



Oblast
Komunikace

PŘÍRUČKA BEST PRACTICE



projekt

Spolupráce krajů na rozvoji
zaměstnanců

CZ/FMP.01/0002

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií,
z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného
Regionem Bílé Karpaty.

ÚVOD

Příručka best practice vychází ze vzdělávacích workshopů realizovaných v rámci projektu „Spolupráce krajů na rozvoji zaměstnanců“. Příručka obsahuje odborné poznatky a informace vyplývající z obsahu workshopů, diskusí a rozhovorů mezi účastníky. Především je však přehledem dobré praxe, který bude sloužit jako vodítko pro implementaci žádoucích změn v organizacích.

Příručka best practice je určena všem organizacím zřizovaným oběma partnerskými krají.

Na téma Komunikace byly realizovány 3 vzdělávací workshopy:

06/ 2010, 08/ 2010, 09/2010

Workshopy byly navrženy tak, aby si účastníci mohli co nejvíce vyměňovat zkušenosti s danou tematikou, vést o tématech diskusí, pracovat ve skupinách na řešení případových studií. To vše bylo doplněno odborným pohledem lektora, který zde vystupoval v roli moderátora a facilitátora řízených diskusí.

A. TEORETICKÝ RÁMEC

CO JE EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Najít jednoduchou definici správné komunikace se zatím nepodařilo. Velmi záleží na úhlu pohledu.

Například pokud zvolíme spokojenost účastníků komunikace za hlavní hledisko správnosti, bude správné něco jiného, než pokud měřítkem bude rychlost společného řešení problému.

Můžeme ale nalézt některé základní rysy efektivní komunikace:

- požadované informace se předávají v dostatečném množství (úplné informace)
- všechny komunikující strany mají stejný vztahový rámec (mají shodnou představu o situaci, k níž se informace váží)
- každý z komunikujících má dostatečné dispozice, aby dekodoval informace (např. odbornost)
- emoce (které jsou součástí každé přímé komunikace) jsou alespoň uvědomované a jsou pod kontrolou komunikujících

PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ

PŘÍMÁ KOMUNIKACE

Pro správné zadání jsou prioritní komunikační dovednosti vedoucího poradce. My se soustředíme na dvě oblasti a totiž schopnost vysvětlit a zadat úkol. Obě komunikační oblasti jsou dobře rozpracovány a mají pevné standardy. Pokud se vám bude dařit dodržovat jejich postup, vyhnete se běžným chybám.

Jak vysvětlovat?

Pravidla vysvětlování jsou odvozena od procesu předávání informací. Dodržení těchto pravidel platí u jednoduchého popisu i u velkých prezentací.

Smysl	fáze	chyby
„Vnímej mě - já vnímám tebe.“	navázání kontaktu	rychlost, překvapení partnera, vyrušení
„O čem to bude.“	uvedení rámce	bez úvodu, zaujetí vlastním myšlením
„Je to tak a tak.“	popis	skákání, různé úrovně detailu, slang
„Chci vědět, že víš, že tě vnímám.“	zpětnou vazbu	direktivní přístup, spěch
„Toto je nejdůležitější.“	shrnutí	nezdůraznění priorit, neurčení časových kroků

Navázání kontaktu je krokem, kdy ještě nejde o předávání informací. Jde o přípravu obou stran na komunikaci. V případě nedodržení této fáze dochází k nedorozumění, k „opakovaným začátkům“ atd.

Uvedení rámce nám umožňuje využít našich zkušeností a vědomostí při přenosu informace. Tím, že nás mluvčí uvádí do problému, objevujeme zkušenosti a vědomosti, které lze využít.

Popis je už vlastní informace, kterou předáváme. Při popisu se snažíme vyjít z pohledu toho, komu informaci sdělujeme. Popis musí mít svou strukturu a logiku, která by se neměla v průběhu popisu měnit. Velmi důležitým prvkem je sladění terminologie.

Zpětná vazba je základním momentem pro udržení společné „představy“. Jinými slovy zabrání mluvit „o voze a o koze“. Zpětná vazba umožňuje aktuálně reagovat na případné nepochopení, respektive nesouhlas. Pokud nesouhlas není okamžitě zpracován, snižuje koncentraci na zbytek sdělení.

Shrnutí uzavírá informaci, dává jí další řád. Vytváří kotvy k zachycení informace a k vypíchnutí podstatného. Je podporou sděleného na jedné straně a pomocí pro posluchače na straně druhé.

CO TO JE ASERTIVITA?

