



Nové možnosti rozvoje vzdělávání na Technické univerzitě v Liberci

Specifický cíl A2: Rozvoj v oblasti distanční výuky, online výuky a blended learning

NPO_TUL_MSMT-16598/2022



Komunikační dovednosti

PhDr. Stanislava Exnerová



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

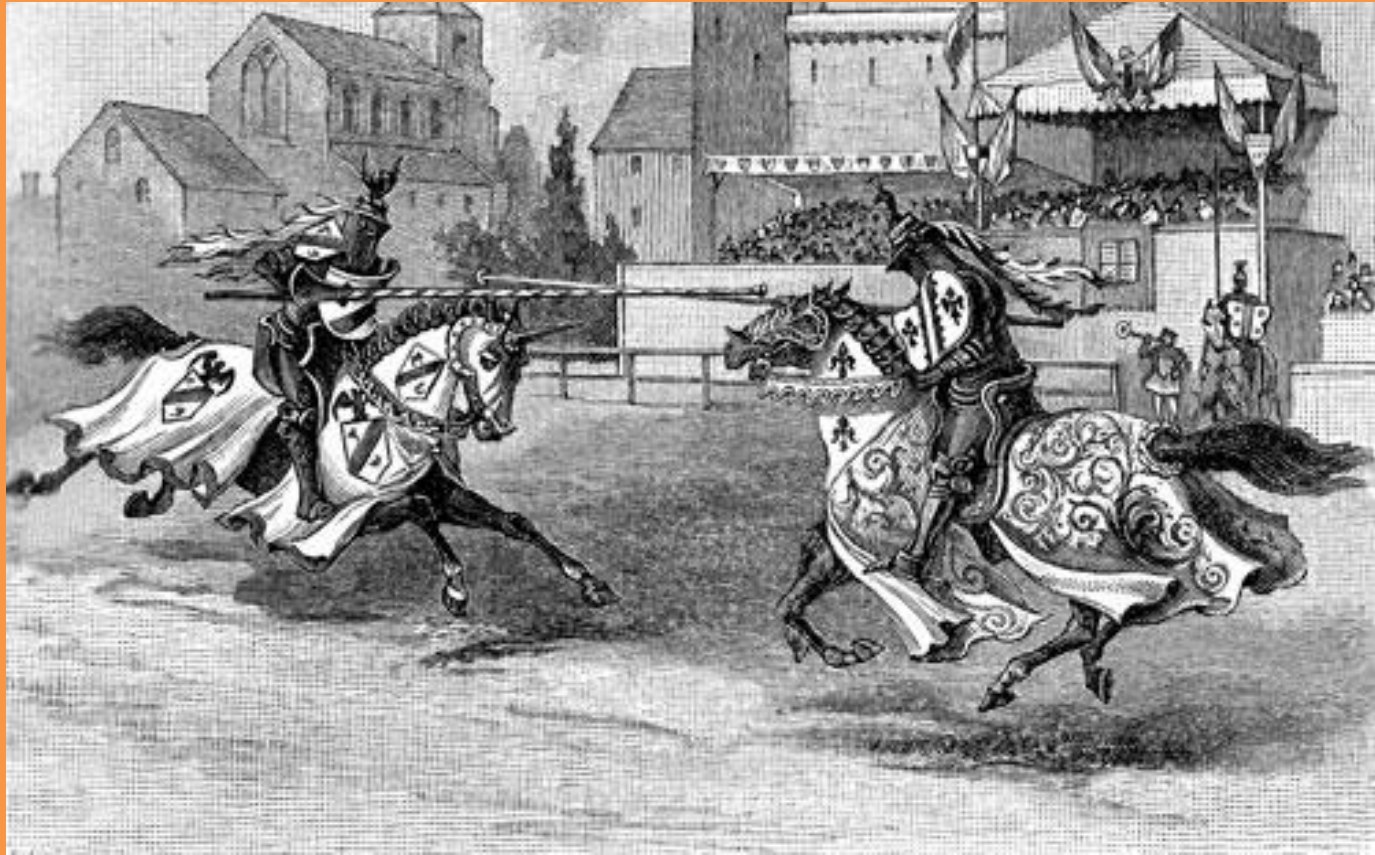
MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

„Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích zájmů.“

- Whetten, D. A. – Cameron, K. S.: Developing Management Skills (2. vydání). New York, NY: HarperCollins Publishers 1991, s. 403

Uvědomujete si, že:

- Konflikt váže hodně času
- vinu za konflikt většinou přičítáme druhým
- Někteří konflikt považují za jedinou variantu řešení
- Potlačit projevy konfliktního jednání vyžaduje značné emocionální úsilí
- Zástupné konflikty dlouho přežívají



Z hlediska příčin konfliktu:

- Konflikt představ – počítky, vjemy
- Konflikt názorů – spojeno s hodnotícím soudem
- Konflikt postojů – názor citově zabarven
- Konflikt zájmů.

V praxi smíšené!

doporučení

- Konflikt představ – zjišťovat, co si myslí druhý – komunikovat o tom, projevit zájem, toleranci
- Konflikt názorů – spojeno s hodnocením – dotázat se experta, vytvořit normy, hlasovat

doporučení

- Konflikt postojů – ovlivněno city – uvědomit si působivost emocionálních signálů, pozor na neverbální projevy
- Konflikt zájmů – zjišťovat, hledat kompromis?

Připustíme, že:

- Konflikt nemusí být destruktivní
- Konflikt nemusí být chaos – může být velmi strukturovaný a předvídatelný, a vyvolávat sebekritickou a živou atmosféru.

Zvládání konfliktu - strategie

Konfrontace



Konfrontace

Váš cíl: Prosadit svou.

Váš postoj: „Já vím, co je nejlepší a správné.
Opovažte se to zpochybnit!“

Zdůvodnění: Je lepší někomu šlápnout na kuří oko než se vzdávat našich velkých cílů.

Pravděpodobný výsledek: Máte pocit vítězství a zadostiučinění, avšak druhá strana je poražena a **ponížena**

Kdy je vhodná konfrontace?

- Když je nutná rychlá a rozhodná akce.
- V nutných záležitostech, když je třeba prosadit nepopulární opatření.
- V záležitostech obecného zájmu, pokud jste si naprosto jisti, že vaše řešení je správné (máte více informací apod.)
- Tam, kde by byl jiný postup vykládán jako vaše slabost.

Vyhýbání se



Vyhýbání se

Váš cíl: Nemít s tím nic společného.

Váš postoj: „Jsem neutrální“ „Musím si to rozmyslet.“ „To není moje věc.“ „Ať se starají jiní!“

Zdůvodnění: Nesouhlas je sám o sobě špatný a nežádoucí, protože vyvolává napětí.

Pravděpodobný výsledek: Problémy se zpravidla nevyřeší, což působí dlouhodobou **frustraci**.

Kdy je vhodné vyhýbání?

- Když jde o maličkost a jiné záležitosti jsou naléhavější.
- Když nevidíte žádnou šanci uspokojit své zájmy.
- Když ztráty z potenciálního rozjitření zúčastněných jsou větší než přínosy z vyřešení konfliktu.
- Když je třeba nechat vychladnout vášně a získat odstup.
- Když je třeba získat dodatečné informace před další akcí.
- Když konflikt mohou lépe vyřešit jiní.
- Když konflikt je okrajový nebo jen zástupný.

Ústup



Ústup

Váš cíl: Jenom nikoho nenaštvat, nikoho se nedotknout.

Váš postoj: „Já tu vlastně nejsem důležitý.“

Zdůvodnění: Udržování harmonických vztahů je vůbec nejdůležitější.

Pravděpodobný výsledek: Druhá strana vás patrně začne **zneužívat**.

Kdy je vhodný ústup?

- Když zjevně nemáte pravdu nebo nejste v právu.
- Pokud máte zájem slyšet názor jiných, poučit se, popř. prokázat, jak jste sami rozumní.

Kompromis, spolupráce



Kompromis

Váš cíl: Rychle nalézt řešení, s nímž bychom mohli žít.

Váš postoj: „Skončíme to, abychom se co nejdříve mohli vrátit k práci.“

Zdůvodnění: Protahované konflikty odvádějí lidi od práce a zbytečně otravují atmosféru

Pravděpodobný výsledek: Účastníci budou napodmiňováni hledat příště oportunní, přijatelná a **účelová**, spíše než účinná a trvalá řešení.

