nepochopení. Což teprve, jde-li o zprávu šířenou postupně.

***Např.** v podniku informace procházející z úrovně vedení podniku až na úroveň řadových pracovníků. Jasný záměr vedení, přenesený skrze vrcholové a střední manažery, potom obchodní zástupce, mohou zákazníci pochopit naprosto jinak.*

Komunikační šumy v přenosu informací mohou nabývat těchto **podob** (Vybíral, 2009):

- a) Myšlenka může být naivní, nelogická, nepříjemná pro příjemce.
- b) Při kódování se vysílatel může dopustit chyb z neznalosti jazyka, opomíjení podstatných částí informace, zaměňování elementů (použití nesprávných anglických slov českým mluvčím), používání mnohoznačných a nejasných symbolů (pohyb rukou ze strany na stranu může pro řidiče znamenat jak vychýlení vozu doprava tak doleva).
- c) Informace je vysílána příliš potichu nebo je napsána nečitelně.
- d) Zvolený kanál není vhodný, přenos je narušován šumy z prostředí.
- e) Příjemce není schopen přejímat vysílanou zprávu, nevnímá části informace, špatně vidí, neslyší.

- f) Příjemce prvky zprávy chybně spojuje, organizuje a doplňuje o další - smyšlené elementy, které ve zprávě postrádá.
- g) Příjemce informaci chápe odlišně, nepřijímá ji vzhledem ke svým postojům a názorům.

1.3 Zpětná vazba v komunikaci

Poskytování informací o podobě a kvalitě přijatých informací, o způsobu vnímání vnějších projevů komunikace, se nazývá **zpětná vazba v komunikaci (velmi často používaná zkratka ZV)**. (Owen, 2008).

Obsah poskytované zpětné vazby může být **pozitivní nebo negativní**. Vždy však platí zásady, které z prostého sdělení dělají skutečnou zpětnou vazbu. Zpětná vazba užitečná pro příjemce se řídí následujícími pravidly:

- Pozorovaná realita je pozitivní – poskytujeme pozitivní zpětnou vazbu s cílem upevnit pozitivní způsob jednání.
- Pozorovaná realita je negativní – poskytujeme konstruktivní zpětnou vazbu s cílem zprostředkovat cílové osobě dopady jeho jednání a pomoci mu najít konstruktivnější způsob jednání v budoucnu bez negativních dopadů.

Pozitivně podaná zpětná vazba:

- posiluje správný způsob chování,
- posiluje sebedůvěru,
- zvyšuje a zlepšuje následující výkony,
- posiluje pozitivní vztahy a přístup.

Konstruktivní zpětná vazba:

- poskytuje informace o vnějších dopadech chování,
- nastavuje zrcadlo cílové osobě,
- navádí cílovou osobu k jiným, efektivnějším postupům v budoucnu.

Důsledky zkrácení a neúplností v komunikačním procesu mohou být pro mezilidské vztahy a výsledky činností, které lidé provádějí mimořádně nebezpečné. Obranou proti takovým narušením je právě mechanismus **zpětné vazby** (Bedrnová, Nový, 2007; Bělohávek a kol. 2001). Sdělí-li vysílatel důležitou informaci, čeká, jakou reakci vyvolá u příjemce. Sleduje jeho výraz v obličeji, čeká na slovní reakci. Je to pro vysílatele zpětná vazba o tom, jak příjemce informaci přijal, jak ji pochopil a zda informace vyvolala žádoucí reakci. Stejným způsobem postupuje vysílatel v případě, že pověřuje příjemce pracovním úkolem. Bude hledat cestu, jakým způsobem si ověřit, zda a do jaké míry příjemce úkol pochopil a vykoná jej správně.

Např. *Vysvětlujete novému kolegovi v práci, jak obsluhovat kódovací zařízení v budově. Vysvětlíte mu nejprve, kam má sáhnout a co má zakódovat a pak zmáčknout. Pak si budete chtít ověřit, že učící se kolega pochopil přesně, co má udělat, aby s kódovacím zařízením pracoval sám. Zeptáte se: „Ukaž mi, kde najdeš založený bezpečnostní kód?“ „Zopakuj mi, co máš udělat při spouštění zařízení“. Nicméně můžete se jen prostě zeptat: „Rozumíš mi?“ a spokojit se s jeho kývnutí hlavou. V tomto případě ale nemáte důkaz, že si nový kolega skutečně poradí s kódováním, až bude v budově sám.*

Zpětná vazba může nabývat **několika úrovní**, stejně jako proces komunikace:

- a) zpětná vazba **na úrovni vnímání** (vysílání - příjem). Např. odpovědi "rozumím", "ano", si vysílatel ověřuje, že adresát zprávu skutečně slyšel. Taková odpověď však nepotvrzuje, že příjemce rozumí významu zprávy - může jej chápat úplně jinak.
- b) zpětná vazba **na úrovni kódu** může mít charakter kompletního zopakování pokynu. *Dítě je schopno opakovat úkol daný matkou slovo od slova, to ovšem neříká něco o tom, že úkol pochopilo správně.*
- c) zpětná vazba **na úrovni významu** ukazuje, že příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení. Lze jej ověřit kontrolou praktického provedení příkazu - *matka zjistí, že dítě nakoupilo skutečně přesně podle jejího pokynu.*

Při pouhém potvrzení vnímání nemáme jistotu, zda příjemce slyšel opravdu všechno, a zda slyšel to, co jsme říkali. Různá přeslechnutí nebo nezachycení slov mohou výrazně informaci změnit. Při potvrzení kódování jsou sice slova správně zachycena, může jim však být připisován různý význam. Výrazy v pracovním prostředí pro kvantitu, jako „několik“, „málo“ nebo pro kvalitu „dobrý“, „odpovídající“, mohou mít pro různé lidi různý význam a tím vznikají v pracovním prostředí mnohá nedorozumění, konflikty, pracovní chyby. Nejcenějším typem zpětné vazby je proto zpětná vazba na úrovni významu.

Zpětná vazba v komunikaci (Owen, 2008):

Nutné zásady pro podávání:

- Okamžitě po pozorovaném výkonu.
- Konkrétně, popisně ze sledovaných projevů (nehodnotit, nedělat vlastní závěry).
- Maximálně vyzývat cílovou osobu k diskusi, nespěchejte, nezjednodušujte.

Zpětná vazba doprovází většinu komunikačních akcí zcela přirozeně, nezáměrně. Může však mít i podobu zcela **systematické a záměrné činnosti**. Zpětná vazba je podávána při plnění pracovních úkolů, při nácviku konkrétních dovedností, po podání mimořádného výkonu, jako reakce na konkrétní chování člověka apod. V této podobě má svá konkrétní pravidla, která by měla být dodržována. Nesprávně podaná zpětná vazba má totiž podobu kritiky, která působí destruktivně. Základním smyslem jakékoliv zpětné vazby by však mělo být konstruktivní působení na rozvoj fyzických a psychických možností člověka.

Záměrná zpětná vazba by měla plnit v pracovním prostředí jediný cíl: povzbudit člověka ke zkvalitnění svého výkonu. Tohoto cíle může dosáhnout, je-li:

- přijatelná,
- motivující.

Záleží proto na způsobu, jakým je zpětná vazba podaná - na konkrétních formulacích, které člověk při jejím podávání zvolí. Současně je účinek podané zpětné vazby i výsledkem toho, jak ji umí druhý člověk jako její příjemce přijmout – jak je na ni připravený, co si z ní vybere.

Zásady pro poskytování zpětné vazby v pracovním prostředí:

- Soustředte se spíše na chování pozorované osoby, než na samotnou osobu (ne „jsi arogantní“, ale „když tě něco zaujme, nepustíš nikoho ke slovu, nikoho neposloucháš“).
- Nesdělujte své domněnky, soustředte se na pozorování. Cílem je navodit změny v chování druhé osoby, ne ho hodnotit (ne „tobě se do toho viditelně nechtělo“, ale „když tě požádali o pomoc, začal jsi dělat tak pomalé pohyby a bylo vidět, jak otáčíš oči v sloup“).
- Je přijatelnější, když uvádíte konkrétní detaily, než obecné vzorce chování (ne „proč jsi byl tak otrávený“ ale „seděl jsi stále v ústraní a s nikým jsi nemluvil“).
- Sdělované informace by měly mít pro příjemce nějakou hodnotu a měly by být omezeny na takové množství, které příjemce je chopen zvládnout.

- Důležité je načasování zpětné vazby – měla by přijít okamžitě po akci, aby si příjemce dobře pamatoval, o čem hovoříte.
- Důležitá je co největší přesnost sdělovaných informací! (ne „mám pocit, že jsi tam kdesi dokonce řekl nějaké sprosté slovo“ ale „řekl jsi před mou matkou, že je to na ho...“).

Zásady pro přijímání zpětné vazby v pracovním prostředí:

- Buďte pozitivní vůči tomu, kdo zpětnou vazbu poskytuje.
- Dobře naslouchejte tomu, co vám je sdělováno.
- Ujasněte si otázkami, že dobře rozumíte tomu, o čem se mluví.
- Ptejte se na další detaily.
- Rozhodněte se, jak poskytnutou zpětnou vazbu využijete.
- Poděkujte tomu, kdo vám zpětnou vazbu podává.

Při podávání zpětné vazby neexistuje správný nebo špatný postup. Zpětná vazba by však neměla být podávána s úmyslem ublížit, bez promyšlení, jak asi zapůsobí na příjemce – neměl by jí chybět lidský přístup.



Interpersonální komunikace v efektivní podobě znamená dosahování maximálních efektů s minimálními vstupy, tedy shoda obou dvou komunikujících stran v minimálním čase.

Chápat komunikaci jako proces znamená, rozložit komunikaci na postupné kroky odehrávající se mezi příjemcem a vysílatelem (kódování přenos, dekódování). Přitom na každé úrovni, v každém kroku komunikačního procesu může docházet k nepřesnostem, šumům. Šumy zkreslují předávané informace.

Mezi vysílatelem a příjemcem informací probíhá proces zpětné vazby, který potvrzuje vysílateli kvalitu přijetí informací. Zpětná vazba probíhá na několika úrovních (kód, význam), každá úroveň má své rysy a význam.

Komunikace je dovednost a lze ji nacvičovat. Jednotlivé dovednosti, komunikační dovednosti jsou zásadní pro umění komunikovat (kladení otázek, naslouchání, prezentování, vedení rozhovoru apod.).

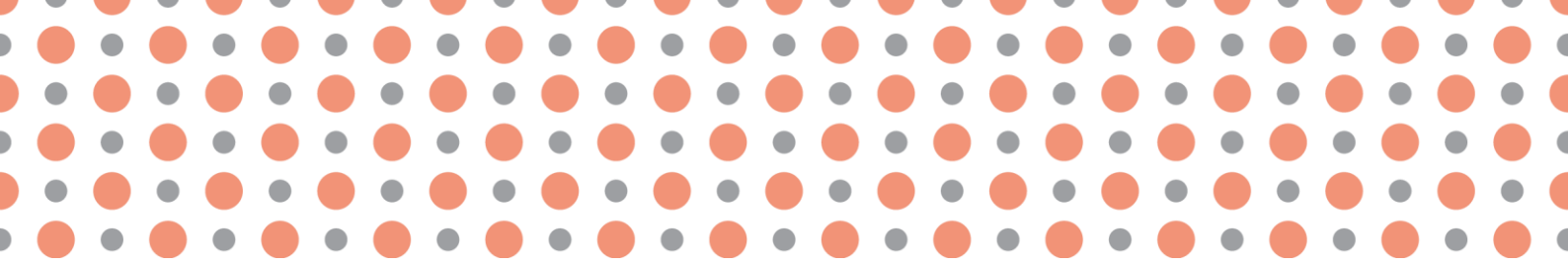


1. Které pracovní situace jsou pro vás komunikačně postavené tak, že jste v roli příjemce informací? Které problémy spojené s příjmem informací si uvědomujete?
2. Vyjmenujte šumy ne jednotlivých úrovních komunikačního procesu, které působí u vás v pracovním prostředí.
3. Kdy a jak podáváte v práci zpětnou vazbu? Na jaké úrovni jste zvyklý zpětnou vazbu podávat? Jak by vypadala zpětná vazby podaná na úrovni výkonu u vás v práci?



Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807261-169-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Palo; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-8.
- [3] BRUNO, Tiziana; ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla. Jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 200 s. ISBN 978-80-247-4592-3.
- [4] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti*. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [5] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. přepracované vyd. Praha: Portál, 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-X.
- [6] POKORNÁ, Dana a Vladimíra SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi. Výukový text*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-87240-54-0.
- [7] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.



Kapitola 2

Role účastníků komunikačního procesu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat vliv osobnosti na způsob komunikace
- vysvětlit, co je a co říká Johariho okno
- jmenovat typologie lidí podle způsobu komunikace
- jmenovat filtry ve sdělování a přijímání informací
- jmenovat chyby ve vnímání druhé osoby
- popsat, jak se poznávat v komunikaci



Klíčová slova:

Vnímání, Johariho oko, komunikační typy, komunikační filtry, chyby ve vnímání, se-
bepoznávání.

2.1 Vliv osobnosti na komunikační proces

(Bělohávek a kol., 2001)

Osobnost člověka má v komunikaci rozhodující význam. Každý člověk sám rozhoduje o svém vlastním způsobu jednání, o výsledcích komunikačních akcí. Člověk sehrává aktivní roli ve zpracovávání přijatých informací. Tím dochází k ryze vlastním interpretacím, tedy osobním zkreslením informací a také osobně zabarveným interpretacím zpracovaných informací.

Při získávání informací z okolí provádíme selekci **našich vjemů**. Většinou totiž nejsme schopni absorbovat veškeré informace z okolí. Tak dochází k bezděčnému výběrovému procesu, který je ovlivněn našimi očekáváními, potřebami a přáními. Proto také pokud první dojem o člověku je negativní, máme sklon zachytit z dalších informací pouze ty, které jsou rovněž negativní, a veškeré klady o pozorovaném člověku jsou potlačeny na nevědomé úrovni.

Informace, které si z okolí vezmeme, jsou námi dále interpretovány. Naše interpretace jsou ovlivněny nejasností situace, ve které se ocitáme, našim naladěním a psychologickým kontextem. Nejasná situace nás vede k hledání takového vysvětlení, které nejlépe vyhovuje našim představám. Optimisté mají sklon si vysvětlovat situaci jako projev pozitivních změn, zatímco pesimisté jí podouvají spíše negativní aspekt.

Dva američtí psychologové, Joe Luft a Henry Ingham Johari (zkratka jejich jmen je názvem teorie – **Johariho okno**), jsou autory teorie, která může pomoci lidem uvědomit si rozdíl ve svém vlastním vnímání a vnímání okolí. Je to teorie, která znázorňuje, jaké informace má každý člověk o sobě samotném a jakým způsobem může člověk hledat korekci svého vlastního vnímání reality (Bedrnová, Nový, 2007).

Např. *Během klidného rozhovoru s kolegou na jeho poznámku vůči své osobě zareagujete velice podrážděně, ani sami nevíte, proč. Jste tím zaskočení stejně, jako váš kolega.*

Jindy, když svému partnerovi vytknete podle pravdy, jak včera na večíрку působil trapně, je překvapen a cítí se velmi dotčen, neboť on se považoval za hvězdu večera.

Uvedené situace a z nich vyplývající pocity člověka lze vysvětlit pomocí jednoduchého modelu. Celý model má podobu čtyřdílného okna, do kterého jsou umístěny čtyři možné druhy informací o člověku. Výchozími kategoriemi pro třídění informací je:

- známost – neznámost informací o vlastní osobě sobě samému;

- známost – neznámost informací o vlastní osobě lidem z vlastního okolí.

		ZNÁMOST VLASTNÍ OSOBĚ	
		Znamé	neznámé
ZNÁMOST JINÝM LIDEM	známé	OTEVŘENÉ OKNO	SLEPÉ OKNO
	neznámé	SKRYTÉ OKNO	NEZNÁMÉ OKNO

Obr. 3 Johariho okno (Bedrnová, Nový, 2007)

Otevřené okno – patří do něj vše, co člověk ví sám o sobě a před okolím se s tím neskrývá. Patří sem způsob chování a vystupování na veřejnosti, běžné reakce na okolní podněty, vše, co člověk je ochoten o sobě říci (*já o sobě vím + jiní o mě vědí*).

Skryté okno - patří do něj vše, co člověk sám o sobě ví, ale nechce to dát vědět svému okolí. Je to jakýsi ochranný prostor člověka, do kterého nikdo nesmí, nebo pouze blízcí lidé. Mohou to být reakce na některé situace, některé znalosti (neznalosti), něco co člověk ovládá (neovládá) (*já o sobě vím + jiní o mě nevědí*).

Slepé okno - je zatím neproniknutou oblastí informací o vlastní osobě, které člověk sám neví, ale jiní lidé vědí. Lidé v okolí člověka pozorují, vidí jeho reakce svýma očima, vidí, jak se tváří, jaký vyvolává celkový dojem na veřejnosti. Jsou to právě ty situace, kdy se člověk dozvídá od jiných lidí, že zapůsobil jinak, než si sám myslel (*já o sobě nevím + jiní o mě vědí*).

Právě toto okno má největší význam korekci vlastního vnímání člověka. Vše, co okolí na chování člověka upozoruje, dává ve formě různých reakcí člověku vědět. Je to tedy nevyčerpatelný zdroj informací, který může každý člověk využívat, pokud chce.

Neznámé okno – zde patří všechno to, co se člověk sám o sobě nedozvěděl a ani okolí nevypozorovalo. Mohou to být všechny reakce na situace, do kterých se člověk nikdy nedostane (*já o sobě nevím + jiní o mě nevědí*).

Obě hranice, ohraničující velikost jednotlivých oken se mohou nezávisle na sobě posouvat. Velikost jednotlivých oken závisí na osobnosti člověka. Každý sám rozhoduje o tom, kolik informací o sobě vědomě sdělí a jak naloží s informacemi o vlastní osobě, které mu okolí podává.

2.2 Filtry v poskytování a vnímání informací

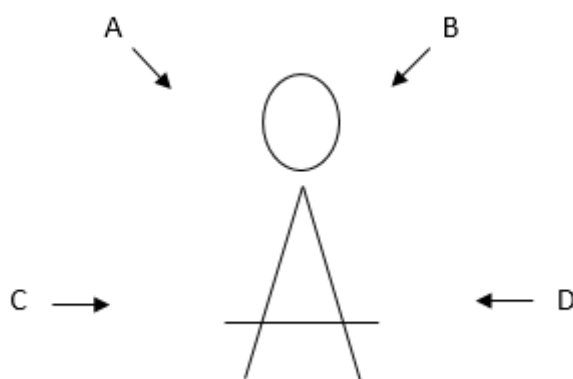
(Bedrnová, Nový, 2007)

Způsob vnímání a poskytování informací se u člověka vyvíjí celý život. Práci s informacemi ovlivňuje řada vlivů (filtrů), které přicházejí v průběhu života a působí na člověka různou intenzitou:

- vlastnosti,
- znalosti,
- kultura,
- status,
- postoje,
- emoce,
- komunikační dovednosti.

Některé vlivy jsou vrozené (vlastnosti osobnosti, rysy spojené s pohlavím, vrozené dispozice fyzické apod.).

Řada vlivů přichází až v průběhu života. Některé jsou velmi intenzivní a projevují se výrazně po celý život (vliv rodinného prostředí, vliv kultury), jiné jsou poměrně flexibilní a v průběhu života se mění (vliv vzdělání, zkušeností, postoje). Některé vlivy jsou až nestálé v působení a ovlivňují komunikaci člověka ve velice krátkých úsecích (emoce, pocity bolesti, dovednosti).



Obr. 4 Působení filtrů v komunikaci (vlastní zpracování)

Všechny působící vlivy se spojují do jednoho výsledného dojmu, který člověk při komunikaci na druhého člověka vytváří. Druhý člověk ale nedokáže odlišit jednotlivé vlivy a jejich vliv na okamžitý dojem z jednání. *Např. nepříjemný dojem může být odrazem osobnosti nebo okamžité bolesti zubů.* Obzvlášť v kontaktech krátkodobých, bez možnosti poznat druhou osobu lépe, podléháme spíše dojmům a zkreslením než skutečnému poznání druhé osoby.

Dlouhodobější vlivy působící na člověka bývají na okamžitému způsobu jednání poznatelné méně, než ty krátkodobé. Okamžitá emoce vytváří hlavní část vnějšího dojmu, znalosti člověka zůstávají v prvních kontaktech nějakou dobu na člověku nečitelné, jeho skutečný charakter osobnosti je poznatelný až po více dlouhodobějších kontaktech. Takovým způsobem jsme omezeni v poznávání druhé osoby.

V pracovních kontaktech jsme nuceni mnohdy jednat s cizími lidmi krátkodobě, přitom najít shodu a prostor pro další spolupráci. Naučit se nepodléhat rychlým vnějším dojmům je důležitá profesionální dovednost.

Role vysílatele informace je klíčová! Je vědecky prokázáno, že pokud sám za sebe nejprve sdělím druhé osobě, co od ní očekávám, pak mám i tendenci více s druhou osobou spolupracovat (Křivoň 2002). Současně však i počáteční sdělení záměrů v komunikaci zvyšuje i aktivitu a spolupráci druhého, tedy příjemce informace. Dělejte tedy rozhovory, nevyhýbejte se jim. Dělejte rozhovory na začátku spolupráce, dělejte rozhovory při řešení něčeho. Sdělte si s druhou osobou co nejvíce informací předem. Poznejte tak druhou osobu co nejlépe a předcházejte jmenovaným stereotypům ve vnímání druhých.

2.3 Sebepoznávání v komunikaci

Znalost sama sebe (Owen, 2008) znamená pochopit, jak působíme na ostatní lidi, nežít v sebeobrazě a sebeklamu, jak podle mého názoru působím. Často se totiž mýlím. Vzpomeňte si na rozdílnost vnitřní a vnější komunikace, na to co chci komunikovat a to, co ve skutečnosti pro okolní lidi pozorovatelně komunikuji. Jsou zde velké rozdíly! Pamatujte i na to, co říká Johariho okno.

Jak se poznávat?