V českém jazyce se slovu „asertivita“ nejvíce blíží spojení přiměřené sebeprosazení, kdy do situace vstupují nejen se sebejistotou, ale i s pozitivním a akceptujícím přístupem k ostatním. Často bývá pojem asertivita zjednodušován na soubor různých komunikačních technik, které ovšem, bez pochopení podstaty asertivity, nemusí být situaci přílehavé (např. technika gramofonové desky v blízkých vztazích nefunguje). Proto mluvíme o asertivních postojích k životu, které vystihují princip asertivity. Tím se blížíme k pojetí asertivity jako životní filozofie.

Asertivní jednání se nachází na pomyslné škále mezi pasivním a agresivním jednáním.

Chceme-li jednat asertivně, měli bychom:	pasivní typ X agresivní typ	poznámka
Nebát se převzít zodpovědnost za své chování		
rozhodnout se, co chceme (být aktivní)		
Jasně o to požádat		
jednat pozitivně		
být klidní		
vyjádřit své pocity otevřeně		
snadno sdělovat pochvalu		
přijímat pochvalu		
udělovat korektní kritiku		

PASIVNÍ – AGRESIVNÍ – ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ

- Ustupujeme ostatním.
- Intrikaříme, manipulujeme.
- Vymýšlíme výmluvy.
- Popisujeme, co se stalo.
- Vyjadřujeme přání, požadavky, pocity a nesouhlas.
- Ztotožňujeme osobu s problémem.
- Častěji se vyhýbáme nepříjemným situacím nebo povinnostem.
- Nedáváme najevo svá přání, pocity a nesouhlas.
- Vyjadřujeme se jasně.
- Zevšeobecňujeme, moralizujeme.
- Nepřekládáme racionální důvody - náš výklad je ten jediný a správný.
- Vyjadřujeme se o svých právech.
- Odkládáme řešení problémů.
- Máme poslední slovo.
- Omluvíme se při omylu.
- Děláme zbytečné potíže a problémy, pleteme si upřímnost s útočností.
- Nadbytečně ospravedlňujeme své chování.
- Házíme odpovědnost na ostatní.
- Chováme se přístupně.
- Známe a připustíme své možnosti.
- Prosazujeme zájmy bez ohledu na ostatní.
- Vzdáváme se svých práv (např. reklamace poškozeného výrobku).
- Řešíme konstruktivně problémy.
- Přijímáme přání jiných lidí jako svou povinnost.
- Skáčeme do řeči.
- Obviňujeme se z neúspěchu.
- Přijímáme zodpovědnost za své jednání.

ASERTIVITA JAKO ŽIVOTNÍ FILOZOFIE

V 70-tých letech 20. století vznikla asertivita jako reakce na tlakové obchodní postupy v USA (dovednost říkat NE, jasně se vymezit v odmítavém postoji apod.). S tímto pojetím asertivity se vážou zejména techniky, mezi které se řadí např. dobře známá technika obehnané desky. Mluvíme o tzv. 1. generaci v asertivitě, kdy v popředí zájmu stála snaha najít rychlé východisko z nepříjemné a manipulativní situace (např. jednání na úřadě, jednání s neodbytným zástupcem pojišťovny- one touch situation).

Naproti tomu empatická asertivita si klade za cíl nejen prosadit svůj zájem, ale také rozvíjet mezilidské vztahy (more touch situation). Empatická asertivita vychází z několika základních postojů:

- JÁ JSEM O.K. (mám pozitivní přístup k sobě, mám se rád)
- TY JSI O.K. (beru tě takového, jaký jsi)
- MŮJ POŽADAVEK JE O.K. (je v pořádku, že po tobě něco chci)
- TVOJE REAKCE JE O.K. (je v pořádku, když mi řekneš ano nebo ne)

CO JE TO TEDY ASERTIVITA?

Přibližně bychom mohli tento termín shrnout jako:

- Zdravé, přiměřené sebeprosazení, kdy nejednáte na úkor druhých, ale zároveň nedopustíte, aby ostatní jednali na váš úkor. Je to jednání, které není ani pasivní ani agresivní.
- Upíráte-li právo na myšlenky a pocity druhým - jednáte agresivně.
- Upíráte-li je sobě (poškozujete sami sebe) - jednáte pasivně.
- Asertivní jednání je interaktivní - předpokládá jak možnost vyjádřit vlastní myšlenky, pocity a potřeby, tak i možnost přijmout myšlenky, pocity a potřeby druhých.
- Asertivita je nemanipulativní - ten, kdo se za její pomoci prosazuje, šetří důstojnost druhých. Nesnaží se je přelstít ani převálcovat.

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ ANEB SLYŠET JEŠTĚ NEZNAMENÁ NASLOUCHAT

V poslední době hodně skloňované aktivní naslouchání je vlastně metoda vědomého a cíleného udržování pozornosti.

