



Efektivní komunikace I.

V tomto vzdělávacím kurzu rozvíjíme komunikační dovednosti. Účastníci se seznámí se zásadami účinné komunikace na pracovišti, procvičí si komunikaci v různých situacích a získají doporučení jak zvýšit svou profesionální úspěšnost. Seminář je prakticky orientován a využívá interaktivní metody výuky. Zkušenosti z těchto aktivit umožní správně reagovat v reálné situaci, pomohou při rychlé volbě odpovídající strategie a taktiky.

Motto:

Každý člověk umí komunikovat.... Otázka zní: jakým způsobem a jaké jsou výsledky....

Nejsme na světě sami - od narození jsme mezi lidmi-v rodině,ve škole,v zaměstnání, nežijeme v izolaci, jednáme s lidmi, hovoříme s nimi, nasloucháme jim, domlouváme se s nimi, přicházíme s nimi do styku - i do sporů a konfliktů, „sociální komunikace“.

Co je komunikace?

sdílení - latinsky *communicare*

výměna informací

přenos informací

zpětná vazba a její význam

Pravidla komunikace

Co musíme vědět ještě předtím, než budeme začínat komunikaci?

Co nám říká řeč těla - nonverbální komunikace

Komunikační asertivita

Co je komunikace?

Kanály komunikace

Komunikační média

Typ komunikace JÁ

Typ na výkon a výsledek – V.V.V. = Vědomí Vlastní Výjimečnosti

Typ na detaily – racionální typ

Typ na vztahy a zábavu

Typ na tradici a harmonii

Typ komunikace MY – aneb JÁ se stává méně důležité, než synergie

Nevýhoda tohoto postupu: pro sólisty kolektiv není dostatečně motivující.

Typ na výkon a výsledek – V.V.V. = Vědomí Vlastní Výjimečnosti – se mění na V.V.S. = Vědomí Výjimečné Spolupráce

Typ na detaily – racionální typ – mění se na emočně-racionální typ (např. vědecké týmy a kolektivy)

Typ na vztahy a zábavu

Typ na tradici a harmonii

Typ zaměřený na detaily (1)

Otázka, na kterou chce především znát odpověď: **JAK?**

Okolí a řeč těla - pomalý v řeči, pohybech a rozhodování, tichý hlas, stisk ruky je strnulý, dbá na osobní odstup, obléká se konzervativně, k okolí je konvenční, kontakt očima často přeruší, omezená gestikulace

Přání - poskytnutí záruky a jistota, obvyklý standard, chráněné okolí, uklidnění, žádné náhlé změny, osobní pozornost

Potřeby - precizní práce, přesný popis práce, stanovená hodnocení výkonu, mnoho informací.

Typ zaměřený na detaily (2)

- Méně pozitivní vlastnosti - upovídanost, nerozhodnost, kontrolující, příliš vážný, chladný.
- Z čeho má strach - z kritiky
- Výhody, jež ho přesvědčí - úspora peněz, spokojenost



- Doporučení - při jednání s tímto typem buďte přesní, jasně specifikujte a dokumentujte své informace přesnými čísly. Neradte a respektujte potřebu osobního odstupu. Oblékněte se spíše konzervativně.

Typ zaměřený na úspěch (1)

- Otázka, na kterou chce především znát odpověď: **CO a KDY?**
- Okolí a řeč těla - pracovní prostor mají dobře uspořádaný, bez zbytečných věcí a papírů, rohová kancelář s oknem, velký a uklizený psací stůl, nepořádek ve skříních, hodiny na psacím stole, diplomy a trofeje v kanceláři, silný stisk ruky svědčící o kontrole, mluví rychle a hlasitě, "mohutné" oblečení
- Přání - moc a autorita, nebýt pod dohledem, prestiž a výzvy, mnoho nových a rozdílných aktivit, mnohostranná oblast činností, přímé odpovědi
- Potřeby - obtížné úkoly, občasný šok, přenechat řešerši faktů jiným, vlastní tempo a více uvolnění, přímé odpovědi

Typ zaměřený na úspěch (2)

- Méně pozitivní vlastnosti - nepoznává dlouhodobé možnosti, stavovsky sebevědomý, napřed jedná, pak myslí, nemá důvěru k jiným, dominantní, hrubý, úsečný a netrpělivý
- Z čeho má strach - aby nebyl využit
- Výhody, jež ho přesvědčí - úspora času, vydělání peněz, zdraví
- Doporučení - mluvte rovnou, bez zbytečných oklik. Vystupujte sebevědomě, ale buďte opatrní, abyste neprovokovali jejich autoritu.