Všímejte si svých neverbálních projevů. Začněte si uvědomovat, co dělají vaše ruce, co nohy, jak sedíte, jak stojíte, když někomu něco sdělujete. Možná budete překvapeni. *Např. neklidné nohy, trhavé pohyby dokládají váš vnitřní neklid, posed v záklonu při hovoru s někým demonstruje vaši uzavřenost a nedůvěru.*

Učte se mít pod kontrolou vlastní emoce. Vaše emoce hodně ovlivňují to, co říkáte, ale i význam toho, co říkáte (jak to říkáte). V poznávání vašich emocí vám v jednodušších situacích hodně pomůže zpětná vazba od kolegů, kamarádů. Když si své projevy připustíte, můžete je korigovat. Většinou maličkostmi ve svém chování dosáhnete viditelných pozitivních efektů u druhých. *Často to bývá například naučení se říkat to, co bych podle svých pocitů považoval za zbytečné sdělovat, ale pro ostatní lidi a spolupráci s nimi je to důležité.*

Chtějte být flexibilní ve svých projevech, přizpůsobiví, adaptabilní. Inklinujeme k tomu stereotypně opakovat své naučené a osvědčené jednání. Bohužel, situace se mění, lidé, se kterými jednáme, jsou odlišní. Vyžadují si tedy naše různé reakce. Všímejte si vždy nejprve projevů ostatních, nepodceňujte je, snažte se jim rozumět, zajímejte se o ně. To, co si zjistíte o svém okolí, pak může být vodítkem k volbě vašeho způsobu jednání. Přizpůsobujte své reakce potřebám okolí. *Např. mluvíte více, když je to potřeba, mlčíte, když cítíte, že si to okolí žádá.*

Buďte k sobě upřímní a věnujte se těm činnostem, ve kterých obostáváte. Nejsme univerzální všeučelové a ani to po nás nikdo nechce. Přiznat si, že jsme v něčem nešikovní, je zralé. Současně je také zralé přiznat si, v čem jsme dobří a dovedeme být přínosem. Tam, kdy jste nejistí nebo neúspěšní, se obklopte lidmi, kteří jsou právě v těchto činnostech dobří. Nechejte vedle sebe vyniknout i jiné. Poradte se s odborníkem, jak nacvičovat to, co neumíte. Většinou je změna možná a užitečná, chce jen vaše úsilí a upřímnost sám k sobě. *Např. prezentování před skupinou je pro mnohé nepřijemný zážitek spojený s pocitem, že vypadáme hůř, než je realita. Jednou možností je nechávat prezentovat za sebe někoho jiného, druhou cestou je absolvovat nácvik s videozáznamem, kde dostanete zcela reálný obraz toho, jak vypadáte při prezentování a můžete si tuto dovednost pod vedení odborníka postupně nacvičovat.*

Učte se při sebepoznávání neustále. **Učíte se ze dvou zdrojů (Owen, 2008):**

Explicitní (otevřené) znalosti. Jinými slovy, musíte vědět, co se naučit. Tyto znalosti jsou popsány, sdělitelné, prezentovatelné, jednoduše dostupné. S těmito znalostmi není problém. Stačí chtít je znát a dohledat si je. *Je to například znalost vyjmenovat výrobky, vyjmenovat funkce něčeho, znát různé druhy SW prostředí.*

Tacitní (nevyslovené) znalosti. Jinými slovy, vědět, jak se něco učít. Zde je problém. Tyto znalosti nejsou popsány a cesta k nim je namáhavější. Zde je nutno si nejprve připustit, že se dají věci dělat jinak a lépe, teprve pak jít za znalostmi, které mi pomohou. Optimální způsob nabývání těchto znalostí je nácvik, koučování, stínování, opakované zkoušení v praxi. Např. *vědět jak ovlivňovat, vědět jak motivovat, připustit si, že neumím dobře prezentovat, najít zdroj informací, který mi skutečně pomůže tuto dovednost získat, to je složitější.*

Interpersonální projevy člověka k druhým lidem (Learyho schema) jsou v komunikaci intenzivně vnímané, složitěji určitelné a popsitelné. Přitom právě tyto projevy určují průběh komunikace lidí mezi sebou a výsledek komunikace (Bedrnová, Nový, 2007).

2.4 Typy lidí v komunikaci

Typy lidí podle projevů jsou určeny podle tendence člověka ovládat druhé a podle míry přátelskosti člověka:

- **Autokratická osobnost** je dominantní, snaží se ovládat druhé, užívá moc a sílu, je ambiciózní.
- **Egocentrická osobnost** se orientuje sama na sebe, projevuje se sebeláskou, spokojeností se sebou, sebedůvěrou, nadřazeností.
- **Agresivní osobnost** je studeně striktní, kritická, studeně útočná.
- **Podezíravá osobnost** je emotivní, kritická a nedůvěřivá k okolí, udržuje si emotivní vzdálenost okolí od sebe.
- **Submisivní osobnost** je nadměrně skromná, slabá až sebeponižující, citově rezervovaná a ráda se podřizuje.
- **Hyperkonformní** osobnost je závislá, poddajná, s obdivem k druhým, vyžaduje si pomoc a radu.
- **Hyperafiliantní** osobnost je výrazně spolupracující a přátelská, hodně extrovertní v chování.

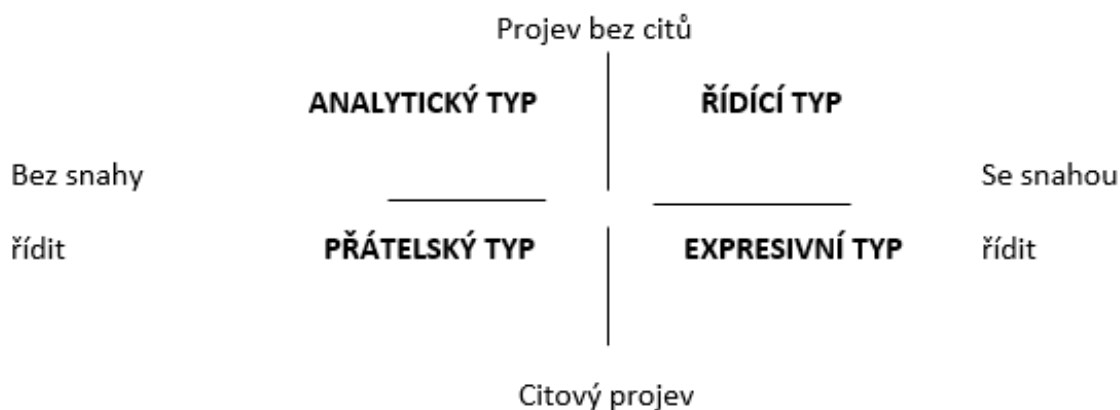
- **Hyperprotektivní** osobnost je rozumná, úspěšná, ohleduplná a zralá, pomáhající a radící druhým, přebírá odpovědnost na sebe.

Komunikační typy lidí (Bělohlávek a kol., 2001)

Pro jednodušší orientaci v běžných situacích je užitečná zjednodušená typologie lidí podle jejich vnějšího dojmu ze způsobu jejich komunikace s druhými – tzv. komunikační typy. Typy jsou určeny podle toho, jak na nás druhá osoba působí ze dvou pohledů:

- podle míry projevů svých emocí,
- podle míry ovlivňování a řízení ostatních lidí.

Určujeme čtyři základní komunikační typy: **analytický, řídicí, přátelský, expresivní**.



Obr. 5 Komunikační typy (podle Bělohlávek, 2001)

Charakteristiky komunikačních typů

Analytická osobnost

<i>má sklon:</i>	<i>Silné stránky:</i>	<i>Slabé stránky:</i>
- hodně myslet - pomalu jednat - krotit se - být pasivní - být tichá - působit jakoby byla bez vášní	- důkladná - vytrvalá - opatrná - dobrý organizátor - klidná	- perfekcionista - nerozhodná, - umíněná

Řídící osobnost

<i>má sklon:</i>	<i>Silné stránky:</i>	<i>Slabé stránky:</i>
- být aktivní, - být ambiciózní, - být nezávislá, - být vytrvalá, - být spokojená, když se pře, - neukazuje své city.	- dobře plánuje, - zaměřená na cíl, - disciplinovaná, - organizovaná, - - soutěživá.	- příliš plánuje, - snadno se otráví, - necitlivá, - příliš vážná,

Přátelská osobnost

<i>má sklon:</i>	<i>Silné stránky:</i>	<i>Slabé stránky:</i>
- být velmi citlivá, - potěšit ostatní, - radovat se z pochvaly, - vciťovat se, - chápat, že lidé jsou velmi důležití.	- dobrý posluchač, - spolehlivá, - přátelská, - spolupracuje, - loajální.	- nesleduje čas, - se vším souhlasí, - těžko se rozhoduje, - těžko se motivuje

Expresivní osobnost

<i>má sklon:</i>	<i>Silné stránky:</i>	<i>Slabé stránky:</i>
- být citlivá, - mít ráda legraci a vzrušení, - zobecňovat - být přátelská, - být mírně zahleděná do sebe.	- pružně reaguje, - otevřená, - snadno motivovaná, - rychle souhlasí, - dobře mluví, - podněcuje, - je tvořivá.	- nezáměr o detail, - nesleduje, - upovídaná, - podléhá ostatním, - je impulzivní, - má sklon k dezorganizaci.

Na uvedené charakteristiky se lze dívat z více pohledů.

Většinou používají lidé více komunikačních typů (nejsou tzv. čisté typy). V různých situacích a vůči různým lidem používají některý z preferovaných typů. Někteří lidé používají všechny uvedené typy vyrovnaně.

Jeden pohled představuje náš vlastní preferovaný komunikační typ. Některé z uvedených projevů se u nás projevují častěji a druzí je na nás vnímají. Tak, jak nás vnímají, tak na nás také reagují.

Druhý pohled na komunikační typy představuje právě používaný komunikační typ druhé osoby, které s námi jedná. Vnímáme popisované vnější projevy a reagujeme na ně. Naše reakce je však běžně ovlivněna našim osobním stylem komunikace, naší osobností.

V jednání dvou lidí dochází k interakci dvou odlišných komunikačních typů nebo k interakci totožných typů. Některé typy jsou vůči sobě přímo antagonistické (leží diagonálně proti sobě v nákresu). Jednání těchto dvou typů je konfliktní, dochází k největším nedorozuměním jen díky odlišnému způsobu komunikace. Ostatní typy komunikace mají některý z rysů společné, proto jsou způsoby jednání vyladěnější a méně konfliktní.

Pro efektivní komunikaci s druhými lidmi je užitečné znát komunikační typy a umět se přizpůsobit typu druhé osoby. *Např. řídicímu typu neříkat doslovně „ne“, ale nabízet racionální varianty řešení. Přátelský typ nenutit k rychlému vlastníku názoru, ale využít jeho přizpůsobivosti. U analytického typu nevyhodnocovat mlčení jako neznalost, ale očekávat, že reakce přijde později, bez slovních komentářů, na základě jeho vlastních informací.*



Způsob komunikace každého člověka je ovlivněn jeho osobností (temperament, citovost, extroverze, nátlakovost). Lze odlišit různé komunikační typy, které se projevují ve svých vnějších projevech typickými projevy (řídicí typ, přátelský typ, expresivní typ, analytický typ).

Informace o člověku lze sestavit do obrazce zvaného Johariho okno. Obrazec popisuje skupiny informací o člověku podle jejich známosti samotnému nositeli a známosti projevů člověka v okolí. Klíčové informace pro sebepoznání a další rozvoj jsou informace neznámé jejich nositeli a známé lidem v okolí.

Lidé v okolí vnímají člověka přes filtry, které ovlivňují vnější dojem z člověka. Dochází tak k rozdílu mezi tím, co člověk chce komunikovat a co okolí vnímá, že člověk komunikuje. Dochází tak až ke stereotypním zkreslením ve vnímání lidí (haló efekt).

Změny v osobním způsobu komunikace jsou možné prostřednictvím sebepoznání a následným seberozvojem.

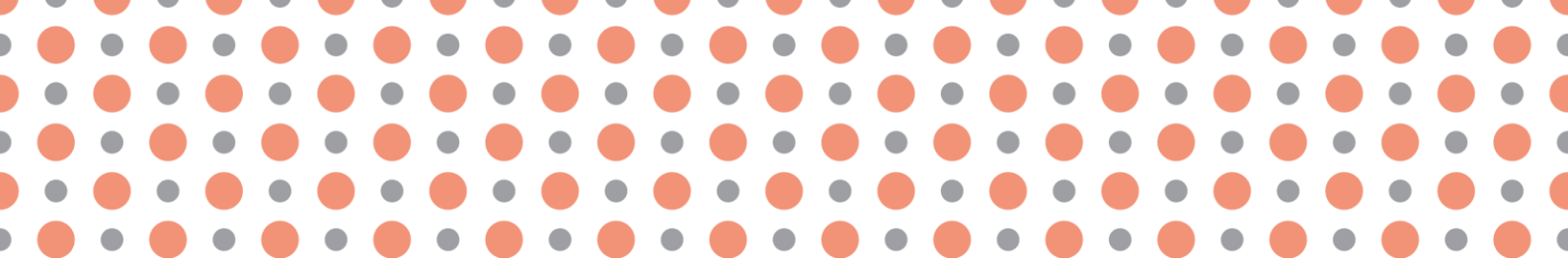


1. Namalujte si své Johariho okno. Vepište si do něj své projevy. Zeptejte se svých blízkých spolupracovníků na části, které si nemůžete popsat sami. Co vám říká vaše Johariho okno o vás?
2. Zařadte se do komunikačního typu podle Bělohávků. Jaké projevy jsou pro vás typické? Co to znamená pro jiné lidi, kteří s vámi jednají?
3. Které své filtry v komunikaci s jinými osobami si uvědomujete ze svého jednání? Jak můžete postupovat, abyste chyby ve vnímání postupně eliminovali?



Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807261-169-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Palo; ŠULÉŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-8.
- [3] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. přepracované vyd. Praha: Portál, 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-X.
- [4] OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
- [5] POKORNÁ, Dana. *Sociální komunikace 2: základní komunikační dovednosti A TECHNIKY*. E-learningový studijní text. Olomouc: MVŠO, 2007. 64 s.



Kapitola 3

Případová studie 1



Po prostudování kapitoly budete umět:

- aplikovat získané znalosti na konkrétní situaci
- analyzovat konkrétní situaci
- navrhnout alternativní řešení konkrétní situace



Klíčová slova:

Případová studie, řešení situace, osobnost člověka, kontrolní otázky.

3.1 Kamarádská domluva

(Semestrální práce studenta MVŠO, portál MVŠO, STAG 2015)

Byla středa, osm hodin večer, když jsem si dopisovala přes Facebook s kolegyní Hankou. Kolegyně mi navrhla, že bychom si mohly jít zahrát čtyřhru v badminton v pátek ráno v 7.30 hod. Nápad se mi tak zamlouval, že jsem s ním hned souhlasila.

Začala jsem aktivně hledat ještě dva spoluhráče, kteří by byli ochotni se zapojit. Poslala jsem několik sms zpráv kolegům. První jsem poslala kolegovi Petrovi, který hned souhlasil s nabídkou. Druhou sms zprávou jsem oslovila dalšího kolegu Davida, který s odpovědí váhal a moc s ní nespěchal. Odpověděl až kolem deváté večer, že se zúčastní.

Po potvrzení od všech spoluhráčů jsem se pokoušela dovolat do sportovního centra Omega, ale bohužel jsem se nemohla dovolat. Nechala jsem to tedy na ráno.

Ve čtvrtek ráno jsem se připravovala na odjezd do Prostějova na školení, když v tom mi zvonil telefon. Volal kolega David a ptal se mě: „Ahoj Magdi, co ten badminton, platí?“. Odpověděla jsem: „Nedovolala jsem se do Omegy, večer mi to nikdo nebral a teď spěchám do Prostějova na školení. Mohu to zkusit objednat až v 10hod, ale pokud máš více času, a nedělá ti problém zavolat tam, tak to prosím objednej a pak to všem potvrd, že je to objednané, jo?“. David na to: „Jo, není problém Magdi, já tam zavolám a dám pak všem vědět všem“.

Odpoledne mi přišla sms-ka od Davida: „Kurt je objednaný na pátek v 7.30hod.“. Sms zprávu jsem si přečetla a dále jsem se věnovala školení. Celý den jsem byla unavená, cítila jsem se přetažená. Přišla jsem domu a šla jsem si lehnout. Celou noc mi bylo špatně, měla jsem teplotu a bolelo mě v krku.

Napsala jsem kolegovi v pět hodin ráno sms zprávu: „Ahoj Davide, vůbec jsem dnes nespala, mám horečku a bolí mě v krku. Moc se ti omlouvám, když tak běžte hrát ve dvojici beze mne.“

David na to hned odpověděl: „To se na to příště můžu vybodnout. Napíšeš mi pozdě večer, jestli si nepůjdu zahrát. Pak ještě ani nedomluvíš kurt a já tam musím volat o přestávkách na kongresu, abych je zamluvil. Ty jsi věčně bez signálu, nedostupná, i když máš volno v kanceláři. A v pět hodin ráno mi napíšeš, že máš chřipku? Co mám těm 2 spoluhráčům jako napsat?“.

Já na to zareagovala: „Hele, nevolala jsem ti a ani jsem nepotvrdila rezervaci, protože jsem se bohužel do Omegy nedovolala. Pak si volal ty a tak jsem ti přece vysvětlovala, jak se věci měly. A ty ses ochotně nabídl, že kurt zarezervuješ. Chtěla bych tě vidět hrát nemocného badminton. Hlavně koukám, že si dobře informován, jak mám volno v kanceláři. No a to, že jsem věčně bez signálu, to je pravda. Nicméně kurt ti klidně zaplatím.“

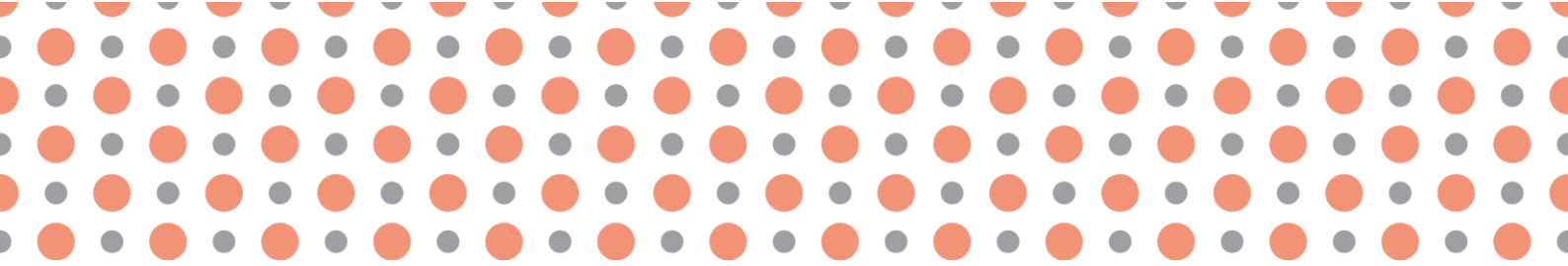
Kolega ani já jsme neměli zapotřebí reagovat. Od té doby mi nepsal a ani mě nevyhledával. Po týdnu mi volal, ale bohužel jsem mu nemohla telefon zvednout, protože jsem měla jednání a zpět jsem mu nezavolala. Následující den jsem Davida potkala na parkovišti. Šla jsem za jeho zády, abych na něj vybafla a zeptala se ho: „Ty jsi na mě naštvaný? Byla jsem vážně nemocná, ještě teď mi není dobře“.

On na to: „Jo, byl jsem naštvaný, ale už se nezlobím.“

A dále jsme se k tomu již nevraceli a situaci nerozebírali.



1. Charakterizujte z pohledu komunikace osobnost Davida a osobnost Magdy.
2. Proč vlastně došlo k popisované situaci neshody?
3. Co Davida „naštvalo“ na sms zprávě?
4. Co byste Davidovi odpověděli Vy?
5. Jak byste celou situaci řešili Vy?



Kapitola 4

Naslouchání a otázky



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat naslouchání a jeho typy
- popsat pomůcky a postupy pro správné naslouchání
- vysvětlit, co jsou to otázky a jaké jsou jejich typy
- vyjmenovat zásady kladení otázek



Klíčová slova:

Naslouchání, poslouchání, aktivní naslouchání, empatické naslouchání, otázka, druhy otázek, otevřená otázka, zavřená otázka, sugestivní otázka, věcná otázka, osobní otázka.

4.1 Umění naslouchat

(Pokorná, 2010)

Nedílnou součástí rozhovoru v přímém kontaktu tváří v tvář je také **poslech a naslouchání**. Stejně jako při vysílání informací má každý člověk možnost vybrat si z nabízené škály forem komunikace, tak také příjemce má možnost vybrat si, jakým způsobem bude informace přijímat.

Např. Člověk, který vyslechne svého partnera tak, že průběžně něco hledá na stole, vyhlíží někoho z okna a nechá si uvařit kávu, dosáhne asi zcela jiného efektu než ten, který se posadí, v klidu druhého vyslechne a připojí svůj názor.

Naslouchat tedy znamená mnohem více, než jen slyšet. Z tohoto důvodu lze hovořit o "**umění naslouchat**" (Bedrnová, Nový, 2007).

Fáze aktivního naslouchání

Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje zapojení zraku, sluchu a pohybů celého těla. Proces naslouchání probíhá v těchto fázích:

1. **poslech** - aktivizace sluchu, vnímání veškerých podnětů včetně šumu z okolí,
2. **naslouchání** - soustředění se na obsah sdělované informace,
3. **chápaní** - porozumění obsahu i smyslu sdělované informace,
4. **zpětná vazba** - dání najevo, že jsem pochopil:
 - shrnutím obsahu vyslechnuté informace,
 - parafrázováním informace,
 - vizuálně - přikyvováním, pohyby rukou, výrazem v obličeji apod.

V praxi je možno pozorovat způsob naslouchání ve **čtyřech základních úrovních neboli podobách**:

1. nenaslouchání: sluch je zapojen, ale člověk nerozlišuje sdělovanou informaci od okolních zvuků, vnímá okolí jako celek (*hovoříte ke skupině lidí, začnete hovořit k jednotlivci a ten nezaregistruje, že je osloven právě on*);
2. povrchní naslouchání: naslouchající zaregistruje téma sdělení a na základě toho usoudí, že bližší obsah ho nezajímá, obvykle se na hovořícího nedívá a věnuje se jiné činnosti ("*syndrom u snídaně*" - *žena hovoří o tom, co je třeba udělat a muž si začne číst noviny*);

3. naslouchání na úrovni obsahu: naslouchající pasivně přijímá obsah sdělení, nezamýšlí se nad jeho smyslem a logikou, neprojevuje bližší zájem, nejčastěji pasivně sedí a upřeně se na hovořícího dívá, na výzvu jednoslovně reaguje (*při schůzce s kamarádkou si vyslechnete její názor na jejího nadřízeného v práci, ke kterému se nemusíte vyjadřovat*);
4. empatické naslouchání: naslouchající má živý zájem o obsah sdělované informace, chápe jeho smysl, dívá se na hovořícího, přikyvuje, klade otázky, dává najevo souhlas či nesouhlas (*váš partner potřebuje, abyste za něj vyřídila důležitou záležitost, seznamuje vás s celou situací, vy se snažíte co nejlépe pochopit delegovaný úkol, ptáte se na nejasné podrobnosti*).