Rychlost myšlení je několikanásobně vyšší než mluvená řeč, tím vzniká volný prostor pro vedlejší myšlenky (většina lidí hovoří rychlostí 125 slov za minutu). Snadno tedy naše pozornost upadá a my se zabýváme něčím jiným, než co je nám předkládáno. Aktivní naslouchání je tedy stejně náročnou a pro komunikaci důležitou činností, jako je profesionální vyjadřování a sdělování. Vyžaduje úsilí a především maximální soustředění. Sekundárním ziskem aktivního naslouchání je pozitivní vliv na atmosféru komunikace.

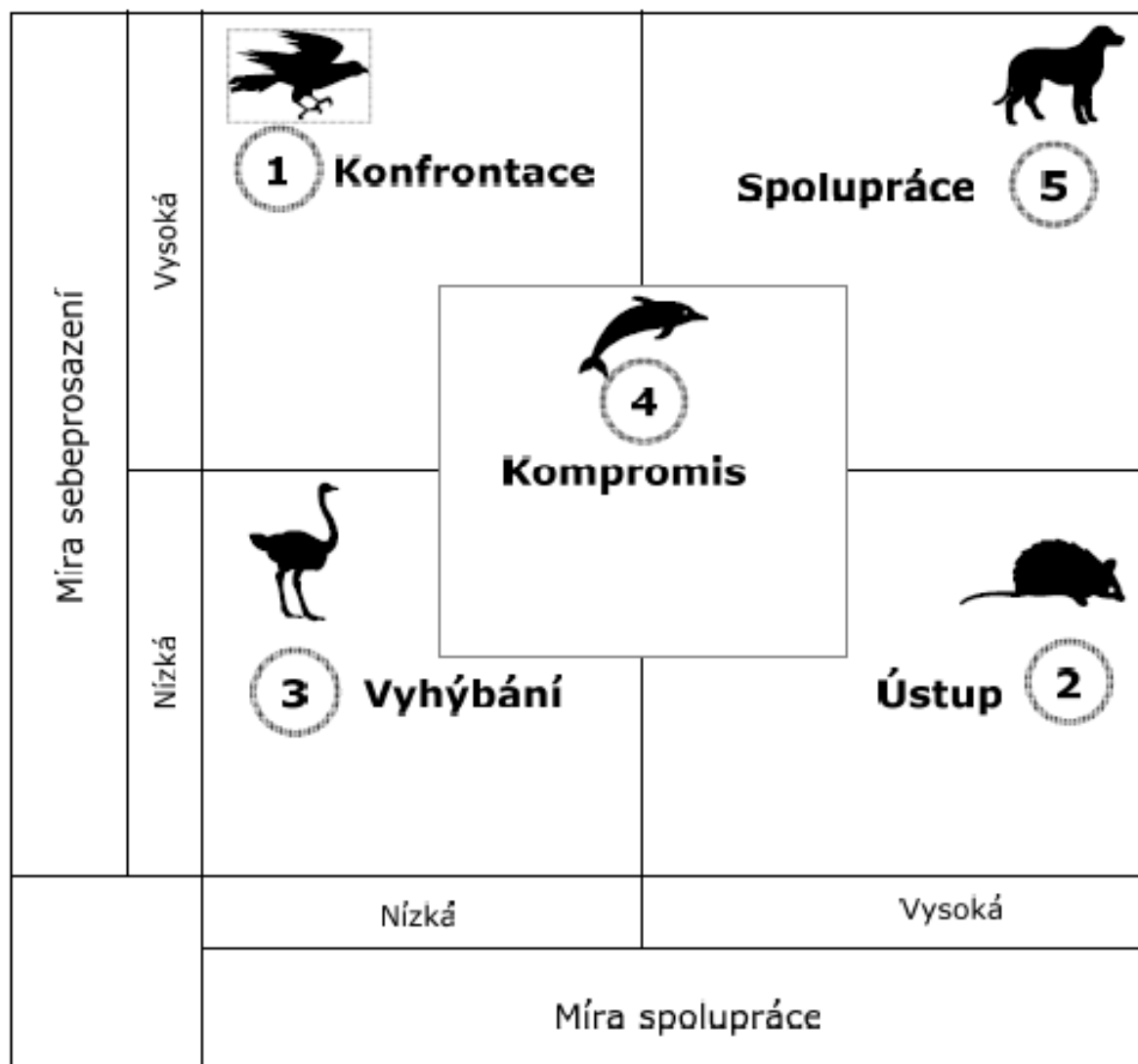
Nebezpečím ve stálých vztazích (v pracovním týmu) je „rutinní“ naslouchání. Standardní postupy nás vedou k předjímání toho, co bude řečeno (anticipace odpovědi na otázky, očekávaná sdělení).