Typ hledající zábavu (1)

- Otázka, na kterou chce především znát odpověď: **KDO?**
- Okolí a řeč těla - tytéž věci jako na psacím stole jako má typ hledající harmonii, teplý stisk ruky, mluví rychle a hlasitě, trvalý kontakt očima, nápadné a neobyčejné oblečení
- Přání - veřejné uznání, svoboda projevu, demokratické poměry, nezávislost na kontrole a detailech, méně namáhání, mít někoho, kdo realizuje
- Potřeby - priority a lhůty, demokratický management, kontrola nad časem, ocenění hodnot a pocit příslušnosti

Typ hledající zábavu (2)

- Méně pozitivní vlastnosti - ignoruje detaily, roztržitý, dělá ukvapené závěry, nepraktický
- Z čeho má strach - ze ztráty společenského uznání
- Výhody, jež ho přesvědčí - status, uznání, flexibilita, pohodlí a komfort
- Doporučení - chovejte se přátelsky, nebojte se i poklepání na rameno. Oblékněte se spíše méně formálně. Poslouchejte a povídejte si. Všechny dohody mějte odchycené písemně, protože na ně tento typ může snadno zapomenout.

Typ hledající harmonii (1)

- Otázka, na kterou chce především znát odpověď: **PROČ?**
- Okolí a řeč těla - na svém psacím stole má "sladké" věci, rodinné fotografie, květinu v květináči, kapesníky a plakety, nepodá ruku, žvanivý tón, neformálně nebo osobně uspořádané pracovní místo, nosí pohodlné oblečení
- Přání - jistota, status quo, minimální újmu na soukromém životě způsobenou prací, upřímné ocenění hodnot, tradiční metody
- Potřeby - potvrzení pocitu vlastní hodnoty, pracovní kolegy se stejným stupněm kompetencí, informace o tom, jak jeho úsilí přispívá společně věci, pokyny pro splnění úkolu, připravování změn, povzbuzení k tvořivosti

Typ hledající harmonii (2)

- Méně pozitivní vlastnosti - bere všechno příliš osobně, sentimentální, subjektivní, všechno odkládá, slabý při stanovení cílů a vlastní motivaci, chová zášť



- Z čeho má strach - ze ztráty jistoty a z toho, že nebude mít pravdu
- Výhody, jež ho přesvědčí - uznání, komfort
- Doporučení - buďte trpělivý a snažte se vytvořit dobrý dlouhodobý osobní vztah. Zavolejte, i když zrovna nechcete nic prodat nebo vyřešit. Nemluvte rychle a povídejte si i o osobních tématech (rodina, dovolená). Pokuste se vytvořit pocit jistoty, poskytněte záruky. Buďte opatrní a citliví při změnách a nových návrzích.

Introvert

- je zaměřen více do sebe
- někdy ho nelze na první pohled poznat - v jistých situacích a na určitou dobu se může chovat extrovertně...

Vyznačuje se těmito znaky:

- bývá pečlivější než extroverti
- je velmi vnímavý, přemýšlivý až empatický
- má méně přátel, se kterými má o to vážnější vztah
- žije více svým vnitřním životem
- dokáže se dobře soustředit

Extrovert

- je více komunikativní a společenský
- přesto, že žije navenek a je spontánní, tak méně vnímá okolní svět

Charakterizují ho tyto znaky:

- velká otevřenost
- rád zkouší nové věci
- často prezentuje své názory
- bývá impulzivní
- je závislý na komunikaci

KONFLIKT - definice

- rozpor, střet mezi protichůdnými tendencemi
- s možným výskytem konfliktů je nutno počítat jak při plánování, organizování, umístování pracovníků, tak při hodnocení, kontrole o odměňování

RESONANCE KONFLIKTU:

Vysvětlení pozitivního dopadu konfliktu. Rezonance konfliktu, jako nástroj pro sebezdokonalení. Konflikt, jako ukazatel vnitřních bloků. Projekce a sebe projekce v konfliktních situacích.