Jednou z hlavních bariér efektivní komunikace je neschopnost lidí naslouchat druhým.

Někteří lidé jsou příliš soustředěni na své problémy, na prezentaci vlastních názorů, nedokáží pozorně sledovat řeč druhého. Běžný posluchač zachytí v průměru jen 50 % ze sdělení jiné osoby. S délkou rozhovoru však pozornost rychle klesá a zanedlouho dosáhne pouhých 25 % informací. To může být dáno jak nedostatky řečníka, který nedokáže zaujmout, tak bariérami na straně posluchače.

4.2 Typy naslouchání

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je způsob, jak zjistit skutečné názory, postoje a pocity druhého a porozumět jeho potřebám. Cílem naslouchajícího není přesvědčit druhého nebo uplatnit vlastní názory a postoje. Cílem je porozumět pokud možno přesně tomu, co druhý říká a vcítit se do toho, co prožívá.

Naslouchání probíhá třemi komunikačními kanály:

- ušima - vnímáme slova, jejich význam, obsah, smysl vět apod.,
- očima - vidíme to, co partner sděluje mimoslovně,
- „srdcem“ - vnímáme to, co je za tím, co je řečeno slovy.

Při aktivním naslouchání je třeba:

- dávat najevo vstřícný postoj,
- udržovat pozornost, sledovat obličej řečníka,
- vykazovat ostražitost, ale zároveň příjemné chování,

- přikyvovat, pokud je na místě potvrdit řečnickova slova,
- nevyhýbat se pohledům z očí do očí,
- nenechávat se ničím rozptylovat,
- umět se vžít do pocitů řečníka,
- skutečně vypadat jako posluchač.

Techniky aktivního naslouchání. Reakce – cíl – příklad:

Stimulace

Projevit zájem. „*To je zajímavé.*“

Povzbudit druhého, aby řekl více. „*Mohl byste mi říci něco víc o...*“

Povzbuzení

Dát najevo, že posloucháte a rozumíte tomu, co bylo řečeno. „*Takže říkáte, že Vaše pracovní zařazení neodpovídá Vaší kvalifikaci.*“

Parafrázování (Vyjádření hlavní myšlenky, či faktu jinými slovy)

Ověřit si význam a smysl řečeného. „*Rozumím dobře, že jste nespokojen, protože nemůžete ve své práci uplatnit své schopnosti?*“

Vyjasnění (Vyjádření základních pocitů partnera vzhledem k tomu, jak je vnímá někdo jiný.)

Porozumět tomu, co bylo řečeno. „*To se stalo tentýž den?*“

Získat další nezbytné informace. „*Vy to vnímáte jako ohrožení.*“

Pomoci druhému vidět nové souvislosti.

Reflexe (Dotazování, interpretace řečeného tak, aby ji druhý potvrdil nebo opravil)

Projevit porozumění tomu, co druhá osoba cítí. „*Zdá se, že Vás to podráždilo.*“

Umožnit druhému zhodnotit vlastní pocity. „*Jsem rád, že Vás to těší.*“

Sumarizace (Shrnutí důležitých myšlenek a námětů, pocitů)

Zhodnotit přínos. „*To jsou, jak rozumím, hlavní myšlenky, které jste řekl.*“

Shrnout hlavní myšlenky.

Vytvořit základ pro další rozhovor nebo diskusi.

Ocenění

Uznat význam problémů a pocitů druhého. „*Oceňuji Vaši ochotu něco pro to udělat.*“

Ocenit jeho snahu a jednání.

Empatické naslouchání

Náročnost empatického naslouchání je v tom, že je **komplexem několika činností**, které musíme v jednom časovém úseku zvládnout. Empaticky naslouchat znamená:

1. slyšet informace
2. vidět doprovodné reakce těla
3. rozumět sdělovanému celku
4. reagovat na sdělený celek

Realita v naslouchání, se kterou se neustále potýkáme, je poznamenaná často se opakujícími **chybami**. Naslouchání provází nejčastěji tyto jevy:

- myslíme 3x rychleji než mluvíme;
- máme v hlavě myšlenky, kterých se neumíme zbavit;
- máme od začátku jiný názor, který nemusí být důležitý, ale zcela blokuje naši schopnost vnímat – neposloucháme názor, který se liší od našeho;
- nemáme o partnerovi dobré mínění (haló efekt, první dojem, projekce...);
- rádi posloucháme svůj vlastní hlas;
- podvolujeme se své vnitřní řeči;
- děláme závěry před tím, než partner domluví.

Jmenované chyby v našem způsobu naslouchání se projevují konkrétními **způsoby chování**: (Khell-erová, 1995)

- v průběhu odpovědi partnera myslíme na formulaci další otázky nebo podobu své protireakce;
- domýšlíme si části sdělení za partnera a pak si odpovídáme sami na své konstrukce sdělení;
- skáčeme do řeči z netrpělivosti, nevyslechneme celé sdělení, snažíme se reagovat na jeho první část;

- formulujeme své reakce, otázky a odpovědi bez navázání na vyslechnutou odpověď;
- jako reakci na sdělení partnera máme tendenci často hovořit o sobě, svých zkušenostech, bez ohledu na to, zda to partnera zajímá;
- jako reakci na sdělení partnera dáváme vlastní „dobré rady“.

K eliminaci případných chyb vedou následující zásady **procesu empatického naslouchání**:

- dobrý kontakt - dát jasně partnerovi najevo, že ho posloucháme, a to jak verbálně, tak neverbálně;
- soustředit se na obsah sdělení - dívat se na partnera, všímání si modifikace hlasu, vnímání sdělovaných informací včetně jeho pohybů a výrazů v obličeji;
- hledat podstatu a celý smysl sdělení - nezaměřovat se jen na podrobnosti vytržené z celku, nevzrušovat se případně podrobnostmi, naopak soustředit se na smysl sdělení v celku, včetně neverbálně sdělované vztahové stránky, nedomýšlet si myšlenky partnera!
- aktivně se snažit přesně porozumět sdělovaným informacím - uvědomovat si logiku sdělení a souvislosti mezi viděnými a slyšenými informacemi, průběžně doplňovat a upřesňovat své pochopení doplňujícími dotazy, stejně tak ujišťovat partnera v navázaném vztahu zvuky, pokyvováním apod.
- vytvořit si názor a formulovat reakce v pauze - po ukončení sdělení partnera v krátké pauze se zamyslet nad celým sdělením a formulovat odpověď až nyní, jako reakci na skutečný obsah sdělení;
- reagovat - formou souhlasného (nebo neutrálního) konstatování navazujícího na odpověď a položení další otázky s využitím získaných informací. Průběžně reagovat sumarizací nebo parafrázováním pochopeného obsahu sdělení. Vhodné formulace, kterými lze partnera ujistit, že jej akceptujete (podporující vztahovou stránku komunikace na úrovni vítěz – vítěz) jsou:

„Váš názor je pro mne zajímavý...“

„To, co říkáte, neslyším poprvé...“

„V souvislosti s tímto návrhem mě napadá...“

Rozdíly mezi empatickým a kritickým nasloucháním (Vybíral, 2009):

Empatické naslouchání	Kritické naslouchání
Otevřený příjem informací	Filtrovaný – výběrový příjem informací
Maximální porozumění informacím „jak to vysílatel vidí“	Nastavenost kritizovat, sumarizovat, uzavírat, souhlasit a nesouhlasit
Hodnocení informací – kritika sporných částí, souhlas, nesouhlas, závěry	Zvažování – minimální porozumění informacím „jak to vysílatel vidí“

4.3 Co jsou to otázky a jejich druhy

(Pokorná, 2010)

V profesionálně vedených rozhovorech, stejně jako v běžných rozhovorech, které lidé vedou, používají obě zúčastněné strany ke zjišťování potřebných skutečností otázky. Otázek je řada druhů a každý druh evokuje jiný způsob odpovědi. Lze tedy předpokládat, že průběh jednání lidí mezi sebou ovlivňuje i umění klást otázky. Umění klást otázky neovlivňuje jen množství kladení otázek, ale také jejich kvalita. Kladení otázek dělá z monologu dialog, navozuje zájem o druhou stranu, umožňuje získat důležité informace apod.

Druhy otázek rozlišujeme podle toho:

- jakou mají formu,
- jaký mají obsah.

Z hlediska formy rozlišujeme následující druhy otázek:

- otázky uzavřené - jsou zaměřeny na upřesnění informace, na jeden jediný bod. Jsou kategorické, umožňují pouze jednoslovnou odpověď, nejčastěji alternativní: „ano“ „ne“ nebo určení jedné jediné z několika možných odpovědí.

Např.

"Zdá se vám ta moje nabídka zajímavá?" ... "Podepíšete tu smlouvu teď nebo až zítra?"

Výhoda: časově nenáročné, vhodné jako doplňující.

Nevýhoda: manipulují, nepřesné odpovědi, utlumují rozhovor.

- b) otázky sugestivní - jsou to kategorické otázky, které zároveň vnucují odpověď a nepřipouštějí ani alternativy.

Např.

"Že je ta moje nabídka zajímavá!" ... "Že mi tu smlouvu podepíšete teď, když už tady jste?"

Výhoda: manipulování průběhu rozhovoru podle vlastních potřeb (doporučuje se znát jejich význam a při osobních jednáních se jim vyhýbat).

Nevýhoda: odpověď nevystihuje skutečnost, pocit manipulace.

- c) otázky otevřené - jsou to volné otázky, které umožňují odpovědět svobodně, i více významově, v rozvitých větách.

Např.

"Co si myslíte o mé nabídce?" ... "Jak se dohodneme na termínu podepsání smlouvy?"

Výhoda: zjištění skutečných názorů a potřeb, vyvolávají u zákazníka skutečný pocit zájmu, podněcují rozhovor.

Nevýhoda: časově náročné, svádí k odchýlení se od tématu rozhovoru.

Z hlediska obsahu rozlišujeme otázky:

- a) věcné - jsou zaměřené na předmět rozhovoru, na určitou věc, vylučují podíl osobního vztahu.

Např.

"Co všechno ovládáte v programu WORD a EXCEL?"

Výhoda (nevýhoda): jednoduše se na ně odpovídá, zaměřují se na oblast znalostí, udržují rozhovor v neosobní a přísně racionální rovině.

- b) Osobní - jsou zaměřené na zjištění osobních názorů, postojů, představ, hodnocení. Zahrnují také subjektivní a emocionální stránku.

Např.

"Co si myslíte o způsobu řešení, který navrhuji?"

Výhoda (nevýhoda): oživuje atmosféru rozhovoru, dotazovaný se cítí osobně zainteresovaný, odpovědi kladou vyšší nároky na tvořivost dotazovaného.

V průběhu každého rozhovoru lze sledovat řadu otázek, které mají některé společné rysy a které lze kategorizovat ještě z dalších hledisek:

- otázky předem připravené a otázky vznikající v průběhu rozhovoru
- otázky hlavní a doplňující
- otázky podněcující (obnovující tok rozhovoru).

4.4 Technika kladení otázek

Použití otázek v průběhu rozhovoru – postupnost kladení otázek - má svá pravidla. Postup znázorňuje třístupňový model kladení otázek:



1. stupeň: **sběr informací a údajů**

Otázky nejčastěji začínající „co ...“, „kdo ...“, „kde ...“, „kdy ...“, „jak ...“, „jak často ...“.

Na začátku rozhovoru je důležité získat si důvěru dotazovaného, dát mu pocit jistoty, že téma, o kterém budeme i nadále, hovořit je mu blízké, že je kompetentní o něm hovořit. Proto je důležité začít tzv. bezpečnými otázkami, čili otázkami, na které dotazovaný je schopen odpovědět a také je ochoten odpovídat. U nesmělých osob nebo uzavřených typů osobnosti můžeme docílit jejich ochoty hovořit dotazováním se na to, co právě teď aktuálně řeší, prožívají (*např. o své současné situaci a práci vědí lidé nejvíce a mohou bez zvláštní přípravy o ní zasvěceně mluvit*).

2. stupeň: **význam, pocity, přitažlivé stránky,**

Otázky nejčastěji začínající „co si myslíte o ...“, „co pro vás znamená ...“, „co vyplývá z ...“, „co vám dává ...“, „co vás zajímá z ...“.

V této úrovni navazujeme na odpovědi minulé úrovně a rozvíjíme je. Přecházíme od faktů k významům faktů pro dotazovaného. Přechod do této fáze je možný až poté, co jsme v první úrovni navázali kontakt s dotazovaným, získali jeho ochotu na téma hovořit a vzbudili v něm pocit důvěry, že jej obsah rozhovoru neohrozí. Rozhovoru tak může postupovat k osobnějším kontaktu, k informacím vlastním pouze osobě dotazovaného. Odpovědi mají pro nás větší informační hodnotu o osobnosti dotazovaného, jeho názorech a postojích, dotazovaný cítí zájem o svoji osobu a jeho vlastní názory.

3. stupeň: **myšlení, sebeotevření, žebříček hodnot, kreativní myšlenky**

Otázky nejčastěji začínající „proč je pro vás důležité, že ...“, „jak byste postupoval vy...“, „co je podle vašeho názoru vhodným řešením...“, „proč používáte toto...“.

Teprve po úspěšném průběhu obou předcházejících fází je vhodná situace k tomu, abyste po dotazovaném požadovali jeho vlastní konstrukce, nápady, postupy, řešení, názory, motivy chování. V této fázi se dotazujete na vlastní „know-how“ dotazovaného, zajímáte se o jeho duševní vlastnictví. Ochota odpovídat hodnotně na takové otázky je dokladem toho, že vztah mezi oběma partnery není narušený obavami či nedůvěrou. Jedině s pocitem rovnocennosti lidé uvolní svůj myšlenkový potenciál, dovedou produkovat nové myšlenky, hledat nové souvislosti, přijímat nové náměty, přemýšlet nahlas o svých osobních záležitostech. Rozhovor v této fázi dosahuje svého cíle.

Zásady pro kladení otázek:

(Houstok a kol. 2013).

- Dávejte vždy konkrétní otázky. Nejasné, nepřesné otázky jsou totiž příčinou nepřesných odpovědí a mnoha zbytečných nedorozumění.
- Kladte raději otevřené otázky, které pobízejí k hledání, než otázky uzavřené.
- Nedávejte více otázek najednou. Otázky se zbytečně se v dialogu pletou, komplikují konverzaci. Dotazovaný neví, na co má vlastně odpovídat. Často dotazovaný na některou otázku neodpoví, protože na ni jednoduše zapomene.
- Otázku začínejte vždy tázacím zájmenem. Nedávat tázací zájmeno až na konec věty, jak to často slyšíte v rádiu či televizi. Tedy neptejte se: „*Tohoto úspěchu jste dosáhl jak?*“, ale ptejte se správně: „*Jak jste dosáhl tohoto úspěchu?*“.
- Akumulujte souhlasné „*ano*“. Znamená to, co nejčastěji říkejte: „*Ano, s tím souhlasím.*“ a také volte otázky tak, aby oponent musel co nejčastěji souhlasit, každé „*ano*“ totiž snižuje napětí. Navíc pokud druhá strana musí často odpovídat „*ano*“, zvyká si pomalu na pozitivní odpovědi, takže když předložíme konečný návrh, je spíše nakloněna jej přijmout.
- Otázky kladte osobně. Znamená to, nepoužívejte tvary ve třetí osobě či zvrtného zájmena „*se*“, ne tedy: „*Jak by se na to mohlo odpovědět?*“ ale ptejte se: „*Kdo z vás zná správnou odpověď?*“
- Vyjadřujte se v první a ne ve druhé osobě, např.: „*Jak já to vidím. Mám pocit, že ...*“, Jde o to vyjádřit dopad problému na nás, předat naši autentickou zkušenost. Naše sdělení je obvykle zaměřeno na naše potřeby, zájmy, pocity a přání a ne na nedostatky našeho oponenta.

- Otázky nezačínejte slovy: „Proč?“ „Nač?“ „Jak to ...?“ Za otázkou „Proč?“ se totiž vždy skrývá jistá výčitka, vyvolává pocity viny, stísněnost, nutí odpovídajícího spíše k ospravedlňování než k tvůrčímu řešení problému.
- Neodpovídejte si nikdy sami na vlastní otázky, kromě řečnických otázek. Vždy vydržte a vyčkejte na odpověď od dotázaného. Nesmělejší lidi povzbudíte k odpovědi.
- Neříkejte „Ano, ale ...“, říkejte „Ano, a...“, spojka „ale“ je totiž odporovací a vyvolává spíše negativní emoce, které nerozvíjí konstruktivní rozhovor. Navíc tímto spojením vyjadřujeme jistou nadřazenost, např.: „Vy si tedy myslíte, že .., ale já si myslím, že ...“
- Mluvte za sebe, tedy vždy v první osobě jednotného a ne množného čísla.

Σ

Klíčová dovednost naslouchání je aktivní až empatická činnost odlišující se od prosté pasivní činnosti poslouchání. Aktivní naslouchání je spojením činnosti sluchového vněmu, očního vněmu a vyhodnocení významu těchto vněmů. Empatické naslouchání propojuje poslech, přemýšlení a aktivní reagování na vyslechnuté informace. Empatické naslouchání je nejvyšší formou naslouchání.

Aktivní činnost os poslouchání k naslouchání má jednotlivé stupně – poslech, povrchní naslouchání, naslouchání na úrovni obsahu, empatické naslouchání. V empatickém naslouchání je nutno předcházet řadě chyb, které negují efekt empatického naslouchání (nevyslechnutí informace, skákání do řeči, domýšlení informace za vysílatele, hledání podobnosti ve vyslechnutých informacích apod.). Správné naslouchání lze nacvičovat pomoci doporučených postupů.

Kladení otázek je jednou z klíčových komunikačních dovedností. Umění klást otázky představuje umět odlišit různé druhy otázek (otevřené, zavřené, sugestivní, osobní, věcné) a umět je vhodně používat. Každý druh otázek má svůj význam a evokuje jinou podobu odpovědi.

Umění klást otázky lze nacvičovat. Pomůckou pro nácvik a správné použití techniky kladení otázek jsou zásady pro používání techniky.

?

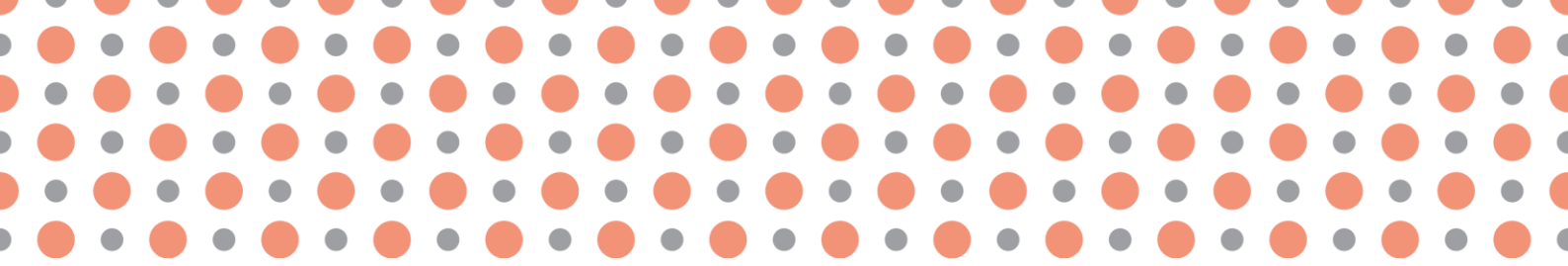
1. Ve kterých situacích si uvědomujete, že posloucháte a ve kterých situacích skutečně nasloucháte?
2. Které vaše pracovní situace si vyžadují skutečné empatické naslouchání?

1. Vymyslete deset otevřených otázek k vašemu oboru zaměstnání, které můžete použít při své práci.
2. Přeformulujte tyto otázky na otevřené:
 - a. To je ale složitý postup zadávání údajů do PC, že?
 - b. Jsi spokojený s tím SW?
 - c. Poradíš si s uzávěrkou dat, že?



Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807261-169-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠTAN, Palo; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-8.
- [3] KHELLEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 144 s. ISBN 80-7169-223-9.
- [4] HOUSTON, Phillip; FLOYD, Michael; CARNICEROVÁ, Susan; TENNANT, Don. *Odhalte lháře*. 1. vyd. Praha: Práh, 2013. 172 s. ISBN 978-80-7252-424-2.
- [5] POKORNÁ, Dana a Vladimíra SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi. Výukový text*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-87240-54-0.
- [6] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.



Kapitola 5

Asertivní jednání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat principy asertivní komunikace
- odlišit asertivní jednání od projevů pasivního a agresivního jednání
- vyjmenovat asertivní práva
- popsat důležité asertivní dovednosti v komunikaci



Klíčová slova:

Asertivita, asertivní práva, asertivní dovednost, vztahová úroveň asertivity.

5.1 Principy asertivní komunikace

V komunikaci s druhými lidmi významně působí to, jak nakládáme se svými právy a s právy druhých lidí (Bedrnová, Nový, 2007). Podle způsobu nakládání s právy lze odlišit tři základní způsoby jednání:

1. agresivní,
2. pasivní,
3. asertivní.

Podle tohoto přístupu ke komunikaci jednáme následovně.

Ad 1) Upíráme-li sami sobě právo na vlastní myšlenky a vyjádření, jednáme **pasivně** (*ústupky, snaha vyhýbat se problémům, snaha za každou cenu vyhovět*). Pasivní jednání chutná hořce. Člověk, který ustupuje, pociťuje ztrátu vlastní hodnoty. Navíc je pasivní jednání neúčinné. Vzdáním se toho, o čem mi jde, sotva mohu něčeho dosáhnout. **Pasivita** je situace, kdy si člověk uvědomuje svá práva, ale nepoužije je (*chci odmítnout, ale neudělám to*). V jednání používá model, kdy výsledek jednání může být charakterizován jako „**já prohraju, ty vyhraješ**“.