Aktivní naslouchání je autoregulováno. Může být také posilováno z vnějšku. Takovým posílením může být například konkrétní výzva – „...nyní dávejte pozor...“, nebo práce s hlasem.

TECHNIKY AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ (STOP A START):

- STOP: UMĚNÍ SE ODMLČET, DRŽET SE ZPÁTKY
- STOP: NEPŘERUŠOVAT, NEDOKONČOVAT ZA DRUHÉHO
- STOP: NEROZPTYLOVAT SE (SEBEKÁZEŇ A KONCENTRACE)
- START: NEVERBÁLNÍ POVZBUZOVÁNÍ
- START: SLEDOVÁNÍ A VNÍMÁNÍ PARTNERA
- START: PARAFRÁZE A SHRUTÍ (REKAPITULACE VLASTNÍMI SLOVY)
- START: VYJÁDŘENÍ EMPATIE A PODPORY
- START: KLADENÍ VHODNÝCH DOPLŇUJÍCÍCH OTÁZEK

STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ



ÚSTUP

Tento způsob řešení konfliktů je vhodný, pokud např. zjistíte, že nejste v právu, nebo když je celá záležitost pro druhou stranu mimořádně důležitá a vám záleží převážně na udržení dobrých vztahů. Zároveň náš ústupek vytváří prostor pro další spolupráci. Hodí se do situace, kdy je pro nás přijatelné ustoupit a netrvat si na svém.

VÝHODY	RIZIKA
jedná se o nekonfrontační styl	neprosadíme své názory a potřeby
přiznáváme chybu a tím necháváme „zvítězit“ druhou stranu; konflikt tak dál nepokračuje	lze použít spíše jednorázově, nelze používat častěji a stále ustupovat
vytváří to prostor pro další vyjednávání	občas ustoupíme spíše z lenosti, než ze strategických důvodů

DOPORUČENÉ KROKY PŘI „ÚSTUPU“

- naslouchání, zjišťování stanovisek
- asertivní souhlas „...zde jsme opravdu udělali chybu...“
- sdělení, co bude následovat

VYHÝBÁNÍ SE KONFLIKTŮM

Tuto strategii lze považovat za úspěšnou za specifických podmínek. Obecně máme tendenci se řešení konfliktů vyhýbat. V situaci, kdy žádné řešení není správné nebo kdy má druhá strana převahu, je vyhýbání se jediným efektivním způsobem zvládnutí situace. V pracovní oblasti je tato strategie vhodná, když je třeba získat čas k vyprchání emocí nebo k doplnění informací.

DOPORUČENÉ KROKY PŘI „VYHÝBÁNÍ SE“

- ropoznání důležitosti či nedůležitosti problému
- prostá, asertivní informace typu „promiňte, to teď nebudu řešit...“
- není potřeba hledat výmluvy či ospravedlnění Vašeho chování

KONFRONTACE

Konfrontace je relativně odvážný a asertivní způsob reakce. Jedná se o tlakový popř. silový způsob komunikace, kdy konfrontujeme druhou stranu s jejím postojem či chováním. Cílem může být i eskalovat situaci a uhájit svou pozici. Rovněž je toto řešení využitelné v krizi nebo pokud druhá strana nenaslouchá argumentaci.

DOPORUČENÉ KROKY PŘI „KONFRONTACI“

- racionální zvážení důsledků konfrontace pro další pokračování situace
- asertivní popis situace s důrazem na trvání na svém stanovisku
- důsledné až komisi opakování stanoviska či postoje

KOMPROMIS

Partneři hledají rychlé a praktické řešení, které uspokojí obě strany. Zaměřují se méně na kvalitu dosaženého řešení ve prospěch vyváženosti oboustranných ústupků. Za určitých okolností to lze akceptovat, jako dočasné či středně důležité řešení.

DOPORUČENÉ KROKY PŘI „KOMPROMISU“

- naslouchání, zjišťování stanovisek, kladení otázek
- ujasnění si, kam jsem ochotný zajít, co je můj cíl
- vyjednávání s ohledem na dosažení dohody (něco za něco)

SPOLUPRÁCE

Spolupráce vyžaduje společnou práci s partnerem/partnery na hledání řešení, které co nejvíce uspokojuje obě strany. Vyžaduje podrobnou vzájemnou analýzu zájmů a hledání alternativ řešení. To ovšem vyžaduje čas a energii a motivaci obou stran. Jedná se o princip win - win.