Dělení konfliktů

Dle délky trvání :

- krátkodobé - ("jednorázové" střety)
- dlouhodobé - (neřešené konflikty mohou přinášet více negativních důsledků)

Dle obsahu :

- vnitřní - intrapersonální (rozhodování se)
- intrapsychické (skryté, duševní)

- intraskupinové (ve skupině)

- vnější - interpersonální (mezilidský)

- interpsychické

- mezi dvěma jedinci
- mezi jedincem a skupinou
- mezi skupinami

Zdroje konfliktů

- v osobnosti a sociálním chování jednotlivců



- nedorozumění
- nedostatky personální práce
- ve stylu vedení lidí v organizaci
- v umístění pracoviště a pracovních podmínkách
- příčiny mimo podnik

Průběh řešení konfliktu

1. Rozebereme problém ze svého pohledu:
 - Jak problém cítíme?
 - Jaký dopad má na nás?
 - Jaký máme pocit z jednání toho druhého (dalších)?
 - Jak můžeme popsat chování druhého (dalších)?
 - Jaká jsou fakta z našeho pohledu?
2. Oba popisujeme problém společně a uvědomujeme si rozdílné vnímání:
 - Pozorně naslouchat
 - Dávat najevo jak chápeme to, co řekl
 - Sdělujeme své pocity
 - Tam, kde spolu souhlasíme, je třeba dát najevo naši společnou shodu
 - Tam, kde se rozdělujeme, tak hledáme ústupky na jedné i druhé straně
3. Znovu se zaměříme na potřeby a přání druhé strany:
 - Hledáme možnosti kompromisu
 - Kompromisy jsou nezbytné
4. Zhodnotíme řešení a posoudíme míru spokojenosti obou stran:
 - Zhodnocení opakujeme s odstupem času, jestli ho není třeba přehodnotit
 - Opakování vede ke zjištění, zda vyřešení konfliktu nebylo jen zdáním

Strategie řešení konfliktu

1. Pasivní strategie
 - Problém je nedůležitý, necháme ho rozplynout.
 - Navzájem si porozumíme (empatické přizpůsobení).
 - Problém bereme jako nutné zlo, vyvarujeme se mu.
 - Vyhýbáme se lidem, se kterými bychom mohli přijít do sporu.
 - Řešíme problém narážkami a neverbální komunikací.
 - Problém zlehčujeme a žertujeme (potlačujeme své pocity).
 - Viditelně se podřídíme (pláč).
2. Osobně zaměřená strategie
 - Požádáme o změnu chování (prosba, žádost, přemlouvání, donucování, agresivní prosazování vlastních zájmů)
 - Hrozíme, vyhrožujeme trestem nebo selháním
3. Sjednocující strategie (diskuze o konfliktu)
 - Snažíme se porozumět důvodům a pocitům druhého a dosáhnout jeho souhlasu a potvrzení
 - Hledáme společně možnosti, které jsou přijatelné pro oba

Neřešitelné konflikty

- Nemůžeme najít žádné společné cíle.
- Někdo z účastníků nesouhlasí s řešením, které by pomohlo dosáhnout cílů.
- S konfliktním člověkem, který si libuje v hádkách, nemá řešení.