Ad 2) Upíráme-li právo na vyjádření a myšlenky druhému, jednáme **agresivně** (*útočnost, sarkasmus, prosazování vlastních názorů*). Agresivní jednání vyvolává u ostatních protiútok nebo pasivitu. Ani jedno, ani druhé není žádoucí. Takové jednání opět nevede k žádanému cíli a výsledky jsou vynucené silnější stranou, neodrážejí skutečné potřeby jednajících stran. **Agresivita** je situace, kdy si člověk uvědomuje svá práva, použije svá práva, ale nerespektuje práva druhého a potlačuje je svým jednáním (*odmítnu někomu něco, ale nepřijmu jeho odmítnutí*). V jednání používá model, jehož výsledek jednání může být charakterizován jako „**já vyhraju, ty prohraješ**“.

Ad 3) Ve většině situací je nejvhodnější uplatnit **asertivní jednání**, což znamená postavit se za svá práva bez toho, aby bylo nutno "protivníka porazit". Přiměřeným prosazením vlastních pocitů a názorů s jistou dávkou pochopení lze u druhé osoby vyvolat pocit, že i on má nárok na svůj názor. **Asertivita** je situace, kdy si člověk uvědomuje svá práva, použije svá práva a současně respektuje práva druhé osoby (*odmítnu někomu něco a jsem připraven pochopit odmítnutí druhé osoby vůči mé osobě*). V jednání používá model, jehož výsledek jednání může být charakterizován jako „**já vyhraju, ty vyhraješ**“.

Pokud hovoříme o asertivitě, hovoříme vždy o:

- zodpovědnosti každého za vlastní jednání,
- kontrole našeho "já",
- rozhodování o tom, co chceme v různých situacích,

- poslušání druhých lidí a pochopení jejich chování, o tom, co chtějí, co cítí a jaké zastávají pozice,
- hledání přijatelných řešení.

Typické situace vhodné pro uvedené modely chování jsou:

- řešení konfliktních situací,
- vyjednávání podmínek,
- získávání a dávání zpětné vazby o chování nebo kvalitě výsledků práce,
- spolupráce skupiny lidí na stejném cíli,
- při jednáních a poradách.

5.2 Asertivní práva

Asertivní komunikace je postavena na tzv. **asertivních právech**. Každý člověk je může zcela svobodně ve svém chování užívat. Uplatňování některých práv však musí ustoupit plnění si pracovních povinností na pracovišti a projevu loajality se svou zaměstnavatelskou organizací. Používání asertivních práv je ovlivňováno některými stereotypy v myšlení člověka, kterým často podléhá. Tyto stereotypy bývají dány člověku výchovou a prostředím naší národní kultury, které jsme se přizpůsobili.

- 1. Mám právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a pocity a být si na ně a za jejich důsledky sám zodpovědný.**

Manipulační pověra: Neměl bys bezohledně a nezávisle na jiných posuzovat sebe a své chování. Musíš být ve skutečnosti zhodnocený a posouzený autoritou, která je moudřejší, než jsi ty sám.

- 2. Mám právo nenabízet žádné výmluvy, vysvětlení ani omluvy svého chování.**

Manipulační pověra: Za své chování jsi zodpovědný druhým lidem, máš jim skládat účty a měl bys všechno, co děláš, zdůvodnit a omluvit.

- 3. Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za řešení problémů druhých lidí.**

Manipulační pověra: Vůči některým institucím a lidem máš větší závazky než vůči sobě. Měl bys obětovat své vlastní hodnoty a přizpůsobit se.

4. Mám právo změnit svůj názor.

Manipulační pověra: Jakmile sis už jednou přisvojil určitý názor na věc, nikdy bys ho už neměl změnit. Musel by se omluvit nebo přiznat, že ses zmýlil, tzn., že jsi nezodpovědný, budeš se častěji mýlit a jsi neschopný sám rozhodovat.

5. Mám právo dělat chyby a být si za ně zodpovědný.

Manipulační pověra: Nesmíš dělat chyby, jakmile je děláš, musíš mít pocit viny. Jiní by tě kvůli tomu měli kontrolovat, tebe i tvá rozhodnutí.

6. Mám právo říci: "Já nevím."

Manipulační pověra: Měl bys umět odpovědět na každou otázku s ohledem důsledků svého chování, jinak jsi nezodpovědný a špatný.

7. Mám právo být nezávislý na dobré vůli druhých lidí.

Manipulační pověra: Lidé v tvém okolí by měli k tobě mít kladný vztah. Potřebuješ druhé, bez nich se žít nedá. Je velmi důležité, aby tě všichni měli rádi.

8. Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.

Manipulační pověra: Měl by ses držet logiky, rozumnosti, racionality a zdůvodňování toho, co děláš. Platí, že: logické = rozumné.

9. Mám právo říci: "Já ti nerozumím."

Manipulační pověra: Musíš být vnímavý a citlivý na potřeby blízkých i druhých lidí, "číst jejich myšlenky". Neděláš-li to, jsi bezcitný ignorant a nikdo tě nemůže mít rád.

10. Mám právo říci: "Je mi to jedno."

Manipulační pověra: Musíš se snažit být stále lepší, dokonalejší. Asi se ti to nepodaří, ale měl by ses o to ze všech sil neustále snažit. Musíš být stále dokonalý nebo se o to alespoň snažit. Neposlechněš-li, jsi líný, bezcenný a nezasloužíš si ničí úctu ani respekt.

11. Mám právo sám rozhodnout, zda budu jednat asertivně nebo ne.

Používání uvedených asertivních práv je svobodnou volbou každého člověka. Ve smyslu odpovědného jednání dospělého člověka si každý volí modely svého chování s tím, že následky svého chování by měl být připraven nést. Je to základní princip, který dělá dospělého člověka skutečně dospělým (ne jen jeho fyzickým věkem) a který dává člověku svobodu volby modelu jeho chování v konkrétní situaci. Poslední asertivní právo tuto skutečnost potvrzuje.

Asertivita není vhodným modelem chování pro všechny situace. Některé situace si vyžadují pasivnější nebo agresivnější přístup. Záleží na tom, k jakému cíli má jednání člověka vést, čeho chce dosáhnout, nakolik se cítí situací ohrožen nebo kolik chce ze situace získat. K tomuto rozhodování slouží jedenácté asertivní právo.

5.3 Asertivní dovednosti

Konkrétní možnosti uplatnění zásad asertivního jednání je možno shrnout do několika základních **asertivních dovedností**. Jsou to ucelené modely chování, které by měly pomáhat člověku usměrnit situaci do modelu komunikace s výsledkem jednání „já vyhraju, ty vyhraješ“.

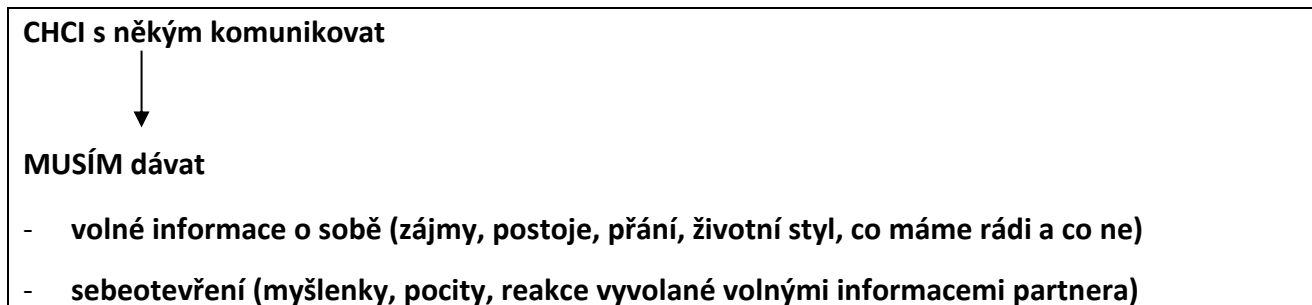
1. Pokažená gramofonová deska - klidné opakování toho, co chci, ignorování manipulativních technik.
2. Otevřené dveře - kritika přijímaná klidně, bez úzkosti.
3. Sebeotevření - klidné sdělování kladných i negativních aspektů vlastní osobnosti.
4. Volné informace - pro plaché lidi: volné sdělování i nevyžádaných informací o sobě, zejména při navazování rozhovoru.
5. Negativní aserce - souhlas s kritikou vlastních nedostatků. Posouzení vlastního chování bez obrany a bez omlouvání.
6. Negativní dotazování - v případě kritiky se dotazuji, až přivedu kritiku do úzkých a ukážu, že pořádně neví, co kritizuje. Používat dostatečně obtížné otázky. Otupí hroty.
7. Selektivní ignorování - nereaguji na kritiku manipulativní, nevěcnou, zareaguji pouze na konkrétní námitky.
8. Kompromis - není-li v sázce vlastní sebeúcta, nabídnout pro obě strany přijatelný kompromis.

Použití asertivních dovedností v technice asertivního jednání lze rozdělit do čtyř základních oblastí v interpersonální komunikaci:

1. rozvíjení konverzace, sociální komunikace
2. uplatňování vlastních oprávněných požadavků
3. přijímání kritiky
4. vyslovení nesouhlasu

K vybudování vyrovnaného vztahu je nutno přistupovat promyšleně a velmi uvážlivě. Pomůckou může být používání postupu od „CHCI...“ k „MUSÍM...“.

Ad 1) Technika rozvíjení asertivní konverzace podle modelu „CHCI...“ k „MUSÍM...“.



Sdělováním **volných informací**, kdy se sami neuzavíráme do konverzace pomocí vrtění hlavy a brčení, dáváme partnerovi jasně vědět, čím žijeme, a tím i dostatek impulzů k tomu, o čem je možno s námi bez obav hovořit. Stejně tak je nutné dobře naslouchat volně sdělovaným informacím partnera. Dávají nám příležitost hovořit s ním o bezkonfliktních a pro partnera zajímavých tématech.

Sebeotevření je reakcí na volné informace partnera. Volné navázání sdílením myšlenek a reakcí pomáhá vést konverzaci jinak, než jednostranný výslech partnera.

Např.

„Bydlíte někde tady v sousedství?“ – volná informace

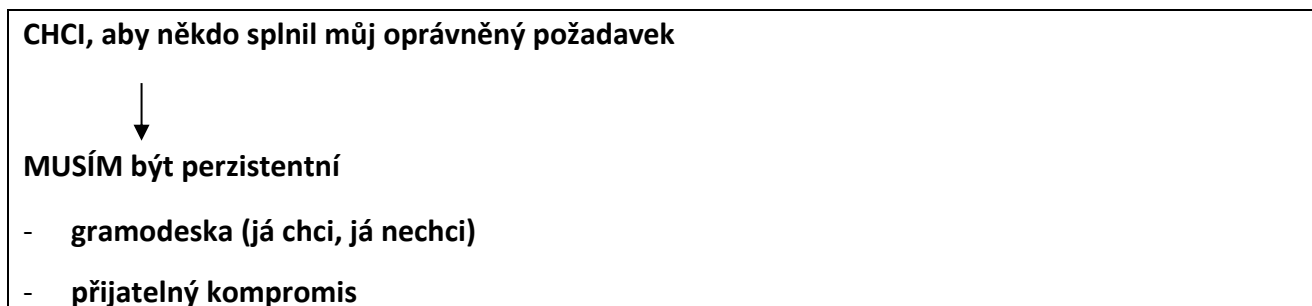
„Ne, bydlím v Bystřici, blízko přehrady.“ (informací je Bystřice i přehrada) – volná informace

„Nikdy jsem v Bystřici nebyl, ale známí říkají, že je tam krásně.“ „Jak jste k takovému bydlišti přišla?“ – sebeotevření + volná informace

„Ráda surfuji a tady mám blízko k vodě.“..... - sebeotevření

V tomto typu komunikace má většinový podíl vztahová stránka sdělení. Vedoucí roli zde proto mají neverbální projevy adekvátní situaci vytvářející vztah – vstřícný oční kontakt a klidný tón hlasu.

Ad 2) Technika uplatnění vlastního požadavku podle modelu „CHCI...“ k „MUSÍM...“.

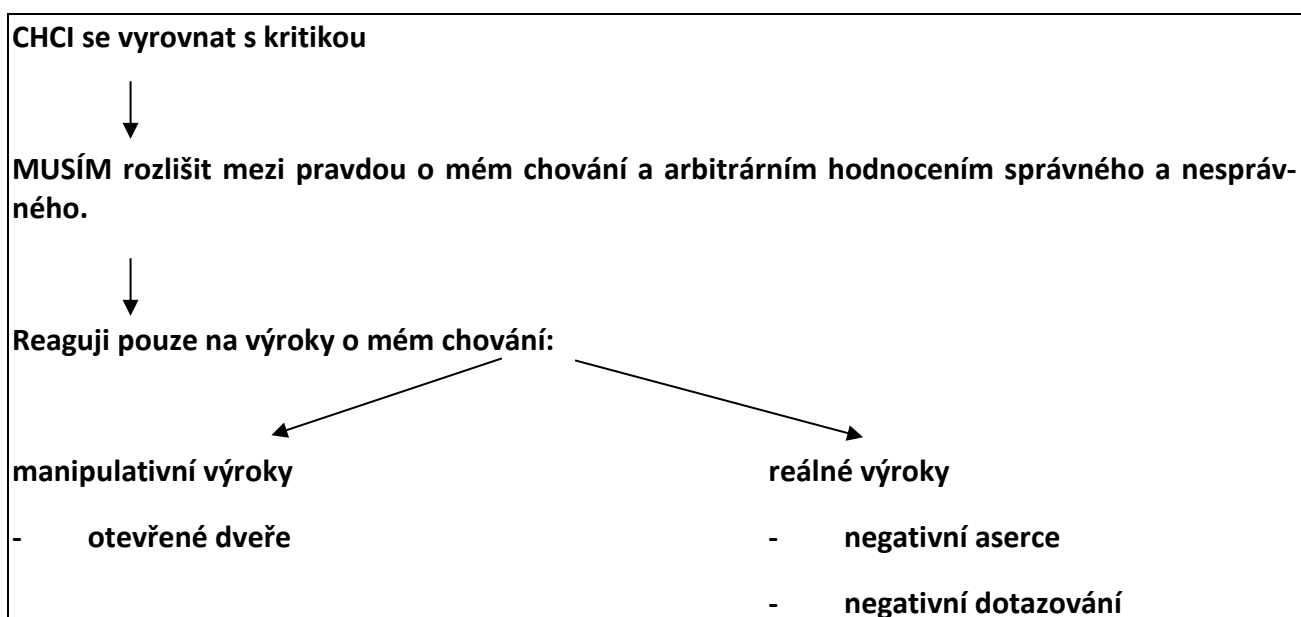


Vytrvalé opakování znovu a znovu svého vlastního požadavku, připomínající **pokaženou gramofonovou desku**, bez přidavku rozčílení či hlučnosti je cestou, jak neasertivního člověka, který vkládá

do svého jednání různé důvody odmítnutí, osočování, odbíhání od problému, přimět ke splnění našeho původního požadavku. Je chybou, začít se ospravedlňovat, vysvětlovat nebo zdůvodňovat svůj požadavek. Výroky vedoucí k pocitům viny, nejistoty, ignorace je nutno ignorovat. Musíme v sobě ale potlačit neblahý zvyk – reagovat odpovědí na všechno to, nač se nás druhý ptá. Nereagování na nekonstruktivní výpady, ironizování a citové výlevy je to příležitost, jak neasertivního člověka svou vytrvalostí přimět řešit komunikovaný problém a přitom mu nechat jeho důstojnost i prostor ke svobodnému vyjádření.

Pokud situace nenapadá naši sebeúctu a pocit spokojenosti, je možno nabídnout jako řešení situace **kompromis**. Udělat kompromis je v mnohých situacích velmi jednoduché. Musíme ale být ochotni do svého chování tento model řešení situace přijmout. Neasertivně jednající osoby s námi často jednají manipulativně či úzkostně ne ze zlé vůle, ale intuitivně. Vyjít jim vstříc přijatelným kompromisem je vítězstvím pro obě strany.

Ad 3) Technika vyrovnání se s kritikou podle modelu „CHCI...“ k „MUSÍM...“.



Každého člověka lze kritizovat. Proto i na roli kritizovaného musíme být připraveni. Často nám lidé svojí kritikou vnucují své pojetí toho, co je správné a co ne. Taková manipulativní kritika pak vede namísto k zamyšlení nad naším chováním k pocitu úzkosti, k obraně a k principiálnímu odmítání veškeré kritiky, i té oprávněné.

Např. „Zase sis dvě hodiny hrál s počítačem.“ – projev nesouhlasu s chováním pracovníka. Sdělení naznačuje, že na jeho trávení pracovního času je něco špatného. Nadřízený však nesděluje přímo, že od pracovníka očekával, že se bude věnovat jiné činnosti, například dopracování manuálu k SW pro zákazníka. Další diskuse může být už jenom řadou obranných reakcí a výpadů manažera a osloveného podřízeného pracovníka, který se cítí ukřivděně.

Při **sdělování kritiky** je důležité **analyzovat sdělované informace podle následujících zásad**:

- a) rozlišovat ve sdělení pravdu o svém chování, kterou partner říká („*pořád si hraješ s počítačem*“), od dalších hodnotících soudů o „správném“ a „nesprávném“ chování, které svým sdělením kritizující partner v podtextu sděluje (*není správné se věnovat počítači delší dobu bez sdělení, co dělám*)
- b) zvládat manipulativní kritiku s klidem, bez nutkání reagovat na všechny náznaky a invektivy v kritice obsažené. Soustředit se pouze na reálnou pravdu o vlastním chování (*hodně času věnuji počítači bez sdělení, tiše, nikdo netuší, co dělám*)
- c) zachovat klid vůči hodnotící nespravedlivé interpretaci manažera. Nehodnotit jeho měřítko správnosti a spravedlnosti vůči nám, ale dotazovat se na jeho měřítko a zjišťovat, co je na našem chování vlastně *špatného* („*Není mi jasné, co je vlastně na mé práci u počítače špatného!*“). Je to pobídka pro manažera, aby otevřeně řekl, co skutečně chce („*Chtěla jsem navštívit Nováky a ne sedět celý víkend doma!*“)
- d) rozlišovat mezi pravdou o našich chybách a omylech („*Zase jsi nic neřekl o tom, co tak dlouhou dobu děláš!*“) a mezi hodnotícími soudy partnera (*je nesprávné sedět, mlčet a pracovat s počítačem*). Chyby a omyly jsou nežádoucí a hloupé, dopouštíme se jich a měli bychom se snažit je odstraňovat. Nemá to ale nic společného s hodnocením správného a nesprávného. Sdělení „*Máš pravdu, to je ode mne hloupost nechat všechny hádat, na čem právě pracuji*“ není přiznáním padoušství a méněcennosti, je to zralý přístup a konstruktivní pro vzájemnou spolupráci.

Základním přístupem ke kritice je technika **otevřených dveří**, tedy nepopírání kritiky, nebránění se, nereagování odvetnou kritikou. Tato technika připomíná otevřené dveře, které nekladou odpor, a proto nevyvolávají nutkání k protiútoku. Ve vztahové úrovni komunikace je ale nutno dávat najevo, že naše jednání není naschvalem nebo zlomyslností, která má zmást soupeře, ale postupem k bezelstné otevřené komunikaci.

Technika se řídí těmito zásadami:

1. **souhlasit s každou pravdou, která je v kritickém výroku obsažena,**
2. **souhlasit i s každou pravděpodobností možné pravdy obsažené v kritickém výroku,**
3. **souhlasit s obecnými logickými pravdami v manipulativních výrociích.**

Jakákoliv kritika může obsahovat část pravdy, díváme-li se na ni z určitého zorného úhlu. Je na nás, abychom to posoudili a zvolili svoji reakci. Technika otevřených dveří nám umožní zvažovat vlastní kvality a spravedlivě si připustit, že máme svoje chyby, se kterými žijeme.

V situacích, kdy je vůči nám vyslovena oprávněná kritika přímo reagující na naše chyby a omyly, které všichni běžně děláme, je účinná **negativní aserce**. Spočívá ve vnitřním oproštění se od pocitu viny

spojeného s hledáním odpuštění, snahou chybu odčinit, popřít ji, bránit se protiútokem. Vnitřní zvládnutí situace je současně nutno i verbálně vyjádřit – „chyba je nic více a nic méně než chyba“. „*Ano, zapomněl jsem ti to říct. Jak to teď uděláme?*“

Negativní dotazování je technikou, která i partnera vede k tomu, aby se naučil být asertivní. Opět je výchozí reakcí nepopírat kritiku, bránit se či odvětit protikritikou. Aktivně žádáme další kritiku sebe a svých činů, detailnější objasnění vyslovené kritiky. Opět ve vztahové úrovni vedeme komunikaci klidným, neprovokujícím způsobem „*To mi není jasné, proč bych neměl pracovat u počítače*“ ne kritizující formou – „*Kde jsi na to přišel, že bych neměl pracovat u počítače*“. Vhodným pokračováním techniky negativního dotazování může být **nalezení kompromisu**. Tato technika umožňuje:

- zmírnit napětí, jsme schopni skutečně poslouchat, co jiní říkají,
- snížit množství opakovaných manipulativních kritik,
- redukovat snahu partnera vnucovat nám jeho pojetí správného a nesprávného a změnit jeho reakce na asertivní sdělení, co skutečně chce.

Vztahová úroveň v používání asertivity

Samotné asertivní techniky jsou pro řadu lidí v našem okolí tvrdé a obtížně přijatelné. Uvážíme-li, že svými asertivními postupy chceme dosáhnout věcnější a vyrovnanější úrovně v komunikaci, musíme současně i zohlednit, jak ovlivní použití asertivních technik vzájemný vztah s druhou osobou. Proto je dobré rozdělit si lidi ve svém okolí do skupin podle toho, kolik jim věnujeme svého času, myšlenek a především citů.

3 hlavní skupiny:

1. skupinu tvoří lidé, které máme rádi, na kterých nám nejvíce záleží.

Věnujeme jim nejvíce času a emocí, u nich se bojíme, že s námi nebudou chtít komunikovat, že nás přestanou mít rádi, přestanou uznávat. Patří zde většinou 5 – 20 lidí z prostředí rodiny a velmi blízké osoby.

2. skupinu tvoří lidé, se kterými se musíme snažit vyjít.

Mezi těmito lidmi uplatňujeme své zájmy a potřeby. Patří sem nadřízení, podřízení, kolegové v zaměstnání, sousedé, členové klubů, úředníci, poradci, lékaři, prodavači, zákazníci, dodavatelé apod.

3. skupinu tvoří všichni ostatní lidé

Jsou to všichni náhodně se vyskytující lidé v okolí. Věnujeme jim co nejméně času a citu, abychom se mohli více věnovat lidem z první a druhé skupiny.