DOPORUČENÉ KROKY PŘI „SPOLUPRÁCI“

- naslouchání, zjišťování stanovisek, kladení otázek
- vyjednávání s ohledem na potřeby druhé strany, pozitivní komunikace
- ocenění vzájemné dohody

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

TYPOLOGIE NÁROČNÉ KOMUNIKACE

- AGRESOR
- MANIPULÁTOR
- UPOVÍDANÝ
- VŠEZNÁLEK
- AROGANTNÍ
- IRONICKÝ

AGRESIVNÍ CHOVÁNÍ A AGRESIVNÍ KOMUNIKACE

Agresivní způsob chování či agresivní způsob komunikace je téma, které je všem nám společné. Všichni jsme se s ním někdy setkali. Všichni jsme někdy jednali nepřiměřeně agresivně (vztek, hněv, osobní urážka, hádka). Každý rovněž poznal, jak je takové chování nepříjemné a jak se obtížně zvládá. Agresivní projevy jsou v různých formách přítomné v každodenním životě – hádka s partnerem, násilí v televizi apod. Jak vůbec můžeme agresi definovat a srozumitelně vysvětlit, co nás k takovému chování motivuje?

Agresivitu můžeme vysvětlit jako tendenci k útočnému jednání.

Pro naše účely se zaměříme na řešení verbální agrese a osobních útoků na úrovni komunikace.

Teorie agresivity (proč se vůbec takto chováme):

- agresivita je u lidí geneticky naprogramovaná
- instinkt agrese se u nás vyvinul po dobu evoluce, pomáhal nám přežít
- agrese u lidí je rovněž naučená: lidé se chovají agresivně, protože se jim jejich chování vyplácí
- agresi se učíme rovněž pozorováním jiných, jako děti se učíme JAK se chovat nepřátelsky, JAK řešit konflikty nebo JAK se agresivně prosadit
- občas musíme instinkt agrese u sebe vybit, je to naše potřeba

DOPORUČENÁ PRAVIDLA PŘI KOMUNIKACI S AGRESIVNÍM ČLOVĚKEM

- Hovořte klidným, tišším hlasem
- Nedělejte rychlá gesta či zbrklé pohyby
- Snažte se nevysílat signály protiútoky (dlouhý oční kontakt, mimika)
- Zaměřte se na zklidnění pomocí porozumění
- Snažte se agresora posadit – výrazně tím klesá riziko útoku
- V případě útoku se snažte opustit prostor

SPECIFICKÉ PORUCHY KOMUNIKACE

V některých případech se můžeme setkat s klienty, jejichž verbální a neverbální projev vykazuje známky konfliktního chování a agrese. Zde musíme odlišit, zda se jedná o projev záměrné komunikace či za projev závažné poruchy či duševního onemocnění.

Pokud se s takovými lidmi setkáváme pravidelně, již jsme schopni rozeznat, že pokud vůbec je klient schopen „normální“ komunikace, pak pouze po omezenou dobu. Buď je rychle zahlcen podněty, zvyšuje se jeho úzkost, má tendence uchýlovat se do vnitřního světa, přestává komunikovat, či produkuje své intrapsychické cykly. Klient se může dále projevoval i výbušností či výraznými změnami svého komunikačního stylu.

V těchto intencích se můžeme nejčastěji setkat s projevy neurotické reakce: např. klient má zvýšenou tendenci dramatizovat svůj projev, teatrálně přehrávat, snaha zvýšeného upoutání pozornosti, teatrální vystupování (výrazná gesta, výrazná intonace, upřené pohledy, dlouhé pauzy či změny hlasu). Jiným projevem může být zvýšená snaha kategorizace systemizace, přehnaná snaha pregnantního vyjádření myšlenek, Nutková potřeba věci opakovat,

Zúzkostněné osoby mohou s ohledem na sebestenávist a pohrdání a nevěření sobě sama působit na první pohled arogantně. Často se srovnávají s ostatními osobami, tak aby vyzněli jako velmi špatné a neschopné. Jsou zvýšeně citlivé vůči kritice či odmítnutí, nechávají se záměrně zneužívat a snaží si zajistit pozornost.

Jinými klienty, se kterými se můžeme setkat, jsou lidé, kteří trpí poruchami myšlení např. v následku pokročilých demencí a jiných nemocí. Nejčastějším projevem je pak především zpomalená komunikace (nepružné, utlumové, obsahově chudé výroky. Objevuje se povrchnost, klient je jakoby ve stavu velké únavy. Naopak se může projevoval překotnou komunikací, kdy myšlenky předbíhají řeč. Mluví někdy vynechává slova, nenavazuje na předchozí, přeskakuje, neartikuluje přesně a je nesrozumitelný. Vše probíhá ve velmi překotném tempu.