U těchto lidí selhávají návody a modelové situace:

- Dominantní
- Agresivní
- Sobci (jednají ve svůj vlastní prospěch)

Pravidla úspěšného zvládnání konfliktů



- Každý má právo říct svůj názor
- Každý má právo mluvit stejnou dobu
- Naslouchejme, je třeba pochopit cíl druhé strany a objasnit vlastní cíle
- Lidé kolem nás nemusí mít stejné názory
- Nekřičíme, nezvyšujeme hlas, neurážíme se a neironizujeme
- Pro lepší porozumění jeho projev řekneme vlastními slovy
- Neznehodnocujeme to, co je pro druhého cenné a čeho si váží
- Nekritizujeme druhého a jeho činy v minulosti
- Mluvíme pouze o aktuálním problému
- Nenecháme se ovládnout emocemi
- Cílem není zvítězit, ale najít lepší postup, řešení
- Na závěr vyzvedneme pozitivně něco z názorů druhého a sebekriticky zhodnotíme negativní detail v našem projevu (druhá strana to udělá také)

ATMOSFÉRA.....Když se KONFLIKT neřeší

- zhoršuje se komunikace, stává se formální
- přibývá drobné popichování a řevnivost
- častěji se objevují rozdílné názory, hádky kvůli maličkostem
- místo řešení se hledají viníci
- stále více se odvolávají na pravidla a nařízení
- formality jsou na prvním místě
- všichni zúčastnění jsou zklamání
- efektivita práce se vytrácí

Osobní styly při řešení konfliktů

Soutěživý

- Zvítězit za každou cenu
- Konflikt chápe jako otevřený boj
- Věnuje pozornost především sám sobě

Vyhýbavý

- „O tom se nechci bavit“
- Při konfliktu beze slov odejde
- Nemá své představy ani přání, a také ho nezajímají představy druhých

Smířlivý

- „Udělám to, protože si to přeješ“
- Je zaměřen na druhé
- Snaží se najít spokojenost pro obě strany
- Radši přijme kompromis, než aby se namáhal hledat lepší řešení

Spolupracující

- Rád hledá tvořivé řešení, uspokojující obě strany
- Má dostatečné sebevědomí
- Jeho cíl je dosáhnout oboustranné spokojenosti

Přizpůsobivý

- „Mír za každou cenu“
- Může zanedbávat své potřeby, jen aby uspokojil druhé
- Může jít do konfliktu, ale nakonec udělá všechno, aby byl klid

Každý z nás jedná převážně jedním nebo dvěma z těchto stylů

Špinavá hra při konfliktu

- Lži a polopravdy
- Odvádění pozornosti – tam, kde se cítí silný
- Hra na upřímnost – agresivní kritika



- Přehnané požadavky – licituje ke kompromisu
- Stresující podmínky – čas, přítomní lidé
- Hrozby – zdůraznění negativ
- Bezmoc – manipulace ublížením
- Znevažování – neverbální posunky, ironie
- Stupňování požadavků – chceme s ním jednat?
- Odmítání komunikace – vymluví se a vaše sdělení ho nezajímá
- Odklad rozhodnutí – stanovit termín
- Taktika „všechno nebo nic“ – buď to uděláš nebo tě vyhodím

Během konfliktu bychom neměli

- Nadávat, urážet druhého
- Vyhrožovat
- Ponižovat fyzický vzhled druhého
- Podceňovat jeho inteligenci
- Zpochybňovat jeho záměry
- Používat fyzické násilí
- Přerušovat jeho řeč
- Křičet
- Záměrně provokovat

Během konfliktu bychom měli

- Zůstat na svém místě
- Mluvit klidně a věcně
- Být pozitivní
- Věnovat pozornost námitkám
- Nesoutěžit a dospět společně k řešení
- Zachovat mlčenlivost před ostatními

EMOCE

- Máme je všichni
- Jsou přirozené a normální
- Málodky si je přiznáváme, tím méně je přijímáme a vyjadřujeme
- Spíš je bereme jako „ničivou sílu“, která způsobuje komplikace
- Na jejich popření a ignorování použijeme více energie, než na jejich použití a vyjádření

Emoce nelze vypnout

„Mluvme o tom, co cítíme“

- Když se rozčílíme, stoupne hladina adrenalinu
- Náš organismus potřebuje čas, aby ho vstřebal
- Emoce jsou živelnou odezvou na určité situace

7 základních emocí z výrazů tváře

1. Štěstí (radost, potěšení)
2. Překvapení
3. Strach
4. Smutek
5. Hněv
6. Znechucení (opovržení)
7. Zájem

Hněv (zlost, vztek, zuřivost)

- Bouřlivá reakce, která se staví do cesty k dosažení našeho cíle
- Je to základní obranný mechanismus, kterým chráníme svou osobnost



- Vyplývá ze zranění, bezpráví, urážky, odporu,...