U třetí skupiny si můžeme dovolit „**holou asertivitu**“. U první a druhé skupiny se snažíme **asertivitu změkčit**. Cílem asertivního chování je spokojenost se sebou samým, udržení úcty k vlastní osobě, ne dosažení svého cíle za každou cenu. Učinit své asertivní jednání přiměřené pro konkrétní osobu z blízkého okolí je tedy pro naši vnitřní spokojenost důležité.

Změkčení dopadu asertivních technik můžeme dosáhnout několika postupy:

- výběrem mírnějších asertivních technik (volné informace, sebeotevření, kompromis, negativní dotazování),
- empatickými výroky a stručnými vysvětleními situace,
- technikou asertivní obligace.

Asertivní obligace (závazek, závazný poměr) má za úkol minimalizovat negativní důsledky asertivity na našeho komunikačního partnera. Je to postup, který se skládá z těchto kroků:

1. konstruktivní zvážení své reakce a pravděpodobné zpětné reakce partnera včetně obrany jeho práv;
2. samotná asertivní reakce – použití některé z technik;
3. sdělení vlastních pocitů partnerovi ve formulaci „já“ se snahou neprovokovat jeho negativní pocity;
4. doplňkové související výroky doplňující čistou asertivitu:
 - a. vysvětlení – krátké, o příčinách našeho rozhodnutí,
 - b. empatie – vyjádření, že si uvědomujeme možnost vzniku jeho negativních pocitů, že respektujeme jeho práva,
 - c. kompromis – pokud je problémem rozpor v oprávněných nárocích našich a partnerových, je nejlepším řešením hledat kompromisní východisko,
 - d. vyhnutí se konfrontaci – práva druhého lze respektovat i tehdy, když si je on sám neuvědomuje.

Např. *Je po pracovní době, vy máte plán na podvečer, který nemůžete změnit. Přichází váš nadřízený a žádá vás o službu. On ví, že na to právo nemá, ale spoléhá na vaši loajalitu, slušnost a ústupnost.*

„Podívej, jsme v nepříjemné situaci. Zůstala tu nevyřízený požadavek na „help desku“ a je třeba jej vyřídit ještě dnes. Všichni už odešli. Víím, že to dokážeš zvládnout. Je mi jasné, že tě tím zdržuji, ale pomohlo by mi to, kdybys to dotáhl.“

Konstruktivní úvaha – vedoucí na to má právo, máme se snažit o dobré vztahy s nadřízeným, on to schválně nedělá, dnes je to výjimka. Ke mně bývá vstřícný, když za ním s něčím zajdu já. Zrovna dnes to ale opravdu nejde, je to zákon schválnosti, že to není kterýkoliv jiný den. Oba jsme tedy v právu. Jak mu to říct, aby to nevypadalo jako provokace a útok?

1. „*Pane vedoucí, dnes tady nezůstanu po práci.*“
2. „*Mám radost, že mi důvěřujete, ale zrovna dnes mě vaše žádost překvapila.*“
3. „*Rád bych vám pomohl, ale mám po práci důležitou schůzku, na kterou chci jít.*“ (vysvětlení)
4. „*Chápu, že potřebujete, abych tady zůstal a dodělal to, ale dnes odpoledne mi to opravdu nevychovuje.*“ (empatie)
5. „*Rád tady zůstanu zítra nebo přijdu zítra dříve do práce a udělám to.*“ (kompromis)

Přínos asertivního jednání v komunikaci je v její vztahové stránce. Vytvoření vztahu dvou rovnocenných partnerů, kteří spějí k výsledku oba jako vítězové, je jejím účelem. Taková úroveň jednání je nutným předpokladem pro věcná a účelná pracovní jednání. Není jednoduché takový vztah navodit v jednání s různými typy osobnosti lidí. Opakuji, že není jednoduché, což znamená, že je to ve většině případů možné.



Asertivní komunikace se odlišuje od agresivní a pasivní komunikace. Asertivita pracuje s právy člověka a směřuje k vyvážení vlastních zájmů i zájmů druhého. Řídí se desítkami asertivními zákony, které odlišují asertivní jednání od manipulativního. Asertivní komunikace v konkrétních situacích využívá osm asertivních dovedností. Asertivní jednání se může odehrávat na třech vztahových úrovních podle blízkosti druhé osoby.

Tato technika umožňuje, aby člověk rozhodoval sám za sebe podle vlastního uvážení, nesl za své rozhodnutí zodpovědnost a nenechal se manipulovat ostatními (pasivní jednání) ani naopak sám nemanipuloval s ostatními (agresivní jednání). K tomu mu může pomoci využívání vlastních asertivních práv. Při asertivní komunikaci může využít konkrétní asertivní techniky.

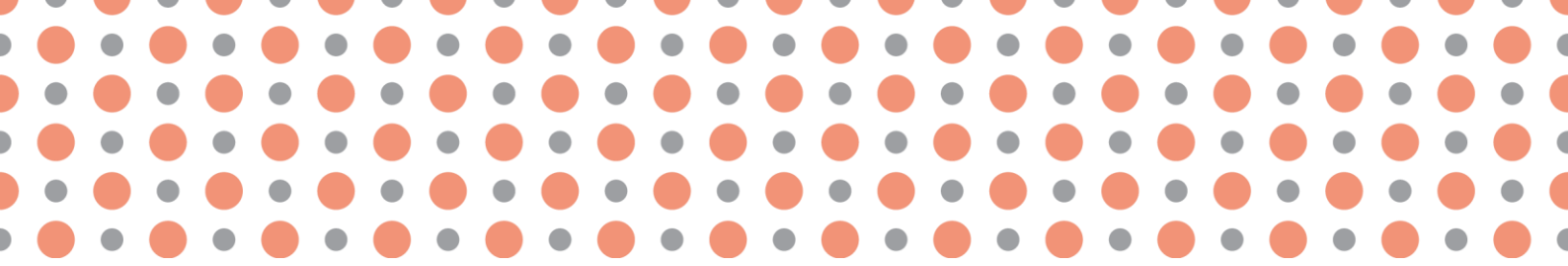


1. Najděte vždy jednu pracovní situaci z vašeho pracoviště vhodnou pro zvládnutí jednou asertivní dovedností. Vyzkoušejte si situace zvládnout na různých vztahových úrovních.
2. Napište příklady vhodného použití asertivních technik ve Vaší praxi.
 - Pokažená gramofonová deska:
 - Otevřené dveře:
 - Sebeotevření:
 - Volné informace:
 - Negativní aserce:
 - Negativní dotazování:
 - Selektivní ignorování:
 - Kompromis:
3. Jak zvládnete situaci, kdy vás dobrý kamarád naléhavě vyzývá, abyste přišel na jeho narozeninovou oslavu. On na vaší narozeninové oslavě byl a dobře se bavil. Vy se nechcete sejít s některými hosty, kteří na jeho oslavě budou. Potřebujete odmítnout (a neurazit).



Literatura k tématu:

- [1] MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.
- [2] POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN: 978-80-87240-53-3.
- [3] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.



Kapitola 6

Případová studie 2



Po prostudování kapitoly budete umět:

- aplikovat získané znalosti na konkrétní situaci
- analyzovat konkrétní situaci
- navrhnout alternativní řešení konkrétní situace



Klíčová slova:

Případová studie, asertivní jednání, řešení, kontrolní otázky.

6.1 V prodejně

(Semestrální práce studenta MVŠO, portál MVŠO, STAG 2015)

Má případová studie se bude zabývat situací, ve které jsem vystupoval já, jako zákazník jednoho nejmenovaného supermarketu, paní, která doplňuje zboží (dále jen prodavačka) a vedoucí směny. Vše začalo, když jsem jakožto spotřebitel chtěl naplnit jednu ze svých základních potřeb, potřebu hladu, a vydal jsem se do jednoho supermarketu, ve kterém jsem chtěl nakoupit některé potraviny.

Obchod byl zrovna po reorganizaci uspořádání oddělení, takže mi chvíli trvalo, než jsem se zorientoval v tom, kde co najít. Měl jsem již téměř vše, stále mi ale zbývala položka, kterou jsem nutně potřeboval, ale nemohl jsem ji v příslušném oddělení najít. Proto jsem šel zkusit štěstí do oddělení, kde jsem ji kupoval původně při starém uspořádání obchodu. Jenže ani tentokrát jsem neměl štěstí.

Všiml jsem si však paní prodavačky, která zrovna doplňovala zboží, a tak jsem se ji rozhodl požádat o informaci, kde zboží najdu. Přišel jsem k ní a ve vši slušnosti jsem se zeptal:

„Dobrý den, mohu Vás poprosit o radu?“

Paní prodavačka se na mne ani neotočila a dostalo se mi odpovědi něco jako:

„Hmm.“

Trochu mě to udivilo, ale pokračoval jsem dál:

„Poradila byste mi prosím, kde najdu špaldovou mouku?“

Paní se zarazila, odstoupila od regálu, zamračila se na mě a říká nepříjemným hlasem:

„Pane, tady jste v oddělení pečiva, tady mouku nemáme.“ „A kde bych ji tedy mohl najít?“, povídám.

Paní se zvýšil tlak, celá zrudla a křičí:

„Říkám Vám, že tady mouky nemáme a nevím, kde jsou ostatní věci!“

Řekl jsem si, že tohle nemám zapotřebí, otočil se a beze slova z tohoto rozhovoru odešel. Košík jsem si odložil na prodejnu a šel jsem za pokladny na oddělení informací, abych si na přístup této paní stěžoval.

Na informacích byla zrovna vedoucí směny, ze které autorita moc nesršela, přijdu k ní povídám:

„Prosím Vás, ta paní v oddělení pečiva na mě řvala, jen proto, že jsem si dovolil zeptat se na mouku. Takový přístup je podle mě za hranou“

Paní se pousmála a zlehčuje situaci:

„Jó, to byla určitě Máňa, ona je taková prudká, to víte, ale nesmíte to tak brát.“

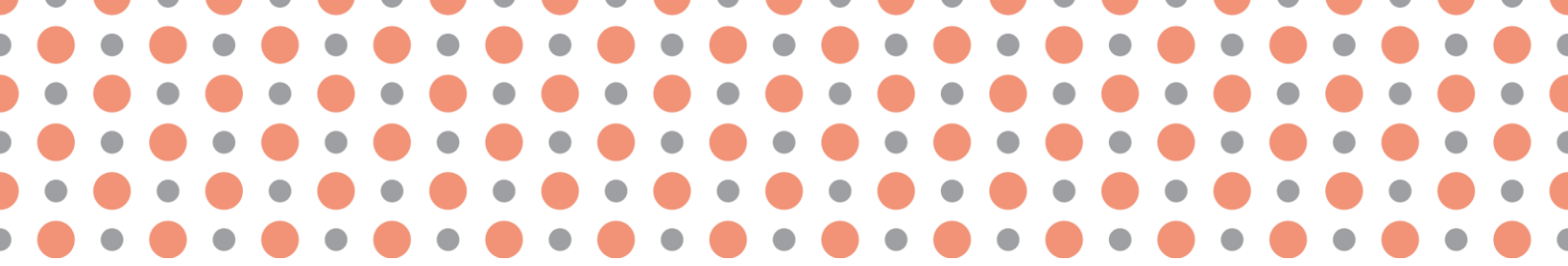
V tu chvíli mi spadla brada, jak jsem byl udiven nad tímto přístupem. V hlavě mi proběhlo několik scénářů, jak se zachovat, ale řekl jsem si že, tento obchod si mé peníze rozhodně nezaslouží. S ironickým tónem jsem jen řekl:

„Tak Vám moc děkuj, sbohem.“

Odešel jsem z obchodu, košík nechal na prodejně a tento obchod prakticky nenavštěvuji.



1. Proč prodavačka reagovala tak, jak reagovala?
2. Jak se měl zachovat podle pravidel asertivního jednání vedoucí směny po mé stížnosti?
3. Jak se má asertivně zachovat zákazník v této či podobné situaci?
4. Jaký obraz u zákazníků si vytváří prodejna, která má takový personál?



Kapitola 7

Technika obchodního jednání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat rozhovor jako komunikační techniku
- použít kroky techniky SPIN v obchodním jednání
- rozpoznat projevy zákaznického přístupu



Klíčová slova:

Rozhovor, struktura rozhovoru, obchodní technika SPIN, potřeby zákazníka, zákaznický přístup.

7.1 Technika rozhovoru v obchodním jednání

(Laufen, 2008)

Průběh rozhovoru lze rozdělit do čtyř fází. Každá fáze má svůj účel.

1. Vstup:

Účel: přivítání, představení se, navázání vztahu, vyjasnění průběhu, obsahu a účelu rozhovoru.

Role dotazovatele: sdělit – zopakovat účel rozhovoru, vyslovit pravidla průběhu rozhovoru, omezit dotazovaného s tím, co a jakou formou bude probíhat, zda a kdy se bude moci on dotázat na to, co jej zajímá, co bude výsledkem pohovoru (případně, co bude následovat).

Role dotazovaného: naslouchat – dává zpětnou vazbu o tom, že rozumí a přijímá, reaguje krátkými větami, jednoslovně.

Typ otázek: převážně uzavřené.

2. Diagnóza:

Účel: oboustranné získání potřebných informací, ověření známých informací, doplnění nepřesností.

Role dotazovatele: rekapituluje jemu známé informace, klade otázky a získává nové informace, vyzve dotazovaného, aby se zeptal na to, co jej zajímá.

Role dotazovaného: při rekapitulaci odpovídá krátce, ve smyslu souhlasu nebo doplnění informací, při dotazování odpovídá v souvislých rozvitých větách, v prostoru na vlastní dotazy se vždy na něco zeptá.

Typ otázek: převážně uzavřené, I. stupeň zjišťování.

3. Ovlivňování:

Účel: hloubkové zjišťování informací formou diskuse, sledování reakcí dotazovaného, reagování na jeho dotazy, ponechání prostoru dotazovanému, aby sdělil své názory, pocity.

Typ otázek: otevřené, 2. a 3. stupeň zjišťování.

4. Dohoda:

Účel: rekapitulace zjištěných informací, prostor pro doplňující dotazy, konstatování, k čemu pohovor dospěl a co bude po pohovoru následovat.

Role dotazovatele: sám sdělí, k jakému závěru dospěl nebo jak bude postupovat dále.

Role dotazovaného: vyslechne závěr, rekapituluje vyslechnutý závěr jako potvrzení, že správně pochopil, zopakuje kroky a termíny následných akcí

5. Závěr:

Účel: rekapitulace znění dohody a vyslovení souhlasu s dohodou, rozloučení.

Role dotazovatele: dá zřetelně najevo, že rozhovor považuje za ukončený, vyzve dotazovaného k posledním dotazům, rozloučí se.

Role dotazovaného: reaguje souhlasem nebo doplňujícími dotazy, projeví optimismus vůči výsledku pohovoru a následným akcím, rozloučí se pozitivní slovní formulací.

7.2 Obchodní jednání

Řada komunikačních situací v pracovním prostředí má obchodní charakter. Jeho cílem je získat druhou stranu pro myšlenku, službu, výrobek. Obchodní rozhovor má svá pravidla, svou strukturu. Fáze obchodního jednání jsou následující:

1. Příprava

Cíl: promyslet průběh i cíl budoucího obchodního jednání, případné dílčí kroky a argumentaci.

Obsah:

- promyslet si cíl rozhovoru,
- připravit potřebné informace, materiály a demonstrační předměty, argumenty,
- zjistit si informace a reference na partnera v jednání (kdo je to, co používá, s čím má zkušenosti, jaké má kontakty apod.),
- dohodnout termín schůzky s partnerem (zvolit správně místo jednání, určit vhodně čas jednání, zajistit si klid k jednání, informovat partnera o důvodu obchodního jednání).

2. Navázání kontaktu

Cíl: vytvořit pozitivní atmosféru, získat důvěru klienta a prokázat vlastní kompetentnost jednat s partnerem o předmětu rozhovoru.

Obsah:

- společenský úvod,
- představení sebe a společnosti (nemusí být přesně, musí být srozumitelně pro partnera a musí dokládat kompetentnost jednat právě v dohodnuté záležitosti,
- předání vizitky (zde partner dostává přesné informace),
- sdělení účelu návštěvy a diskusi upřesnění tak, aby obě strany účel stejně chápaly,
- dohoda o časovém rámci,
- získání souhlasu k průběhu jednání.

Pozor na:

- ověření si, zda mluvíme se správným člověkem (kompetentním pro rozhodování);
- vhodnost používání „nezávazných témat“.

3. Analýza

Cíl: zjistit situaci klienta, jeho požadavky a postoje, rozvinout je do konkrétně formulovaného zájmu o nabízenou informaci, produkt či službu a najít správný postup pro sdělení vlastní nabídky.

Obsah:

- kladení otevřených otázek,
- aktivní naslouchání odpovědím,
- rozvíjení naznačených potřeb partnera v popisované situaci až do fáze, kdy si „obchodník“ zformuluje svůj způsob sdělení nabídky, vhodnou argumentaci vystihující potřeby partnera
- zformulování správného postupu pro vlastní argumentaci – **klíčový bod úspěšnosti obchodního jednání!**

Pozor na:

- dobrou přípravu otázek (trénujte otevřené otázky, používejte rozvíjející otázky);
- vlastní předem vytvořené názory a na unáhlené závěry – potlačte je, nepodlehnete jim;
- pauzy, které umožňují partnerovi mluvit – jsou pro vás důležité, dostáváte důležité informace;

- využití možností opakovat to, co řekl partner – mluvte jeho slovy, jeho myšlenkami;
- neopomenutí mluvit o tom, co partnera zajímá, o jeho požadavcích.

4. Argumentace - ukázka schopnosti dodat

Cíl: nabídnout produkt s využitím zjištěných informací o klientovi, dostat klienta do situace, kdy si uvědomuje potřebu a věří nabídce.

Obsah:

- sdělení charakteristik produktu či služby, které vystihují situaci partnera a tím uspokojí jeho sdělené potřeby,
- pozitivní řešení námitek partnera,
- snaha dostat partnera do situace, kdy uvěří prospěšnosti nabídky pro jeho situaci.

Pozor na:

- užívání příliš mnoha argumentů – partner se v nich „ztratí“;
- technické výrazy a profesionální žargon;
- hovořte o užitku pro partnera, ne o obecných charakteristikách;
- používejte pouze argumenty, které odpovídají zjištěné situaci;
- pokuste se zapojit partnera do rozvíjení argumentů.

5. Rozhodnutí - uzavření smlouvy

Cíl: uzavření konkrétní dohody nebo obchodních podmínek, pomoc partnerovi se rozhodnout a ukončení schůzky.

Obsah:

- dosažení cíle obchodního jednání,
- pomoc partnerovi se rozhodnout,
- dohoda o množství a podmínkách poskytnutí produktu či služby,
- dohoda o následných krocích spolupráce,
- rekapitulace obsahu a závěru rozhovoru, rozloučení.

Pozor na:

- sledujte obchodní signály (sdělení partnera, která naznačují zájem);
- vy i partner víte, že chcete uplatnit své požadavky (nemáte co skrývat);
- když nemůžete dosáhnout hlavního účelu jednání:
 - usilujte o ústupné nebo částečné cíle,
 - zbývá vyřešit, dohodnout se na... (kdo udělá co?),
 - získejte podmíněný souhlas,
 - navrhněte další návštěvu,
 - pokuste se o podmíněnou dohodu,
 - každé ukončení rozhovoru nechává „otevřené dveře“ pro další schůzku!

7.3 Zákaznický přístup v osobním jednání

V obchodním jednání vždy udržujte **rovnocenný vztah** mezi vámi „obchodníkem a partnerem“:

- Zajistěte partnerovi dostatek informací o jednání a udržujte jeho informovanost – partnerský vztah (včasnost informací, servis v informacích, slovník, sdělování cílů, kroků apod.);
- Dávejte úkoly sobě i jemu, vždy vyrovnaně;
- Mluvte v terminologii „my“;

Zásady správné přípravy jednání – **vytvoření partnerského vztahu**:

- schůzku dohodnout předem, nejčastěji telefonicky;
- při domlouvání schůzky sdělovat výstižně účel (neobtěžovat obsahem a podrobnostmi);
- při domlouvání pokračovacího jednání zmínit poslední sdělené informace z minulého jednání – nejlépe se pamatují – opakování rekapitulace!

- sdělené informace musí obsahovat: s kým bude jednání probíhat, účel jednání, délku jednání, důvod výběru místa jednání, potřebné pomůcky;
- nepodlehnout tlaku projednávat obsah již v telefonu – není to kvalitní komunikace;
- využít možnosti potvrdit schůzku – nejlépe den předem.

Při **vnímání** a následném hodnocení druhých lidí se často dopouštíme **omylů a nepřesností** (Vybíral, 2009), které mohou partnerský vztah narušit nebo mu úplně zabránit:

- **Efekt pořadí** - projevuje se buď jako tendence podléhat prvnímu dojmu o druhém a na základě vlastního pozorování si sami děláme úsudky o dalších jeho charakteristikách anebo jako přehnaný vliv posledního dojmu. Své chování řídíme pak těmito odhady.
- **Haló efekt** – vyjadřuje skutečnost, že se pozorovatel nechal ovlivnit nějakým výrazným znakem druhého člověka a přenáší ho i do dalších jeho charakteristik, ať již v pozitivním nebo negativním smyslu.
- **Stereotyp** – představuje tendenci připisovat druhým lidem určité charakteristiky pouze na základě přiřazení dané osoby do nějaké sociální skupiny. Kritéria bývají např. etnická, národnostní, věková, profesní.
- **Projekce** – představuje tendenci promítat si své vlastní rysy do druhých lidí, připisovat jim vlastní pocity či motivy.

Použití komunikačních prostředků v budování vztahu v přímém kontaktu (Bělohlávek a kol., 2001)

Zásadní roli sehrává v rozhovoru prvních pár sekund, kdy oba partneři vytváří svůj první dojem!

Podání ruky. Mělo by být přímé, s rukou před tělem a pevné. Doprovázet by jej měl přímý pohled do očí a úsměv. Ten, kdo přichází do kanceláře na návštěvu nebo je mladší, počká na podání ruky druhou osobou.

Bezpečná zóna. Pro celkový dojem z jednání je nutné nevytvořit u partnera pocit nátlaku (přílišné přibližování se), ani ústupu (přílišný odstup). Při prvním kontaktu je vhodné udržovat bezpečnější tělesný odstup – minimálně 70 cm.

Oblečení. Oblek by měl být neutrální barvy a raději klasický. Je vhodné vyhnout se křiklavým a nápadným kravatám či doplňkům, omezit klenoty. Při jednání je vhodné mít přiměřenou aktovku nebo kufřík a vždy zápisník a pero.