Spolupráce

Váš cíl: Vyřešit problém spolu

Váš postoj: „Toto je moje stanovisko, jaké je vaše?“ „Jsem odhodlán hledat s vámi optimální řešení“ „Co říkají fakta?“

Zdůvodnění: Názory obou stran mají stejnou důležitost (ne však nutně platnost). Je třeba klást stejný důraz na kvalitu řešení i na spravedlivý postup.

Pravděpodobný výsledek: Problém se s největší pravděpodobností uspokojivě **vyřeší**.

Kdy je vhodná spolupráce?

- Nalezení integrativního řešení tam, kde zájmy obou stran jsou příliš důležité a citlivé na to, aby z nich bylo možno slevovat kompromisem.
- Když vaším cílem je něco se naučit, dozvědět apod.
- Sledění pohledů z různých perspektiv.
- K získání a podpoře výsledného řešení tím, že se na jeho tvorbě všichni zúčastní.
- Analyzovat pocity, sentimenty a nálady, které vedly k narušení vztahů.

Doporučení

- Pozdržte svou okamžitou reakci
- Požádejte o čas na rozmyšlenou
- Počkejte, až přestane povykovat, požádejte o tišší řeč
- Nekomentuje jeho chování
- Vyjádřete svoje přání či návrh
- Zohledněte kontext
- Vyjednávejte

Hádka



Hádka

- Dochází k tzv. skluzům v myšlení a v jednání:
- dojde ke skluzu z polohy **racionálního uvažování do roviny emocionálně dotčeného reagování**, -
- hněvivé výbuchy, impulsivní reakce, zkratové jednání, je sníženo sebeovládání

Hádka

- dojde ke skluzu z **věcného posuzování do roviny osobních dojmů** prožitků, postojů a předsudků
- Ironie, zesměšňování, pomstychtivost, zveličování atd.



Hádka

- proběhne skluz z roviny **spolupráce a vzájemné pomoci do roviny útočného a soupeřivého jednání** .
- Všechny činy se začnou chápat jako projev zlé vůle, dosavadní společná aktivita se vysvětluje jako omyl.







Pro hádku je typické:

- odlišná pravidla myšlení a jednání (např. bizarní logika)
- i nevinná konstatování faktů mohou být chápána jako útok
- strana, která se cítí poškozená, má pocit morálního práva útoku všemi prostředky
- zoufalá snaha vyhrát za každou cenu
- stereotypní mínění, že hádkou se dá něco vyřešit

Projevy hádky

- **Obviňování a osočování**, útoky, poukazování na slabiny, výpady proti oblíbeným činnostem, lidem, věcem. **Hledání viny** u druhého člověka nebo přesouváním viny na něho.
- **Slovní urážky a nadávky** s cílem ponížit.
- **Afektivní reagování**, jednání ve hněvu, zuřivosti
- **Hrozby a výhrůžky**
- **Ironické až výsměšné komentování** činů druhého, jeho myšlenek a postojů

- **Výčitky** - velice odcizují
- **Dokonalá paměť na chyby druhého**
- **Připomínání něčeho, co se nedá napravit**
- **Zveličování nedostatků** – osvědčená taktika, jíž se vyvolá buď neúměrná obranná reakce nebo zpětný útok, jenž se okamžitě negativně zhodnotí. V omylech se vidí záměrné počínání. (To jste udělal schválně!)
- **Chytání za slovo** - využití nepřesností v myšlení, přeřeknutí nebo rozporu v tvrzení

- **Provokující výroky** s úmyslem rozrušit.
- **Otevřeně vyjádřené pohrdání** (Vy intelektuálové...)
- **Podsouvání zjevně odsouditelných motivů** (Stejně to děláš jen naoko, aby ses zalíbil)
- **Podezírání** – vyslovují se nahlas pochybnosti o druhém a vzbuzuje se k němu nedůvěra.
- **Naschvály všeho druhu** – např. pubescenti dráždí dospělé odmlouváním

- **Dělání drahot**
- **Neustálé namítání nebo odmítání** se zjevnou nechutí se angažovat
- **Brblání** – samomluvou, nezřetelně, zlobně nebo lítostivě, agresivní zacházení s věcmi, zlostné pohledy
- **Tankování** – návrat do hádky s novými silami po přerušení kontaktu. Hádajícího se napadnou nové možnosti, dostane návod
- **Okázalé mlčení** – plus nenávistné pohledy, odmítavá gesta, odchod...