Pozitivní přínos hněvu

- Poznáme nespravedlnost a bojujeme proti ní
- Dosáhneme vytyčeného cíle
- Aktivujeme síly proti nepříteli nebo nebezpečí
- Překonáme překážky
- Stanovíme hranice mezi námi a druhými lidmi
- Pociťujeme svou osobnost

Konstruktivní vyjadřování hněvu

- Mluvme raději o svých pocitech, než abyste druhým říkali, co dělají špatně (zájem, náklonnost)
- Spíš mluvmе o jeho chování, nikoli o jeho charakteru
- Buďme konkrétní a vyhněme se přehánění (vždycky, nikdy)
- Neobviňujme a vyhýbejme se urážkám
- Oddělme to, co cítíme od toho, co chceme
- Požádejme druhé o pomoc vyřešit problém
- Oceňme přístup druhého, zejména pokud za vzniklou situaci není zodpovědný
- Využijme humoru, abychom dostali druhého na naši stranu

TEMPERAMENT OSOBNOSTI

1. SANGVINIK - oblíbený

Slabé stránky - příliš umluvený, nepamatuje si jména, trvá na nicotnostech, zuří a stěžuje si, naivní a lehce se nadchne, egocentrický, snadno se rozcílí, nikdy nedospěje, někomu se jeví afektovaný, je hlučný a hlasitě se směje.

Silné stránky - přitažlivá osobnost, má dobrý smysl pro humor, zvědavý, bystrý, žije v přítomnosti, proměnlivá nálada, ryzí charakter, veselý, dovede upoutat pozornost, duše večírků.

2. CHOLERIK - silný

Slabé stránky - panovačný, netrpělivý, vznětlivý, rád se hádá a argumentuje, nevzdává se i když prohrává, nemá soucit, nemá rád emoce a slzy, neoblomný, není zdvořilý, je příliš tvrdý.

Silné stránky - rozený vůdce, dynamický a aktivní, nutková potřeba změny, nutnost napravit zlo, rozhodný a rázný, nedá se odradit, důvěryhodný, nezávislý, soběstačný, schopný vše uvést do chodu.

3. MELANCHOLIK - dokonalý

Slabé stránky - náladový a depresivní, cítí se být ublíženým, je falešně skromný, žije v jiném světě, má nízké sebevědomí, slyší jen to co chce, má pocity viny, příliš zahloubaný do sebe, sklony k hypochondrii.

Silné stránky - hluboký a přemýšlivý, vážný a cílevědomý, téměř geniální, nadaný a tvořivý, obětavý, svědomitý, vnímavý k jiným, znalec krásy, výtvarně či muzikálně nadaný, idealista.

4. FLEGMATIK - mírný

Slabé stránky - bez nadšení, bázlivý, dělající si starosti, nerozhodný, vyhýbá se odpovědnosti, netečný, sobecký, příliš plachý a zdrženlivý, škrobený.

Silné stránky - neupozorňuje na sebe, příjemný a klidný, všestranný, zásadový, tichý ale duchaplný, soucitný a laskavý, skrývá emoce, pohodový, vyrovnaný, šťastně smířený se životem.

Jak se v konfliktu projevuje náš temperament?

- SANGVINIK - spolupracující, smířlivý
- CHOLERIK - soutěživý, spolupracující
- MELANCHOLIK - smířlivý, přizpůsobivý
- FLEGMATIK - vyhýbavý, smířlivý

„Každý se může rozzlobit – to je snadné. Ale rozhněvat se na toho pravého člověka, tou pravou mírou, v ten pravý čas, z toho pravého důvodu a tím pravým způsobem – to už tak snadné není.“

Aristoteles