Naslouchání. Sedět uvolněně, natočení k partnerovi. Při rozhovoru se dívat do očí a používat „otevřená gesta“ s otevřenými dlaněmi. Dávat najevo skutečné naslouchání – přikyvování, jednoslovné poznámky. Hlavní informace si zaznamenávat. Pozor na dojem až přílišné snaživosti.

Otázky. Při kladení otázek používat otázky otevřené, které vyzývají k rozvitým odpovědím. Při odpovědích na otázky doplňovat mluvená slova zcela přirozenými gesty. To vytváří vyvážený dojem. Dojem souladu vytváří také pozorování gest partnera a snaha je v některých reakcích napodobovat.

Σ

Obchodní jednání je založeno na technice rozhovoru. Správně vedený rozhovor probíhá v několika fázích: vstup, diagnóza, ovlivňování, dohoda, závěr. Každá fáze má svůj význam, který lze popsat jako cíl a obsah.

Obchodní jednání probíhá technikou rozhovoru a má svou specifickou strukturu: příprava, navázání kontaktu, analýza, argumentace, rozhodnutí. Celé jednání má předem daný účel. Tomuto účelu slouží cíl a obsah jednotlivých fází. V každé fázi se může „obchodník“ dopustit řady chyb, které způsobí nenaplnění účelu celého obchodního jednání.

V obchodním jednání je nutno vytvořit vzájemný vyrovnaný vztah mezi oběma jednajícími stranami a nepodléhat chybám ve vnímání druhé osoby.

?

1. Vyberte si vhodnou situaci ve svém životě a v rozhovoru s někým se zaměřte na fázi zjištění potřeb vašeho partnera:

- kladte mu otevřené otázky
- poslouchajte, co vám říká
- otázkami navazujte na jeho sdělení
- používejte jeho slovní výrazy a myšlenky.

Jaké jsou jeho potřeby?

2. Vyberte si vhodnou situaci ve svém životě a v rozhovoru s někým se zaměřte na fázi nabídky vaší myšlenky nebo potřeby:

- odhadněte potřeby vašeho partnera
- mluvte v podobě výhod a přínosů vaší nabídky pro partnera
- mluvte jen o těch výhodách, které přímo navazují na potřeby partnera.

Jakého jste dosáhli výsledku? Byli jste úspěšní?

3. Které chyby ve vnímání druhé osoby znáte ze svého života? V čem jste se už spletli u druhých lidí? Co vám to způsobilo?



Literatura k tématu:

- [1] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualizované rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [2] POKORNÁ, Dana a Vladimíra SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi. Výukový text*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-87240-54-0.
- [3] *Obchodní technika SPIN*. Školící materiály společnosti UNICORN pro účastníky kurzů. Praha 2000.



Kapitola 8

Formy komunikace



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit charakteristiky jednosměrné a dvousměrné komunikace
- popsat charakteristiky osobního, telefonického a písemného jednání
- popsat specifika písemné komunikace
- popsat specifika telefonické komunikace
- popsat postup telefonického rozhovoru
- popsat principy efektivní vnitrofiremní komunikace



Klíčová slova:

Jednosměrná komunikace, dvousměrná komunikace, Osobní kontakt, psaní, telefonování, fáze telefonického rozhovoru, efektivita v komunikaci.

8.1 Model jednosměrné a dvousměrné komunikace

(Šuleř, 2008)

Mezi často užívané formy komunikace patří **jednosměrná komunikace**, tedy forma, kdy vysílatel vysílá signály bez přijímání zpětné vazby (*přednáška, poučování, jakákoliv jiná podoba monologu či psaná podoba řeči*). Je základem písemné formy komunikace.

Model jednosměrné komunikace: VYSÍLATEL -----> PŘÍJEMCE

Klady jednosměrné komunikace:

- **možnost souvislého vlastního projevu** - vysílatelův monolog není přerušován, vysílatel se tedy může dobře orientovat v logické posloupnosti sdělované informace.
- **časová úspornost** - obsah sdělovaných informací je možno sdělit v předem vymezeném čase.
- **možnost výběru informací** - vysílatel si může sám zvolit, kolik a které informace při své sebereprezentaci sdělí.
- **možnost přípravy** - vysílatel se může na své sdělení předem dobře připravit, neboť možnost vzniku neočekávané situace je zde velmi omezena.
- **použitelnost pro informování velkého počtu příjemců** - touto formou může jeden člověk oslovit velký počet příjemců se zabezpečením stejné kvality informací pro všechny příjemce.

Zápory jednosměrné komunikace:

- **nepřesnost** - zvolený obsah sdělení nemusí být pro každého příjemce dostatečně srozumitelný a přijatelný, hrozí nepochopení nebo vícevýznamové vysvětlení obsahu.
- **nedůvěra** - sdělení nemusí v příjemci vzbudit pocit důvěry k obsahu informací nebo k samotné osobě vysílatele.
- **chybí zpětná vazba** - vysílatel nemá možnost vyslechnout si názory a připomínky příjemců, reagovat na ně, upřesnit je a přizpůsobit obsah i formu sdělení potřebám a možnostem příjemce.

Vhodnost využití jednosměrné komunikace:

- instruktáž o novém předmětu - přednesení nové informace partnerovi a ponechání času ke zvážení (např. vysvětlení nové pracovní činnosti, zadání úkolu k vykonání, instruktáž k obsluze zařízení apod.)
- když jsou časově omezené možnosti k předání informací (krátký neplánovaný vstup do programu jednání jiných lidí, při nákupu běžných věcí v obchodě, při náhodném setkání apod.)
- sebe prezentace (při představování vlastní osoby na veřejnosti i jednotlivci, při veřejném vystupování na větších shromážděních apod.)
- písemná sdělení (při potřebě oslovit stejným způsobem velkou skupinu lidí, při potřebě zachovat dokumentaci sdělení, jako úřední doklad, při oslovení prostorově vzdálené osoby apod.)

Např. Mnozí lidé, kteří si nejsou jisti v osobním jednání s cizími lidmi, využívají v počátečních fázích kontaktu forem jednosměrné komunikace – napíší dopis, písemnou nabídku svých služeb, před osobním rozhovorem si připraví doslovně úvodní věty. Kvalitní přípravou písemného projevu mohou jednodušeji obrátit pozornost právě na svoji osobu, přesvědčit o svých osobních kvalitách, zaujmout.

Model dvousměrné komunikace je rozvinutější, ale také složitější. Je základem osobní nebo telefonické formy komunikace.

Model dvousměrné komunikace: VYSÍLATEL <=====> PŘÍJEMCE

Klady dvousměrné komunikace:

- **okamžitá zpětná vazba** - oba účastníci mohou okamžitě reagovat na sdělené skutečnosti, dávat najevo své názory a postoje;
- **přesnost a hloubka** - příjemce si může okamžitě potvrdit správnost pochopení informace, upřesnit, doplnit či rozvinout sdělované informace, je tedy možno prodiskutovat podstatu sdělení do hloubky;
- **pocit důvěry a participace** - oba účastníci se mohou navzájem ovlivňovat, reagovat na svá sdělení aktivně, participovat na utváření obsahu sdělované informace, dávat najevo své názory a postoje.

Zápory dvousměrné komunikace:

- **časová náročnost** - možnost vzájemně reagovat na sdělované informace značně prodlužuje dobu přenosu potřebných informací a v některých případech způsobuje i úplný odklon od samotného tématu, což je možno považovat za časovou ztrátu;

- **náročnost na pohotovost a orientaci v problematice** - možnost průběžně rozvíjet jednotlivé sdělené myšlenky a klást doplňující otázky na vysílatele vyžaduje vysoké nároky při orientaci v tématu;
- **omezení v souvislém projevu** - vysílatel je průběžně přerušován dotazy příjemce, dostává se také do role příjemce informací, a tato zvolená forma může být na úkor kvality přenosu obsahu informací;
- **nerealizovatelnost s větším počtem účastníků** - vzhledem k možnosti vstupu do komunikace každým účastníkem, je počet účastníků omezen a realizace vzájemné diskuse s více účastníky si vyžaduje organizační přípravu a přesné vymezení rolí jednotlivých účastníků diskuse.

Vhodnost využití:

- **zjišťování názorů** (zjistit důvody určitého jednání svého partnera, řešit vzniklou konfliktní situaci ve skupině lidí nebo mezi jednotlivci apod.);
- **ujasňování si názorů a postojů** (potvrdit nebo vyvrátit vlastní domněnku, při vzbuzování pocitu důvěry v nabízený výrobek, při ujasňování představ a potřeb člověka, kterému něco nabízíte apod.);
- **prodiskutovávání problémů, hledání řešení a tříbení názorů** (řešení vzniklé konfliktní situace ve skupině lidí nebo mezi jednotlivci apod.);
- **neformální kontakt** (přátelské diskuse, "lámání ledů" před zahájením pracovního jednání apod.);
- **vzájemné informování** (při rozdávání úkolů, při řešení důležitých situací, při vysvětlování důvodů určitého jednání, při vybírání nového zboží v obchodě apod.).

Např. Formou osobního jednání s jiným člověkem se nejlépe podaří zapůsobit vlastními názory a postoji, poskytnout mnohá vysvětlení k informacím sděleným dříve písemně nebo telefonicky. Možnost okamžitě reagovat umožňuje dozvědět se potřebné informace v požadovaném rozsahu, doplnit podrobnosti a utvořit si jasnější názor. Možnost okamžitě reagovat na získané informace je výhodou, kterou u osobního rozhovoru můžete využít ve svůj prospěch.

8.2 Odlišnosti forem komunikace

Chceme-li navázat kontakt s druhým člověkem, máme vždy několik možností:

- můžeme s ním mluvit osobně,
- můžeme mu poslat písemnou zprávu,
- můžeme mu zatelefonovat.

Často volíme mezi těmito možnostmi, i když si možnost volby neuvědomujeme. Každá ze jmenovaných možností je specifická a proto vhodná v jiné situaci.

Např. *Když dostanete od přátel informaci, že byste se mohli někde ucházet o zaměstnání, budete možná přemýšlet.*

„Mám tam poslat dopis s životopisem a žádostí o zaměstnání?“

„Mám tam zatelefonovat a ověřit si, zda opravdu hledají dalšího zaměstnance?“

„Mám tam zajít a zkusit se zeptat na personálním oddělení, zda skutečně plánují někoho přijímat?“

Každá varianta má své výhody, má však i své nevýhody.

Kdy je vhodný písemný kontakt?

Výhody:

- Můžeme si promyslet přesně obsah textu.
- Můžeme si text připravit předem.
- Můžeme si nechat poradit odborníkem, jak text zpracovat nebo použít předlohu připravenou odborníkem.
- Můžeme rozeslat text většímu počtu lidí najednou.
- Můžeme si uložit písemný text a používat jej kdykoliv jako doklad.
- Můžeme text kdykoliv rozmnožit.
- Můžeme používat různá zvýraznění v textu (druhy písma, nákresy, grafy...).
- Můžeme se rozhodnout, co do textu dáme a co zatajíme.
- Můžeme poslat text do velmi vzdálených míst.

Nevýhody:

- Nemůžeme opravit chybný text, pokud už byl rozeslaný.
- Chyba v textu mylně informuje hodně lidí najednou.
- Nemůžeme reagovat okamžitě na dotazy a připomínky k textu.
- Nemůžeme vyjádřit své pocity a city v psaném textu.
- Potřebujeme znát formální úpravy textů a respektovat je – sledovat změny ve formálních úpravách.
- Nejasnost nebo nejednoznačnost některých slovních vyjádření.
- Uložený text může být vždy použit jako doklad (v případě sporů).

Použití:

- Osobní dokumenty zasílané do výběrových řízení – životopis, žádost...
- Záznamy o realizovaných akcích – možnost doložit úřadům.
- Stížnosti, žádosti, reklamace, smlouvy.
- Návodů, popisy.
- Dotazníky, testy.
- Letáky, plakáty.
- Elektronická korespondence....

Rady:

- Nepodceňujte přípravu textu, promyslete obsah a zkontrolujte chyby.
- Snažte se o přehlednost textu – strukturujte, zvýrazňujte.
- Informujte se o formálních náležitostech úředních textů – žádosti, smlouvy, životopis...
- Dejte někomu text přečíst ještě dříve, než jej odešlete a opravte chyby.
- Uložte si kopii vámi zpracovaného a odeslaného textu.

Kdy je vhodné zvolit **osobní formu kontaktu**:

(Pokorná, 2010)

Osobní kontakt používáme nejčastěji. Jsou to všechny situace, kdy si v osobních setkáních tváří v tvář sdělujeme informace.

Výhody:

- Můžeme zapůsobit vlastní osobností.
- Můžeme ovlivňovat, přesvědčovat, vyjednávat.
- Můžeme sledovat reakce druhého člověka a reagovat.
- Můžeme průběžně měnit obsah rozhovoru podle okamžité situace.
- Silnější vyjádření emocí.
- Dozvídáme se řadu informací i z neverbálních projevů.

Nevýhody:

- Nemůžeme se na všechny možné dotazy v průběhu jednání připravit předem.
- Je náročné ovlivnit průběh rozhovoru a udržet rozhovor u tématu.
- Rozhovory jsou velmi časově náročné.

Použití:

- osobní schůzky, pracovní rozhovory, obchodní jednání....

Rady:

- Promyslete si předem, co si chcete sdělit.
- Využívejte možnosti okamžitě se ptát na nejasnosti.
- Sledujte neverbální projevy a snažte se jim rozumět.
- Nebojte se krátkého mlčení, je to také součást rozhovoru.

Telefon je technika zprostředkovávající přenos informací. Telefon je koordinační nástroj. Pomáhá koordinovat činnosti, pomáhá koordinovat i vztahy lidí (Vybíral 2009).

Role telefonu v komunikaci:

Role telefonu při správném použití v komunikaci je:

- nasměrovat nebo přesměrovat lidskou činnost,
- ujištění se,
- kontrola,
- získání okamžitého potvrzení či ujištění.

Čím dál více má telefon zábavnou roli a naplnění volného času. Tato role ale patří do využití telefonu v rámci osobního života, ne pracovního života.

Další novou rolí telefonu je, že samotné vypnutí telefonu je dnes jasnou informací – nechci být rušen nebo má význam i trest.

Specifický význam má telefon v použití na „prozvánění“ – dle předem domluveného signálu.

Kdy je vhodný telefonický kontakt v pracovním prostředí?

Telefonický kontakt je předávání si informací pomocí technického zařízení – telefonu. V pracovním prostředí jinou roli nemá. Proč a jak telefonický kontakt používat?

Výhody

- Můžeme hovořit se vzdálenou osobou.
- Můžeme se rozhodnout, zda přijmeme telefonát nebo nepřijmeme.
- Můžeme telefonovat z různých míst.

Nevýhody

- Můžeme se dovolat druhému člověku kamkoliv.
- Náš telefonát nemusí být přijat (druhá osoba vědomě nepřijme telefonát).
- Neexistuje záznam z rozhovoru.
- Není úplná jistota, že hovoříte se správnou osobou.
- Není jistota, že druhá osoba nezapomene, co jste se dohodli v rozhovoru

Použití:

- Ujasňování nepřesných informací.
- Potvrzování dohodnutých informací.
- Sjednávání osobních schůzek.
- Sdělování jasných věcných informací.

Rady:

- Ptejte se vždy na začátku hovoru, zda jste se dovolali ve vhodné chvíli.
- Přemýšlejte, ve které denní době telefonujete (netelefonujte v pracovních záležitostech večer a o víkendu...). Respektujte pracovní dobu, mimo pracovní dobu telefonujte jedině po předchozí domluvě.
- Mějte vždy připravený papír a tužku na poznámky.
- Mluvte stručně.
- Neřešte telefonicky osobní konflikty.

8.3 Pravidla písemné komunikace

Nejčastějšími formami písemné komunikace jsou tyto: (Mikuláščík, 2010)

Ručně psaná komunikace. Tato podoba již postupně mizí a bývá spíše využívána v případě, kdy sdělení má vysoce formální charakter. Tuto formu sdělení mívají osobní dopisy, přání k výročí či poděkování. Někdy firmy využívají rukou psané informace od uchazečů o pracovní pozici, které poté předají ke zpracování grafologům.

Elektronická písemná komunikace. Tato forma již ve většině případů ručně psanou komunikaci nahradila. Elektronická písemná komunikace je podstatně rychlejší, jak už v případě zpracování, tak v případě doručení. Firmy využívají firemní intranety, kde jsou ve spojení spolupracovníci a mohou komunikovat ihned. Využívá se forem tzv. instantní message kde se jedná o rychlé, věcné a krátké zprávy ke komunikaci. V případě že firmy nevyužívají těchto IM komunikátorů, využívá se firemních intranetů.

Tištěná nebo elektronická media. Tato forma je využívána v podobě manuálů, brožur, oběžníků a věstníků nebo vnitropodnikových periodik. Manuály obsahují procesy a prostředky využívané v práci. Může se také jednat o etické kodexy, směrnice nebo pracovní řády či normy. Brožury obsahují informace o produktech podniku, projektech či aktivitách společnosti. Odpovídají na otázky zaměstnancům. Oběžníky obsahují novinky ve výrobě či službách, či nových nařízeních. Vnitropodniková periodika bývají kombinací informací a odpočinkových článků. Vycházejí pravidelně a mají své pravidelné rubriky.

Efekty použití písemné formy sdělení informace (Bedrnová, Nový, 2007):

Písemné sdělení má náležitosti spíše formálního sdělování – jeho dokladovatelnost, opakovatelnost, kontrolovatelnost, ale také vnímání příjemce písemné informace není přímé, zpětná vazba na písemnou informaci není okamžitá, používání písemné formy sdělování v pracovním prostředí bývá projevem nadměrné byrokracie.

Např. Zprávy, výkazy, e-maily, letáky, formuláře, smlouvy, dopisy, zápisy, tiskoviny, nástěnky, atd.

Pozor na časté problémy spojené s používáním e-mailů: přílišná nadměrnost produkce v pracovním prostředí, zahlcenost, příliš dlouhé a nestrukturované texty v e-mailech, časté dávání do kopie.

Základní struktura písemného sdělení:

1. Prvním parametrem je předmět sdělení, který má formu informace. (Mikuláščík 2010)
2. Druhým sledovaným parametrem je důvod sdělení. Důvod má také podobu informace.
3. Oslovení je společenskou formulací, nicméně jasně identifikuje, komu je sdělení určeno.
4. Dalším sledovaným parametrem je jasné sdělení. Jasné sdělení je kombinací znalostí a informací.
5. Rozloučení je společenskou formulací.
6. Posledním parametrem jsou přílohy.
7. Optimální rozsah textu je do jedné stránky A4.

8.4 Pravidla telefonické komunikace

Telefonický rozhovor má různé podoby. Uvedený postup je základní strukturou telefonického hovoru, který obsahuje všechny potřebné náležitosti úspěšného a užitečného hovoru. Je vhodné se touto strukturou řídit nebo alespoň inspirovat.

1. Příprava (v případě, že telefonujete vy někomu)

Cíl: promyslet průběh i cíl budoucího rozhovoru, případné dílčí kroky a argumentaci.

Obsah přípravy: promyslet si cíl rozhovoru, připravit potřebné materiály, zjistit si informace a reference, zvolit vhodný termín rozhovoru.

2. Navázání kontaktu

Cíl: vytvořit pozitivní atmosféru a rovnocenný vztah, získat důvěru, prokázat vlastní kompetentnost jednat s druhou osobou za řešený problém.

Obsah: pozdrav, představení sebe (své pozice a společnosti), zjištění správnosti volané osoby, sdělení důvodu telefonování (věcně, konkrétně), zjištění, zda je možno v hovoru pokračovat. V případě že nevoláte ve vhodnou dobu, dohodnout si vhodný čas a ten pak dodržet. K technice telefonování patří, že hovor probíhá až při druhém kontaktování po dohodě.

Nejčastější chyby - pozor na: ověření si, zda mluvíme se správným člověkem (kompetentním pro problém), vhodnost používání „nezávazných témat“, vhodnou volbu času telefonování.

3. Informování (v případě, že telefonujete vy někomu)

Cíl: krátce a stručně uvést druhou osobu do problému;

Obsah: vysvětlit problém, okolnosti vedoucí k tomuto jednání, návrh řešení, požadavek vůči druhé osobě.

Nejčastější chyby - pozor na: jasné a rychlé sdělení záměru, proč telefonujete, srozumitelnou formulaci vašeho požadavku.

4. Řešení

Cíl: zjistit postoj druhé osoby, jeho požadavky a možnosti, rozvinout je do konkrétně formulovaných požadavků a možností, najít správný postup pro vlastní řešení.

Obsah: kladení otevřených otázek, aktivní naslouchání odpovědím, rozvíjení naznačených problémů do jasných formulací požadavků, nalezení vhodného způsobu formulací a argumentace pro druhou osobu.

Nejčastější chyby - pozor na: dobrou přípravu otázek (trénujte otevřené otázky, používejte rozvíjející otázky), používání mnohoznačných otázek, odpovídání si na své vlastní otázky, vlastní předem vytvořené názory a na unáhlené závěry, pauzy, které umožňují druhé osobě mluvit, využití možností opakovat to, co řekla druhá osoba pro ujištění správného pochopení, neopomenutí mluvit o tom, co zajímá druhou osobu, o jeho požadavcích.

5. Nabídka řešení

Cíl: nabídnout řešení s využitím sdělených informací druhou osobou.

Obsah: popis řešení, který zohledňuje sdělené informace, řešení námitek partnera.

Nejčastější chyby - pozor na: používejte pouze argumenty, které odpovídají zjištěné situaci, pozor na užívání příliš mnoha argumentů, hovořte jasně, konkrétně, pozor na technické výrazy a profesio-nální žargon.

6. Uzavření dohody a rozhovoru

Cíl: uzavření konkrétní dohody nebo podmínek pro dohodu a ukončení rozhovoru.

Obsah: dohoda o podobě řešení - rekapitulace, dohoda o konkrétních následných krocích spolupráce, rozloučení.

Nejčastější chyby - pozor na: navrhnete další jednání – osobní kontakt, každé ukončení rozhovoru nechává „otevřené dveře“ pro další rozhovor.

Důležitou součástí telefonického hovoru je písemný záznam o dohodách a následném postupu v jednání (viz následující kapitola).

Podle čeho **volit vhodnou formu** komunikace? **Podle efektivnosti.**

(Holá, 2006)

Efektivnost nejčastěji můžeme najít definovanou, jako poměr vložených zdrojů vůči užitku, který z nich získáme. V rámci podniku se nejčastěji pojem efektivita využívá ve spojení s efektivitou ve výrobě nebo s efektivitou komunikace.