Jiným typem projevu v těchto stavech je zabíhavost: „Co jsem chtěl vlastně říct? Proč vám to vlastně říkám?“

Komunikace s takovým typem klientů se přibližuje spíše (psycho)terapeutické komunikaci, ale pokud jsme schopni identifikovat, že se jedná o duševně nemocnou osobu, je především důležité se zaměřit na tyto aspekty našeho projevu:

- Volit klidný, přátelský tón
- Věcný projev, konkretizovat
- Trpělivost
- Ptát se
- Shrnovat a logicky uzavírat
- Dávat jasná, stručná, náročná a někdy vizuální řešení
- Vyhnout se jakýmkoli projevu nadsázek, ironie, zesměšnění či útoku

MANIPULACE

Pojem manipulace pochází z latiny (spojením slov ruka a uchopit) a obecně vyjadřuje snahu ovlivnit myšlení druhé osoby či skupiny osob. Manipulátor se snaží přesvědčit o správnosti svých myšlenek, názorů či jednání osoby, které nemají na věc vlastní názor, nebo by s názorem, myšlenkou či jednáním souhlasili. Manipulovaná osoba často neví, že je manipulována. Ovšem manipulace nemusí mít pouze negativní charakter a je používána v přiměřené míře ku pomoci řešení problémů (např. v oblastech psychologie, či psychiatrie; záchranáři (při zklidňování, vyjednávání nebo namátkou v diplomacii). My se ovšem budeme věnovat negativním aspektům manipulace, se kterou se můžeme setkat na pracovišti či v jednání s klientem.

Manipulátora lze rozpoznat pečlivým pozorováním a sledováním jeho jednání. Podle psycholožky Isabelle Nazare-Aga manipulátor splňuje minimálně 10 znaků z 30, např.

- Přenáší zodpovědnost ze sebe na druhé.
- Navozuje u oběti pocit viny.
- Požaduje od druhých dokonalost, neměnnost názorů apod.
- Zpochybňuje kvality druhých, nenápadně druhé kritizuje a soudí, hovoří o nich s despektem.
- Citově či jinak vydírá nebo vyhrožuje. Skrytě nebo otevřeně.
- Často mění téma uprostřed hovoru.
- Vyhýbá se pracovním schůzkám a poradám.
- Zaměřuje se na neznalosti druhých a snaží se tak vyvolat dojem, že „má navrch“.
- Nesnáší kritiku. Dokáže popírat zcela zřejmá fakta.
- Jeho slovní projev zní logicky, avšak jeho postoje, činy nebo způsob života svědčí o pravém opaku.

MEZI ZÁKLADNÍ STRATEGIE MANIPULÁTORŮ PATŘÍ:

Základní jednoduché:

Podmiňovací způsob	Obecné tvrzení	Implikace odpovědi	Jednoduchá sugesce	Čas
<i>Měl byste vědět, že...</i>	<i>Říká se, je známo, každý ví,</i>	<i>Musíte..., abych</i>	<i>Jak jistě víte, tak...</i>	<i>Zatímco děláte tohle, tak vám uniká...</i>

Útočné techniky

Jsou zaměřené přímo na osobu, na naší důstojnost, znalosti či schopnosti a dovednosti.

Osobní útok	Diskvalifikující útok	Extrémní výrazy
<i>A kolik podobných případů jste vlastně řešili? Jakou s tím vy máte zkušenost?</i>	<i>Takže říkáte, že jsme neschopní a bez vás se můžeme klouzat. Že jsme nic neudělali?</i>	<i>Jestli to neuděláte, tak si můžete sbalit svých pět švestek</i>

Pokročilé techniky

Jsou více záladnější, promyšlenější, cílem je vyvolání pocitu viny za vlastní jednání, názor či požadavek.

Nedělat chyby	Dané slovo	Vyšší autorita
<i>A jste si vědom fatálních následků, které by vedly poté, co vydáte své rozhodnutí?</i>	<i>Slibujete tedy, že vše bude tak jak říkáte a přebíráte plnou odpovědnost?</i>	<i>Víte, toto jednání je pro mě nové a nejsem si jist, co tomu řekne vedoucí a jak se na to bude tvářit ředitel kanceláře</i>
Dokonalost	Vyšší principy	Vztah je důležitější
<i>Myslím, že byste se měl zamyslet nad tím, jestli je to opravdu dokonalé a 100% řešení</i>	<i>To přece nejde, to je v naprostém rozporu s našimi zvyky a tradicemi naší organizace.</i>	<i>Jste si vědom, že za toto rozhodnutí vás nebude nikdo mít v této ulici (čtvrť) rád?...</i>
Pocit viny	Požadavek empatie	Vydirání
<i>Jak by to vypadalo, kdy se takhle choval každý? Jak by bylo vám kdybyste byl v mé kůži?</i>	<i>Vám je úplně jedno jak se cítíme, nezajímá vás, co s námi bude...</i>	<i>Myslím, že máte pravdu, ale nevím, nevím (po obědě mám scházku s panem radním na golfu</i>

B. BEST PRACTICE Z DISKUSÍ A SKUPINOVÝCH ÚLOH

Účastníci obou krajů byli v průběhu vzdělávacích workshopů soustavně zapojováni do společného řešení úkolů, brainstormingů, mind-mappingu a dalších aktivizačních metod využívaných při facilitaci řízených diskusí.