V rámci komunikace můžeme efektivitu vidět v různých podobách. Efektivitu komunikace také můžeme pozorovat ze dvou úhlů, jak z pohledu nadřízených, tak z pohledu komunikace pracovníků mezi sebou.

Rychlost komunikace je důležitým kritériem v pracovním prostředí, kde je dynamický způsob činnosti jedním z hlavních znaků. Zde se nejlépe projeví rychlý a nepřetržitý tok informací.

Dalším možným kritériem je **přesnost informací**. Organizace se snaží o to, aby zaměstnanci na stejných úrovních, byli schopni si předávat informace v co nejčistší podobě, bez zbytečného balastu tak, aby příjemce bych schopen ihned získané informace zpracovat a využít. Toto kritérium je velmi obtížné dosáhnout, jelikož ne vždy příjemce zprávy vyšle správnou žádost o informace, které mu tak často přijdou buďto neúplné nebo zbytečné. V případě, že příjemce odešle žádost správně, může nastat chyba u odesílatele, který buďto špatně dekóduje žádost a vzniká komunikační šum

Dalším kritériem pro hodnocení efektivní komunikace je **integrita komunikace**. V moderních a rychle se vyvíjejících organizacích se snaží o co největší integritu veškerých činností a prvků do pracovní náplně zaměstnanců. Pokud je snaha o integraci úspěšná, zaměstnanci na všech pozicích, jako například vedoucí zaměstnanci tak i řadoví zaměstnanci mají volný přístup k informacím nebo je jim na vyžádání povolen přístup.



Formy komunikace – osobní, telefonování a psaní jsou založené na principech jednosměrné a dvousměrné komunikace. Každý princip komunikace má své výhody, nevýhody a rizika.

Technika psaní je založená na principech jednosměrné komunikace. Písemný text má svou strukturu optimálních dat a informací, při jejichž dodržení splní písemný text svou roli. Specifikem písemné komunikace je v pracovním prostředí rozvinutost e-mailové komunikace. Psaní v elektronické podobě tak má své charakteristické rysy, mnohé výhody i mnohé nevýhody.

Technika telefonování je založená na principech dvousměrné komunikace. Specifikem telefonické komunikace je použití technického prostředku – telefonu pro přenos informací. Telefonování tak má své charakteristické rysy, mnohé výhody i mnohé nevýhody. Telefonický rozhovor má svou strukturu optimálních fází, při jejichž dodržení splní telefonický rozhovor svou roli.

Osobní jednání jako jedna ze základních forem komunikace (vedle telefonického nebo písemného jednání) má své charakteristické rysy, výhody a nevýhody. Je to nejbohatší forma komunikace na množství vysílaných i přijímaných informací.

Volba vhodné formy komunikace je založená na efektivitě přenášených informací od vysílatele k příjemci.



1. Které vaše pracovní záležitosti jsou vhodné pro telefonické řešení a které pracovní záležitosti nejsou vhodné?
2. Najděte příklad vašeho pracovního e-mailu a udělejte si rozbor textu podle uvedených pravidel pro písemnou komunikaci. K jakému závěru dospějete?
3. Zkoncipujte nebo přeformulujte pracovní dopis podle uvedených pravidel.



Literatura k tématu:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Palo; ŠULÉŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-8.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807261-169-0.
- [3] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [4] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [5] POKORNÁ, Dana a Vladimíra SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi. Výukový text*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-87240-54-0.
- [6] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

Kapitola 9

Případová studie 3



Po prostudování kapitoly budete umět:

- aplikovat získané znalosti na konkrétní situaci
- analyzovat konkrétní situaci
- navrhnout alternativní řešení konkrétní situace



Klíčová slova:

Případová studie, telefonický rozhovor, řešení, kontrolní otázky.

9.1 „Call skript“

(Semestrální práce studenta MVŠO, portál MVŠO, STAG 2015)

Zefektivnění domlouvání schůzek po telefonu, tak aby byly řečené všechny důležité informace a rozhovor vedl ke zdárnému domluvení schůzky, bylo zajištěno sestavením následujícího „call skriptu“ v organizaci.

Základní linkou navrženého „call skriptu“ je zajištění linie: KDO, CO, KDY, KDE, PRO KOHO.

Primárním cílem telefonátu je získání potřebných informací, ať již kvůli úspěšně sjednané schůzce či kvůli přenosu informací.

Call skript sestává z pozdravu, získání zájmu, návrhu, domluvy a potvrzení:

V: Dobrý den, advokátní kancelář XY, prosím?

N: Dobrý den tady pan Novák.

V: Dobrý den a co byste potřeboval pane Nováku.

N: Chtěl bych si domluvit schůzku s panem Nevím.

V: A můžu se zeptat ohledně čeho?

N: Chtěl bych se zeptat na pár informací ohledně rozvodu.

V: A můžu se zeptat, jste již naším klientem?

N: Ano, jsem.

V: Kdy by se Vám to tak hodilo, smím se zeptat?

N: Nejlepší někdy v příštím týdnu v odpoledních hodinách.

V: Hodilo by se Vám to teda v úterý (tolikátého a tolikátého) na 15:30?

N: Ano, hodilo.

V: Takže pane Novák, jsem domluveni, schůzka v úterý v 15:30, budeme se těšit. Nashledanou.

N: Děkuji. Nashledanou.



1. Prověřte navržený „call skript“ podle struktury telefonického rozhovoru. Navrhněte doplnění „call skriptu“ tak, aby splňovat všechny fáze.
2. Jakou roli může takový standard splnit v organizaci zaměstnancům? Jmenujte pozitiva
3. Která negativa může mít takový standard pro organizaci, pro volajícího, pro volaného?

Kapitola 10

Interpersonální konflikt



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat konflikty a jejich druhy
- vyjmenovat způsoby a styly řešení konfliktů
- popsat proces řízení pracovních konfliktů
- určit vhodný přístup k řešení konfliktů



Klíčová slova:

Konflikt, typ konfliktu, styl řešení konfliktu.

10.1 Konflikty a jejich druhy

Konflikty provázejí mnohé situace, kdy jednáme s jinými lidmi o faktech, názorech. Je to situace, kdy dochází k neshodě v názorech minimálně dvou zúčastněných stran, podle Křivohlavého je to přímo střetnutí dvou až vzájemně se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí (Křivohlavý, 2002). Je důležité si uvědomovat, že konflikt je neshodou názorů lidí, nikoliv neshodou lidí samotných. Existuje ještě jedna podoba konfliktu, tzv. konflikt vnitřní, který prožívá člověk sám jako dilema ve volbě mezi více alternativami řešení nějaké situace.

Křivohlavý uvádí druhy konfliktů (Křivohlavý, 2002):

- Intrapersonální – vnitřní, osobní, individuální, jednoho člověka. Může být morálních tendencí, osobního a společenského zájmu, může probíhat v oblasti názorů nebo představ.
- Interpersonální – mezi dvěma lidmi.
- Skupinové – existují uvnitř dané skupiny lidí.
- Meziskupinové – mezi dvěma skupinami lidí.

Zaměříme se dále na tzv. **interpersonální konflikt**, čili situace, které se odehrávají mezi více lidmi. **Dochází zde k následujícím střetům:** (Křivohlavý, 2002)

Střet představ – střety v uvažování, v pozadí pojmů a logického myšlení. Konflikt představ je součástí motivace člověka, očekávání, předsudků, postojů, fantazie. Zde je nezbytné v rámci řešení konfliktu si vzájemně ujasnit používané pojmy (co si představujete, když říkáte, co pojmenováváte slovem... apod.), nebát se ptát na zdánlivě banální věci.

Střet názorů – názor je hodnotící soud reprezentující představu. Názory si lidé sdělují, není tedy složité je zjistit, je nutno jim naslouchat. Řešení je možno hledat u experta v oboru, pomocí zavedených norem, někdy hlasováním.

Střet postojů – postoj jako názor zabarvený citovým vztahem. Lidé jsou se svými city velmi zranitelní, což komplikuje řešení konfliktů postojů. Důležité je v řešení sledovat i neverbální projevy a dávat jim dostatečnou váhu. I když logické argumenty, stále ohrožují integritu a sebevědomí člověka. Dávat tedy slovně i neverbálně najevo neutralitu, žádný tlak, je důležité.

Střet zájmů – princip „buď já nebo ty“, tedy souboj. Jsou nejsložitější.

Do konfliktních situací se dostáváme velmi často. Už známe své pocity spojené s výhrou a prohrou v konfliktu. Co je vlastně skutečná výhra? To, že partnera porazíme, nebo to, že se spolu dohodneme? A co pro nás znamená prohra? Je to skutečná porážka nebo taktický ústup, kterým jsme něco

získali? Konflikt je vyhocenou situací, ve které modely jednání „výhra – prohra“ a „výhra – výhra“ jsou prožívány zvláště intenzivně a dopady ve vztazích zúčastněných partnerů jsou dlouhodobé.

Konflikty probíhají:

- mezi generacemi;
- mezi mužem a ženou, konflikt mezi muži nebo mezi ženami. Přitom mezi muži je průkazně jednodušší (křivohlavý 2002);
- mezi zájmovými skupinami (např. kuřáky a nekuřáky);
- mezi lidmi s různými rysy osobnosti – autoritářská osobnost, eticky flexibilní osobnost.

10.2 Způsoby řešení konfliktů

Přístupy k řešení mohou být různé: (Vybíral, 2009)

Řešení stylem „výhra – prohra“

Je to model jednání, kdy jeden z partnerů pro své vítězství používá sílu moci, nátlakové taktiky nebo manipulaci. Jeho cílem je získat všechny výhody a neustoupit ze své pozice. Druhý partner je tak přinucen k ústupu, bez logických argumentů a musí přijmout porážku. Jaké jsou pocity poraženého? Cítí se slabý a neschopný, ztrácí motivaci i pro jiné činnosti. Jindy v něm zůstává pocit hněvu, nastupují obranné reakce v podobě agrese, útěku nebo pasivity.

Řešení bojem partnerů

Partneři spolu mohou v konfliktu bojovat otevřeně – slovně nebo v zákulisí různými úhybnými manévry v podobě zatajování informací, kladení překážek, desinformací apod. Boj končí porážkou jednoho z partnerů nebo přetrvává a stává se vleklým iracionálním stavem. V obou případech se boj partnerů promítá do dalších vztahů a negativně ovlivňuje řadu dalších situací.

Řešení útekem před partnerem

Útěk znamená vyhnout se partnerovi, který způsobil porážku. Vynucená prohra v konfliktní situaci je následovaná snahou vyhybat se setkáním s útočným partnerem. I tato situace je v důsledku silným narušením vztahů.

Řešení smířením se se situací

Smíření se se situací vlastní prohry je vlastně „povznesením se nad problém“. Jednoduché mávnutí rukou a uklidnění se slovy „Vždyť se vlastně nic nestalo“ je typickým projevem tohoto stylu. Poražený se dále situací nezabývá a přenesse svoji pozornost na jinou činnost. Takové reakce na vlastní prohru je ale schopno jen málo lidí.

Všechny vyjmenované způsoby řešení konfliktů jsou reakcemi na situaci „výhra – prohra“. Jsou vlastně východiskem z nouze pro partnera, který prohrál. Nevedou ke sblížení zúčastněných stran. Ke sblížení a další spolupráci vede v konfliktu jedině styl „výhra – výhra“.

Řešení „výhra – výhra“

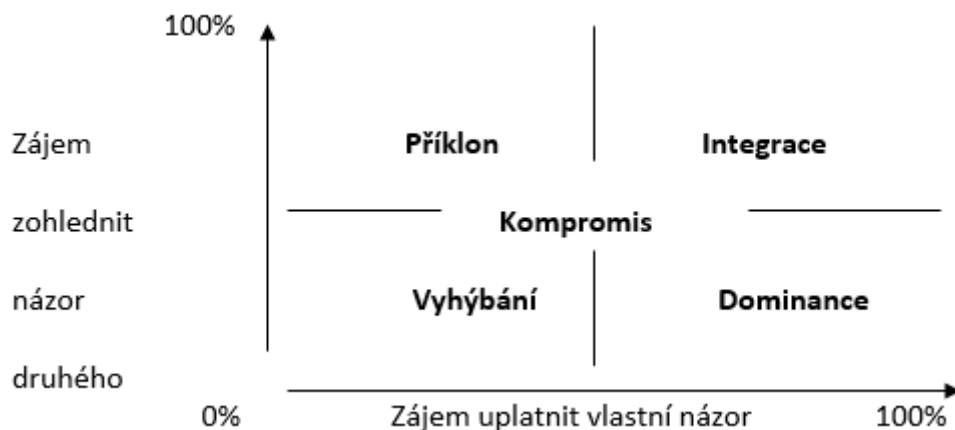
Řešení konfliktu jako mezilidského vztahu popisuje velmi výstižně Thomas Gordon:

„Ty a já spolu máme vztah, který chceme ochránit a dále rozvíjet. Přesto jsme lidé s různými zájmy a s právem tyto zájmy uspokojit. Když budeš mít problém s uspokojením svých potřeb, pokusím se tě vyslechnout a akceptovat tě, abys snadněji našel nějaké řešení. Nebudu se ale pokoušet, abys byl závislý na mně. Budu také akceptovat tvé právo na rozvoj vlastních názorů, i když mohou být odlišné od mých. Kdyby ale tvé potřeby ohrožovaly splnění mých cílů, otevřeně a čestně ti to sdělím. Řeknu ti, proč mi tvé chování škodí, a budu věřit, že budeš mít na mé potřeby a pocity ohled a že své chování změníš. Zároveň doufám, že i ty mi řekneš, kdybys nemohl něco akceptovat na mém chování a i já se pokusím své chování změnit. V situaci, kdy ani jeden z nás nemůže své chování změnit, musíme se s konfliktem vypořádat. Zavažme se ale k tomu, že tento konflikt budeme řešit bez použití moci a autority a nebudeme se snažit o porážku toho druhého. Beru ohled na tvé potřeby, ale musím mít na zřeteli své. Pak budou uspokojeny jak tvoje, tak i moje cíle. Tímto způsobem neuspokojuješ jenom potřeby, ale rozvíjíš se i jako člověk. Jí jsem na tom stejně. Udržujeme tím i vztah k sobě navzájem a oba v něm máme stejné šance.“

Jednání ve stylu „výhra – výhra“ je oboustranně výhodné a férové. Přesto se s ním setkáváme jen výjimečně. Důvodem je to, že konflikty prožíváme značně stresově a emotivně. Necháváme se vést z míry vnějšími podmínkami. Nestačí nám pouhá znalost pravidel, jak se zachovat v konfliktních situacích. Ve chvíli, kdy na nás někdo slovně zaútočí, strhne nás k oplácení stejným způsobem.

Styly řešení konfliktních situací (Bělohlávek a kol., 2001; Mikuláščík, 2007)

Ve zjednodušené podobě lze znázornit základní možnosti způsobu řešení konfliktních situací tímto způsobem:



Obr. 6 Styly řešení konfliktů (Bělohávek a kol., 2001)

Dominance – situace, kdy prosazujeme svůj názor na způsob řešení problémové situace vědomě na úkor názoru druhého nebo ostatních. Použití tohoto způsobu je rychlým řešením situace, ve které musíme počítat s tím, že další zúčastnění, kteří neuplatnili svůj názor, zůstanou nespokojeni a nebudou chtít participovat na realizaci vnuceného řešení situace. Vnucením vlastního názoru na způsob řešení přijímáme ale i odpovědnost za realizaci řešení. Styl je vhodné použít v situaci, kdy cítíme ohrožení vlastních práv a svobod nebo v situacích, kdy jsme přesvědčeni, že řešení situace se bude nejvýrazněji týkat nás samotných.

Příklon – situace, kdy vědomě přijmeme názor druhého jako způsob řešení situace, na úkor vlastního názoru. Použití tohoto způsobu je rychlým řešením situace, kdy druhá zúčastněná strana je spokojena s řešením a připravena participovat na jeho realizaci, současně i cítit se za realizaci odpovědná. Styl je vhodné použít v situaci, kdy si uvědomujeme, že řešení jen málo ovlivňuje nás samotné nebo kdy vybrané řešení nebude ohrožovat naše práva a svobody.

Vyhýbání – situace, kdy vědomě nepřijímáme účast v řešení situace, i když vlastní názor na řešení máme. Nenavrhujeme žádné řešení, snažíme se vůbec situaci neovlivnit. Někdy se tento přístup označuje jako „zůstat nad věcí“. Postup, důsledky i důvody k volbě tohoto stylu jsou obdobné jako u příklonu.

Integrace – situace, kdy usilujeme o propojení funkčních myšlenek vlastního názoru i názoru druhého. Je to náročná a zdoluhavá cesta k vytvoření zcela nového řešení, které není vstupním názorem žádné ze zúčastněných stran konfliktu situace. Jedná se o hledání tzv. konsensuálního řešení. Základní podmínkou úspěšného uplatnění tohoto způsobu řešení je vstřícný a vyspělý způsob jednání všech zúčastněných stran: ochota vyslechnout názor druhých, ochota přemýšlet nad názory druhých a vidět v nich pozitivní stránky, ochota připustit vlastní chyby. Výsledkem je pak návrh řešení, které

není pro nikoho ze zúčastněných ideálním řešením, ale je pro všechny přijatelným řešením, které vede k požadovanému cíli a je v současných podmínkách realizovatelné. Na takovém řešení jsou ochotni participovat všichni, kdo se rozhodování zúčastní.

Kompromisní řešení také směřuje k uspokojení zájmů více než jedné zúčastněné strany v konfliktu. Jde však cestou výhry většiny nad menšinou nebo použití nějakého rozhodovacího nástroje: předpisy, nařízení, zákony, další „nezúčastněný“ názor apod. Ve výsledku tedy opět dělí zúčastněné strany na spokojené a nespokojené s řešením a tím vyřazuje z realizace vybraného řešení ty, kteří nesouhlasí nebo nevěří vybranému řešení.

10.3 Přístup k řešení konfliktů

Pomůcky, jak v konfliktu zachovat klid a rozvahu – cesta ke konsensuálnímu řešení:

- počítat do desíti, zhluboka dýchat a ovládnout své reakce. Přemýšlet o situaci tak, jako by se týkala někoho jiného. Nedočká-li se útočník protiútok, nemá situace pokračování a atmosféra se začne uklidňovat. Pak je možno se vrátit se k místu, kde krize vybuchla, nejlépe k poslednímu shodnému bodu.
- pauza v jednání, tedy vyžádat si „oddechový čas“ nebo najít záminku k přerušení jednání na pár minut. Útočník bez obecenstva zmírní své útoky a ostatní si promyslí své další reakce.
- argumentaci v jednání předkládat tehdy, kdy je partner na přijetí naladěný. Nevysvětlovat a argumentovat před partnerem, který je pod vlivem emocí a stresu se oplatí. Partner by stejně nebyl schopen racionálně fakta posuzovat a používat dále v jednání. Změna prostředí, přestávka v jednání nebo jiné zmírnění napětí je cestou, jak vytvořit vhodné prostředí pro argumentaci.
- nepředkládat vlastní návrh jako jediný možný. Neznamená to, že by partneři neměli mít předem promyšlené své návrhy. Jedná se zde spíše o cestu, jak se k nim dostat. Technika kladení otázek (například typu „Co byste na mém místě dělal vy?“) je v tomto případě podstatně vhodnější, než předkládání požadavků. Je to vhodná cesta, jak umožnit pocít výhry partnerovi.

Nátlakové taktiky partnera v konfliktu – cesta k dominantnímu řešení:

Nemám jinou možnost. Snaha obměkčit hrou na city. Nástrojem je předkládání důvodu, proč z návrhu nelze slevit a jaké nedozírné následky by případná sleva měla.

Vyjádřete své pochopení, ale na hru nepřistupujte.

Zastrašování. Partner se snaží vsugerovat, jaké důsledky by mělo nepřijetí návrhu pro vás. Používá svou mocenskou převahu, která je často nadsazená.

Klidným způsobem ukažte, že i vy máte své sebevědomí. Velkoryse přeslechněte polopravdy a reagujte pouze na věcná sdělení.

Časový nátlak. Partner spoléhá, že ve vytvořeném pocitu stresu získá váš souhlas. Nechce vám umožnit přemýšlet o jeho návrzích.

Vycházejte z toho, že časové rezervy jsou otázkou dohody a pokud partnerovi stojíte za to, aby si na vás souhlas vynucoval, pak určitě s rozhodnutím i počká.

Početní převaha. Partner počítá s tím, že znejistíte, budete-li mít pocit, že jste sami proti většině. „Většina“ může být reálná (skupina lidí na pracovišti, kamarádi apod.), častěji ale imaginární, tedy pouze ve formulacích partnera „Každý jiný by pochopil...“ „Ještě se mi nestalo, aby někdo...“

Spolehněte se na své zdravé sebevědomí a žádejte konkrétní osobní argumentaci.

Zatajování informací. Partner předpokládá, že dozvíte-li se některé závažné informace až na závěr jednání, v době, kdy váš souhlas již téměř získal, nebudete už mít zájem rozhodnutí měnit a vracet celou situaci na začátek.

Jediná obrana je omluvit se s tím, že vše znovu zvážíte a sejdete se znovu.



Situace konfliktu je velice obvyklá situace. V pracovním prostředí je konflikt pozitivní situací, je-li řízen a nepřeroste do osobní podoby – generuje nové myšlenky, posouvá situace vpřed. Optimální cestou je řešení konfliktů výhra – výhra.

V jednání lidí lze identifikovat čtyři až pět základních stylů řešení konfliktů – dominance, příklon, vyhýbání, integrace, kompromis. Každý styl má své silné a slabé stránky a rozhodující je vhodnost jeho použití v praxi. Obvyklé jsou „hry“, které lidé v konfliktech hrají: nemám jinou možnost, zastrašování, časový nátlak, početní převaha, zatajování informací. Je užitečné se naučit hry odhalit a „nehrát“ je.

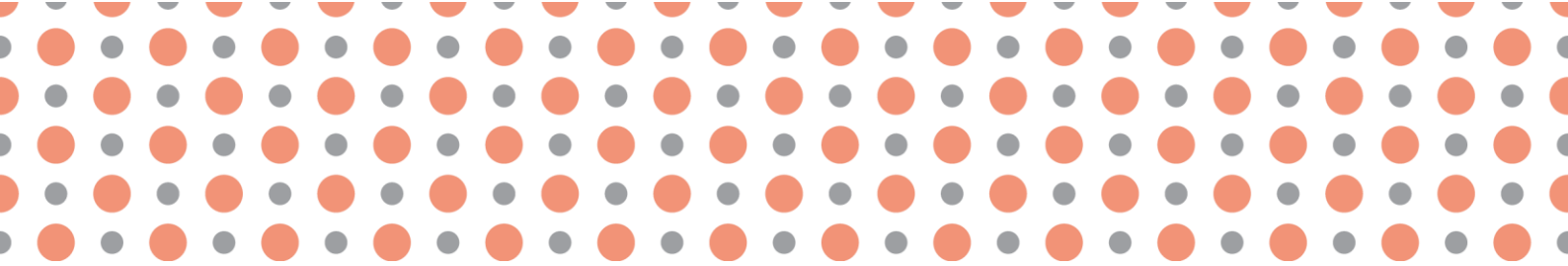


1. Zařadte se k některému ze stylů řešení konfliktů podle vašeho preferovaného jednání. Popište důsledky svého stylu, které připouštíte.
2. Které situace jste ve své praxi již vyřešili stylem výhra – výhra. Jak jste postupovali?
3. Se kterými styly řešení konfliktů se setkáváte ve své praxi? Proč tomu tak je?



Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807261-169-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Palo; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-8.
- [3] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Konflikty mezi lidmi*. 2. přepracované vyd. Praha: Portál, 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-X.
- [4] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualizované rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [5] POKORNÁ, Dana. *Sociální komunikace 2: základní komunikační dovednosti A TECHNIKY*. E-learningový studijní text. Olomouc: MVŠO, 2007. 64 s.
- [6] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.



Kapitola 11

Prezentační dovednosti



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat techniku prezentace
- jmenovat kroky přípravy prezentace
- jmenovat fáze obsahu prezentace
- znát pravidla sebeprezentování
- znát způsoby získávání zpětné vazby při prezentování



Klíčová slova:

Prezentace, postup přípravy prezentace, bublinový graf, struktura prezentace, sebeprezentace, zpětná vazba v prezentaci.

11.1 Technika prezentace tématu před skupinou

Prezentace je způsob osobního předávání informací, který má tyto charakteristické rysy:

- roli mluvčího – vysílajícího informace má jeden člověk,
- roli poslouchajícího – přijímajícího informace má skupina lidí, náhodně i jednotlivec,
- mluvčí určuje, které informace sdělí,
- mluvčí určuje tempo předávání informací,
- úspěšnost akce závisí na mluvčím,
- poslouchající jsou pasivní a nemají možnost podílet se na obsahu a způsobu sdělování informací.

Výhody prezentace:

- prezentátor se na ni může dobře připravit,
- účastníci nenarušují průběh prezentace svou aktivitou, dotazy, diskusemi,
- prezentátor může plně ovlivňovat průběh akce
- prezentátor může v krátkém čase přenést velké množství informací,
- prezentátor může informovat současně velkou skupinu lidí.

Nevýhody prezentace:

- prezentátor nemá informace od účastníků o účinku jeho prezentace,
- pasivní poslouchání je náročné na udržení pozornosti účastníků,
- účinnost prezentace je plně závislá na sebezprezentačních dovednostech prezentátora.

Vhodnost použití:

- vždy, když je účelem informovat skupinu lidí a není účelem znát názory účastníků, měnit jejich názory, zjišťovat pocity a důvody jednání.

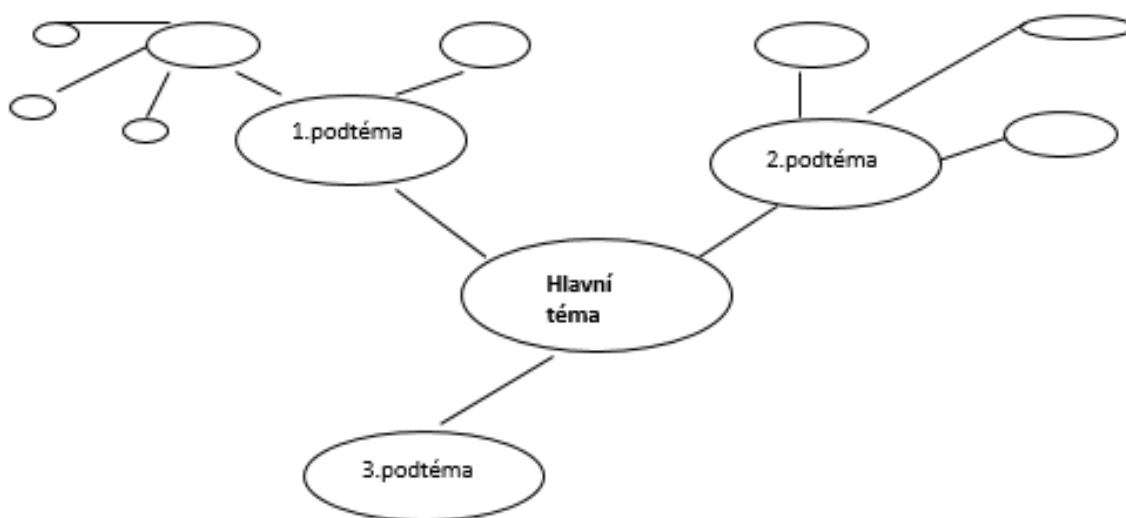
Kvalitně připravená prezentace je 70% úspěchu celé prezentační akce. **Postup při přípravě na prezentování:**

1. Formulace cíle – cílů akce

Prezentátor musí jasně zformulovat, čeho chce akci u účastníků dosáhnout. Tuto představu zformuluje do cíle akce (...*vysvětlit principy...*, ...*přesvědčit pro...*, ...*informovat o...*). Takto formulované cíle jsou základem pro další přípravu akce.

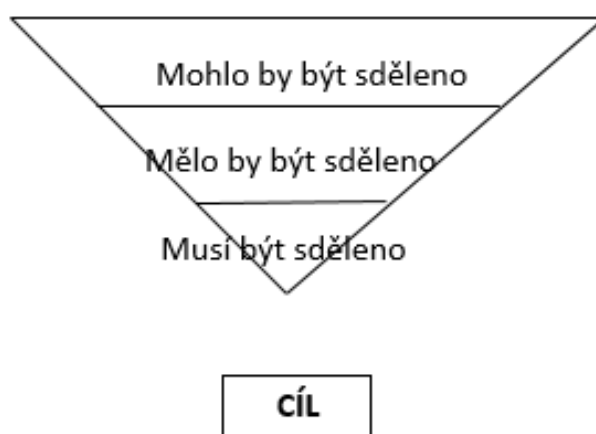
2. Stanovení obsahu akce

Cíl akce poskytuje jasnou představu o rozsahu informací, které musí být obsahem. Je však důležité nějakým způsobem zmapovat, které konkrétní informace budou sděleny a jakou mají ve sdělení důležitost. Velmi užitečnou technikou identifikující jednotlivé detaily obsahu je tzv. „pavouk“ neboli „bublinový graf“:



Obr. 7 Bublinový graf (vlastní zpracování)

Bylo by ovšem nereálné a nerozumné pokusit se obsáhnout v průběhu akce úplně všechny identifikované informace. Další fází je tedy zhodnocení přínosu jednotlivých obsažených informací a rozdělení do tří základních kategorií:



Obr. 8 Přínos informací (vlastní zpracování)

Informace z **kategorie „musí“** tvoří základ a jsou odvozeny přímo z cíle.

Informace **kategorie „měly by“** vysvětlují návaznosti a vztahy pro lepší pochopení obsahu. V případě nedostatku času si je může účastník přečíst v doprovodném textu, pokud něco nebude dostatečně chápat.

Informace **kategorie „mohly by“** jsou zajímavé, inspirativní, ale zbytné a účastník si je může přečíst v textu nebo se bez nich úplně obejde. Prezentátor je použije v případě mimořádného zájmu o téma a v případě dostatku času.

3. Volba a příprava vhodných pomůcek

Informace z kategorie **musí**, tvoří základní myšlenkovou osnovu prezentace a je účelné je účastníkům zprostředkovat i vizuálně. K tomu slouží speciální technika. Použití techniky si vyžaduje připravit si předem i pomůcky:

- videoprojekce – prohlédnout si filmy
- dataprojektor – používané programy...
- tabule (flipchart)- nákresy,
- předměty, modely, vzorky (např. rozebraný počítač).

Pomůcky, mají-li plnit svou funkci v prezentaci, musí být jednoduché, přehledné, jasné, čitelné, srozumitelné. Dobře připravené pomůcky mohou trenérovi zjednodušit realizaci akce a účastníkům zjednodušit proces učení se, pochopení a zapamatování.

4. Písemná příprava

Všechny kroky přípravy prezentátor v souhrnné podobě zachytí ve své písemné přípravě na akci. Doslovný písemný text není vhodný, protože neumožní vložit účelně do textu další organizační podrobnosti. Vhodnější je heslovitá příprava zpracovaná do členěného textu ve sloupcích:

Např.

Témata a podtémata obsahu:	pomůcky:	čas:
----------------------------	----------	------

Další podrobnosti – důležitost podrobností, význam informací v obsahu apod. lze zaznamenávat barevnou odlišností a znaménky. Příprava by měla být napsaná velkým písmem (hůlkovým). Správná příprava umožní prezentátorovi:

- jednoduchou orientaci,
- čitelnost z větší vzdálenosti,
- rychlé vyhledávání důležitých částí,
- sama upozorní trenéra na důležité momenty.

5. příprava místnosti

Místnost by měla být prostorem vhodným jak pro prezentátora, tak pro účastníky i používané pomůcky.

Účastníci by měli všichni dobře vidět na prezentátora i na pomůcky a techniku a současně i vidět na všechny ostatní účastníky.

Prezentátor by měl mít možnost volně se v místnosti pohybovat, přiblížit se ke všem účastníkům stejně, pracovat neomezeně s pomůckami a technikou, volně přecházet od obsluhované techniky k účastníkům a opačně.

Pomůcky by měly být stejně dobře viditelné ze všech míst v místnosti, používá-li prezentátor více pomůcek současně, neměly by si zavazet.

11.2 Sebe prezentace

Prezentátor používá ve své sebe prezentaci souběžně tyto komunikační prostředky:

- **slova** – (*dům, stůl, chtít, dobrý den...*) jejich vliv na celkový úspěch v předání informací účastníkům je asi 13%,
- **paralingvistika** – (*síla hlasu, barva hlasu, intonace, frázování, pomlky...*) dává slovům konkrétní význam pro danou situaci a podílí se na úspěšnosti přenosu informací 24%,
- **neverbální komunikace** – (*oděv, chování, postoje, gesta, mimika...*) dostávají svůj konkrétní význam ve spojení s konkrétní situací a slovy, která jsou říkána, současně se podílí na úspěšnosti přenosu informací asi 64%.

Samotná realizace prezentace je založena na přímém kontaktu prezentátora s účastníky. Prezentátor postupně provádí účastníky připraveným obsahem. Je tedy neustále v centru pozornosti účastníků.

Úspěch realizační části prezentace – splnění stanoveného cíle - závisí na sebe prezentačních dovednostech prezentátora. Zde je několik základních pravidel úspěšné sebe prezentace před skupinou:

- neseďte ani nestůjte za stolem, ale předstupte před účastníky,
- volně se pohybujte pomalým přešlapováním, nestůjte na místě, ani nepobíhejte po učebně,
- dívejte se do očí účastníků, neopomíjejte oční kontakt s žádným z nich, neotáčejte se zády,
- pokud hovoříte k jednotlivci, udělejte k němu krok a dívejte se na něj,
- nemáchejte příliš rukama, ani je nemějte strnule podél těla. Přirozená jsou gesta obou rukou v úrovni pasu,
- s ničím si nehrajte (tužka, klíče...),
- nemějte ruce v kapsách,
- používejte pozitivní formulace,
- mluvte volněji a výrazněji pracujte s hlasem,
- používejte jednoduchá slova, krátké věty.

Prezentace má svou **strukturu**, která pomáhá posluchačům zapamatovat si maximum sdělených informací:

1. **„řekněte jim, co jim řeknete“** Prezentátor účastníky přivítá, představí se, sdělí cíl a obsah akce, sdělí, jak dlouho bude akce trvat a kdy a jakým způsobem se mohou účastníci dotazovat a vstupovat do prezentace.
2. **„řekněte jim to“** Prezentátor zprostředkovává informace v přijatelné podobě pro účastníky. Svůj výklad doplňuje připravenými pomůckami. Maximální pozornost však může u účastníků vyžadovat po dobu max 40 minut. Pak pozornost přirozeně klesá a účastníci potřebují přestávku nebo změnu činnosti.
3. **„řekněte jim, co jste jim řekli“** Znovu zopakujte záměr prezentace a důvody, pro které by si měli účastníci informace zapamatovat. Zopakujte cíl a hlavní body obsahu, vyzvěte účastníky k dotazům, poděkujte za účast a za aktivitu, podejte zpětnou vazbu a rozlučte se.

11.3 Zpětná vazba a hodnocení prezentace

(Široký, 2011)

Úspěšnost prezentace lze zjistit prostřednictvím průběžně získávané zpětné vazby od posluchačů a závěrečným hodnocením prezentační akce. Úkolem prezentátora je tedy mimo samotné provedení prezentace také současně i sledovat, zda a do jaké míry skutečně probíhá u posluchačů proces, který je stanovený cílem prezentace (*chápání, zapamatování, zamýšlení se...*) a hodnocení celkové úspěšnosti jeho prezentační akce.

Zpětná vazba je proces probíhající mezi prezentátorem a posluchači. Jedná se o způsob, jakým se prezentátor informuje s posluchači o úspěšnosti celé akce. Probíhá:

- v průběhu celé akce – oční kontakt, neverbální projevy, dotazy, kladení otázek, reakce posluchačů...
- v závěru akce – diskuse na závěr, závěrečné otázky, reakce posluchačů při odchodu...
- Způsob získávání zpětné vazby od posluchačů musí mít prezentátor předem promyšlený a proto tato část patří do samotné přípravy celé akce.

Hodnocení probíhá vždy na konci akce. Prezentační má zajímat zvláště:

- jeho srozumitelnost pro posluchače,
- jeho schopnost zaujmout pro sdělované téma,
- míra naplnění stanoveného cíle prezentace,
- jak se získanými informacemi účastníci naloží – jak plánují informace využít.

Hodnocení může proběhnout formou závěrečné diskuse prezentační s posluchači, ale bývají k němu používány i speciální techniky – dotazník na spokojenost s akcí, test znalostí, ústní zkouška apod.

Σ

Prezentování je náročnou formou komunikace jednotlivce před skupinou příjemců. Úspěch prezentace je dán na 70 % kvalitní přípravou. V rámci přípravy je nutno promyslet si cíl, strukturu, zařazení jednotlivých informací v prezentaci.

Prezentace vyžaduje důkladnou přípravu, která zahrnuje stanovení cíle, obsahu, sepsání písemné přípravy, zajištění vhodných pomůcek a místnosti. Úspěch prezentace je závislý na sebe-prezentačních schopnostech člověka a způsobu předávání informací. Posluchače ovlivňuje samotný vzhled, mimika, používané výrazy, intonace, ale také například postoj. Samotná struktura prezentace by měla obsahovat úvod, samotné sdělení a shrnutí řečeného. Prezentační má za úkol také sledovat, jak na prezentaci ostatní pracovníci reagují a vytvořit si sám zpětnou vazbu o úspěchu prezentace.

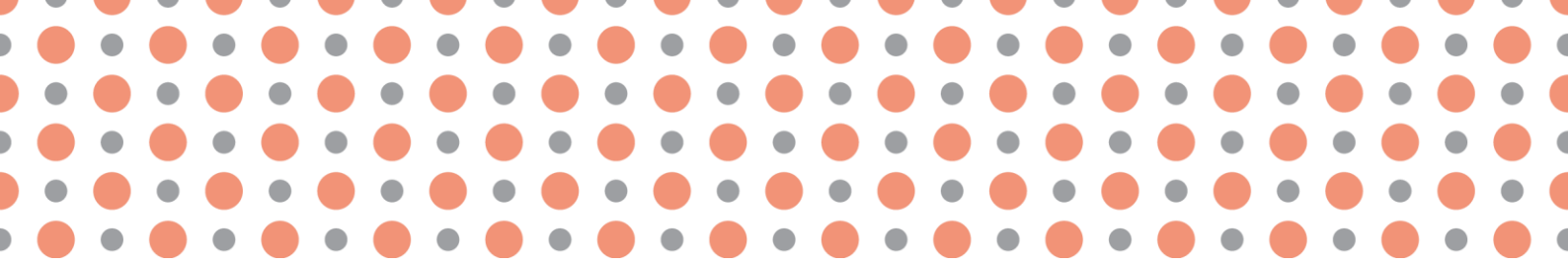
?

1. Udělejte si přípravu na 10 min prezentaci na téma „Moje komunikační dovednosti“ shrnující poznatky o vás, vaší osobnosti a komunikačních dovednostech.
2. Namalujte si myšlenkovou mapu nějakého vašeho pracovního tématu a zpracujte si podle ní postup prezentace.
3. Jaké možnosti cílů může mít vaše prezentace. Jmenujte alespoň tři.
4. Podle čeho poznáte, že posluchači vaši prezentaci pochopili? Podle čeho poznáte, že jste splnil cíl prezentace?



Literatura k tématu:

- [1] DANÍČEK, Jiří. *Zkrotte trému. Průvodce sebevědomým vystupováním*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 96 s. ISBN 978-80-247-5328-7.
- [2] POKORNÁ, Dana a Vladimíra SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi. Výukový text*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-87240-54-0.
- [3] BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-35-9.
- [4] ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.



Kapitola 12

Případová studie 4



Po prostudování kapitoly budete umět:

- aplikovat získané znalosti na konkrétní situaci
- analyzovat konkrétní situaci
- navrhnout alternativní řešení konkrétní situace



Klíčová slova:

Případová studie, konfliktní situace, řešení, kontrolní otázky.

12.1 Jednání pracovníka ve spořitelně

(Semestrální práce studenta MVŠO, portál MVŠO, STAG 2015)

Telefon zvoní, zvednu ho:

„Dobrý den, Romana Mazánková, obchodní zástupce stavební spořitelny XY.“

Na druhé straně se ozve:

„Dobrý den, tady je paní Jelínková, volám vám, že jsem vás měla napsanou na výpisu z účtu jako mého obchodního zástupce a chtěla bych si vybrat své peníze i mým dětem.“

Odvětila jsem:

„Paní Jelínková, momentálně řídím, jakmile dojedu domů, otevřu počítač a podíváme se společně na vaše účty, jestli již jsou ve fázi vypovězení.“^{1}*

Dojela jsem domů, zapnu počítač a volám paní Jelínkové:

„Dobrý den paní Jelínková, dívám se na vaše účty a zjišťuji, že od data uzavření smlouvy uplynuly pouze 2 roky, tudíž byste si měla počkat ještě 4 roky.“

Paní Jelínková začala na mne zvyšovat hlas:

„Ale já tu smlouvu mám již 8 let i mé děti, jedná se o spoustu peněz a já je potřebuji vybrat.“

Odpověděla jsem:

„Dívám se na účty a vidím, že vám obchodní zástupce založil smlouvy nové, tím, že jste tam převedla peníze z té smlouvy dřívější.“

1 Účet stavebního spoření lze vypovědět po 6 letech, aby se získaly benefity z daného účtu, jestliže vypoví před 6 lety přichází o své benefity a platí pokutu.

Paní Jelínková:

„To vím, že jsem převáděla peníze, ale nikdo mi neřekl, že zakládám smlouvu novou na dalších 6 let.“

Moje reakce:

„Nevím, jak vám bylo vysvětleno, předchozím obchodním zástupcem, že tím, že převádíte své peníze, tak vlastně uzavíráte novou smlouvu, která plyne dalších 6 let.“

Už na mě do telefonu křičela:

“Co si to o sobě myslíte, já vás udám do pořadu Černé ovce a váš rozhovor si nahrávám.”

Poté padly i další urážky. A já telefon položila.



1. Které příčiny vidíte jako důvody vzniku konfliktu, který se postupně vyvinul?
2. Popište, jak měla postupovat zástupkyně spořitelny tak, aby ke konfliktu nedošlo.
3. Jak měla klíčová osoba v příběhu asertivně reagovat na výpad zákaznice o udání v „Černých ovcích“?
4. Jakou techniku/jaké techniky asertivity měla klíčová osoba použít na jakékoliv další pokračování telefonického hovoru?
5. V případě, že by příběh pokračoval následující osobní schůzkou. Popište přesně, jak se má klíčová osoba příběhu na schůzce chovat.

Seznam literatury a použitých zdrojů

- [1] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807261-169-0.
- [2] BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-35-9.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Palo; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-8.
- [4] BRUNO, Tiziana; ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla. Jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 200 s. ISBN 978-80-247-4592-3.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti*. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [6] DANÍČEK, Jiří. *Zkroťte trému. Průvodce sebevědomým vystupováním*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 96 s. ISBN 978-80-247-5328-7.
- [7] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [8] HOUSTON, Phillip; FLOYD, Michael; CARNICEROVÁ, Susan; TENNANT, Don. *Odhalte lháře*. 1. vyd. Praha: Práh, 2013. 172 s. ISBN 978-80-7252-424-2.
- [9] KHELLEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 144 s. ISBN 80-7169-223-9. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. přepracované vyd. Praha: Portál, 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-X.
- [10] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, *Konflikty mezi lidmi*. 2. přepracované vyd. Praha: Portál, 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-X.
- [11] MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.
- [12] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualizované rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [13] *Obchodní technika SPIN*. Školící materiály společnosti UNICORN pro účastníky kurzů. Praha 2000.
- [14] OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
- [15] POKORNÁ, Dana. *Sociální komunikace 2: základní komunikační dovednosti A TECHNIKY*. E-learningový studijní text. Olomouc: MVŠO, 2007. 64 s.

- [16] POKORNÁ, Dana a Vladimíra SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi. Výukový text*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-87240-54-0.
- [17] ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
- [18] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

Seznam obrázků

Obr. 1	Model dvousměrné komunikace (vlastní zpracování)	8
Obr. 2	Model komunikačního procesu (Pokorná, 2010)	9
Obr. 3	Johariho okno (Bedrnová, Nový, 2007)	18
Obr. 4	Působení filtrů v komunikaci (vlastní zpracování)	20
Obr. 5	Komunikační typy (podle Bělohlávek, 2001)	23
Obr. 6	Styly řešení konfliktů (Bělohlávek a kol., 2001)	87
Obr. 7	Bublinový graf (vlastní zpracování)	93
Obr. 8	Přínos informací (vlastní zpracování)	94