Účastníci se shodli na stejných nebo velmi podobných problémech v oblasti komunikace a vyměnili si množství informací a zkušeností, které mohou být pro ostatní kolegy inspirující a nápomocné.



Typické chyby v komunikaci, se kterými se účastníci setkávají při výkonu své profese, byli shodné či velmi podobné a dalo se nad touto otázkou dlouze diskutovat. Tyto chyby, které se v komunikaci často objevují, mají za důsledek rozpory, nedorozumění, neschopnost efektivně vyřešit problém apod., je proto dobré se chybám věnovat a snažit se je odstraňovat.

- Chybná interpretace informací
- Domýšlení si....práce s předpoklady
- Skákání do řeči
- Nerovné postavení komunikačních partnerů
- Málo pozornosti, nedostatečné naslouchání

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

- Nedostatek informací
- Chybná volba slov
- Adekvátní neverbální komunikace
- Nadřazenost, přílišná dominance v komunikaci
- Chudý jazyk
- Familiární přístup
- Netrpělivost
- Nedostatek času na komunikaci
- Špatné vysvětlování
- Ukvapené jednání
- Lež, zakrývání skutečností
- Emoce v komunikaci, impulzivita
- Manipulace
- Agrese

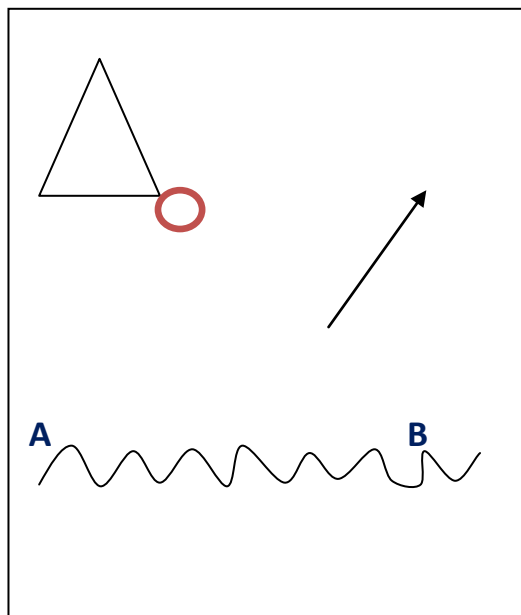
Nepřesnému předávání informací a nedostatečnému a zkreslujícímu vysvětlování byla na workshopu věnována velká pozornost. Na modelové situaci „Průmyslová špionáž“ mohli účastníci na vlastní kůži poznat, že předávání informací, popis situace, cílového stavu nebo věci velmi záleží na dovednosti interpretátora.

V případě, že je informace nepřesně předána dochází k jejímu zkreslení a transformaci, což například při zadávání úkolu vedoucím zaměstnancem podřízenému může vést k výkonu zcela jiného úkolu, nepřesnostem apod.

Modelová situace „Průmyslová špionáž“

Účastníci jsou rozděleni do 3 skupin: průmyslový tým, prostředníci, špioni.

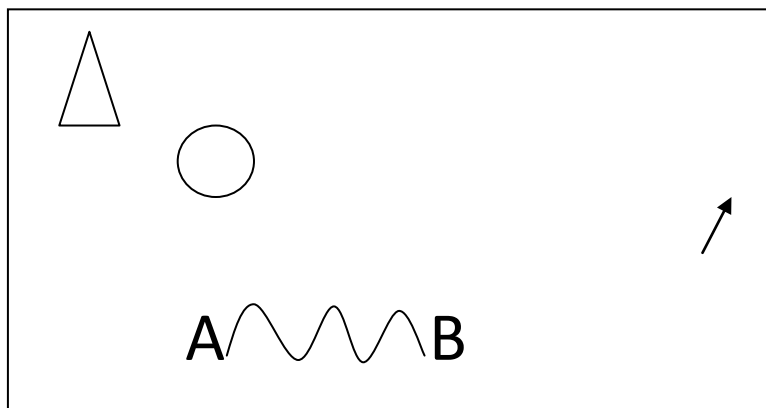
Špioni mají zadánu předlohu, podobu určitého obrazu
např.



Skupina prostředníků, kteří předlohu nevidí, má za úkol přebírat postupně od jednotlivých špionů informace o podobě obrazu a předávat je průmyslovému týmu, který podle přijatých informací od prostředníků obraz překreslí na čistý papír. Cílem je mít 2 shodné obrazy.

Tím, že je informace 2x předávána, dochází do určité míry ke zkreslení a na konci modelové situace vidíme, že některé zdánlivé maličkosti nemusí být řečeny a tím je i zcela změněn výsledek = zadávání úkolů nadřizený - podřizený.

Výsledek vypadal např. takto:





Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

Asertivita je nejčastěji interpretována jako přiměřené sebeprosazení, kdy člověk do situace vstupuje se sebejistotou a s pozitivním a akceptujícím přístupem k ostatním.

Pro účastníky workshopu asertivita znamená následující:

- technika pro zvládání problémů (konfliktů, náročných situacích),
- umění prosadit se, ne na úkor druhého,
- pozitivní přístup,
- vycházení s lidmi nekonfliktně,
- umění se pochválit se,
- způsob, jak se bránit manipulaci,
- způsob jednání s lidmi,
- schopnost sebeprosazení,
- sprosté slovo 😊
- vymezování,
- klid,
- sebejistota,
- umění říkat NE a ANO
- optimismus
- ochrana sebe sama,
- převzetí iniciace,
- respekt k postojům a názorům ostatních,
- otevřenost.



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

K asertivitě nepatří:

sklon k pasivitě v komunikaci = pasivita, kapitulace, únik

drzost, dravost = agrese

„nesmím se naštvat“ = popírá zákon asertivity na právo vyjádřit své emoce

přiměření komunikačního partnera, že má pravda je ta správná = manipulace

PASIVITA

- omluvy
- pokora
- pochyby

ASERTIVITA

- přímost
- formálnost
- cílenost
- umění říci NE
- nezdůvodňování

AGRESIVITA

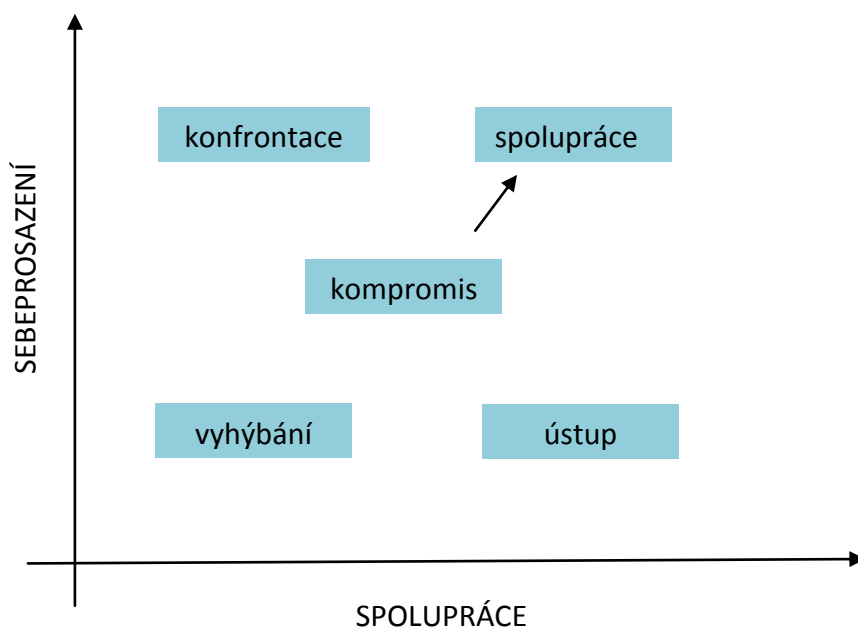
- výhružky
- razantní styl
- negativní zobecňování
- neadekvátnost

MANIPULACE

- zisk za každou cenu
- dosahování cíle skrze emoce
- jednání jako s věcí



STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ



VYHÝBÁNÍ

- + čas, klid, může se vyřešit samo, ušetření energie
- zvýšení napětí, neprosazení se, stres,

KONFRONTACE

- + rychlé, přímé jednání, otevřená situace, rychlé a konečné řešení
- riziko agrese, konfliktnost, možnost prohloubení krize, problému

KOMPROMIS

- + oboustranná (ne)spokojenost, předpoklad spolupráce, uspokojení všech, není pořízených
- absence nejlepšího řešení, dočasné řešení

SPOLUPRÁCE

- + motivace obou stran, dlouhodobé řešení
- náročnost, dlouhodobost hledá ní řešení