Nechcete rozpoutat konflikt – partner útočí

- **Vyžádejte si čas na rozmyšlenou**
- **Zadržte svou okamžitou reakci**
- **Položte si otázku: „Čeho chci dosáhnout?“**
- **Pokud druhý spustí povyk, nedělejte nic, dokud se vám nepodaří zarazit jej**
- **vysvětlování vlastního hlediska vám nijak nepomůže**

Nechcete rozpoutat konflikt – partner útočí

- **Dejte najevo, že jste slyšeli.**
- **Zeptejte se: „Co byste si přál, abych udělal?“**
- **Řekněte, co chcete.**
- **Souhlaste se vším, s čím se souhlasit dá.**
- **Vyjednávajte.**
- **Potvrďte si, na čem jste se dohodli: Zpětná vazba.**
- **Je-li to možné, nechte druhého říci poslední slovo.**



- Ženy vstupují do vztahu s kooperativnějším postojem
- Ženy vydrží déle trucovat a bránit se kooperaci
- Na ženy má první setkání výraznější vliv než na muže
- V pubertě ochota ke spolupráci ubývá
- Se zvyšujícím se věkem ochota ke spolupráci přibývá

Literatura

- **Kuchyňka Zbyněk: Neshody a rozpory v pracovní skupině. Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČR, Praha 1990, 80-85021-61-7**
- **Křivohlavý Jaro: Konflikty mezi lidmi. Portál, Praha 2002 ISBN80-7178-642-X**
- **Čakrt, Michal: Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Management press, Praha 2000, ISBN 80-85943-81-6**

Berne, hry

- Formální kontakt, jehož cílem není skutečně otevřená komunikace
- „společenská hra“ - konvenční rozhovory
- některým „hráčům“ přinášejí „zisky“
- Protihráči často utrpí ztrátu

Blančini příbuzní se pravidelně nahrnou do její domácnosti aniž by se s ní domluvili, rozsadí se po bytě a začnou mluvit. Blanka vaří kávu, honem chystá pohoštění a přitom poslouchá jejich rozhořčené komentáře.

Mluví většinou sami, někdy si trochu vymýšlejí, Blanka jen přizvukuje, aby dala zdvořile najevo svůj souhlas. Často nesouhlasí, ale snaží se, aby návštěva proběhla co nejklidněji.

Když odejdou, je unavená, nespokojená, frustrovaná. Jsou to její příbuzní a přesto se s nimi necítí dobře.

Co se tu děje?

- *a) Chyba je na Blančině straně. Měla by si více vážit rodinného zázemí.*
- *b) Vztahy se musí udržovat.*
- *c) Blanku unavuje konverzace, která vyžaduje sebezapření, opatrnost, manévrování a čas. Navíc jí přináší spíš depresivní pocity než úlevu a povzbuzení.*
- *d) Příbuzní si zdeptanou Blanku užívají.*
-

- *a) Chyba je na Blančině straně. Měla by si více vážit rodinného zázemí.*
- *b) Vztahy se musí udržovat.*
- *c) Blanku unavuje konverzace, která vyžaduje sebezapření, opatrnost, manévrování a čas. Navíc jí přináší spíš depresivní pocity než úlevu a povzbuzení.*
- *d) Příbuzní si zdeptanou Blanku užívají.*
-

- Kdyby tebe nebylo!
- To je hrozné, vidíte!
- Ano, ale...

Známa vás v rozhovoru téměř nenechá promluvit, když něco říkáte, hned vám skáče do řeči, radí, vykládá svoje zkušenosti. Má smysl se s ní bavit? Jak?

- *a) Vyslechněte si ji trpělivě.*
- *b) Zvažte, jestli to pro vás je přínosné.*
- *c) Upozorněte ji, že je vám její přerušování trochu nepříjemné.*
- *d) Dělejte jí totéž.*
- *e) Pochvalte ji, jak umí poradit.*
- *f) Neodporujte, souhlaste se vším, s čím je možné a rozhovor co nejdříve ukončete.*

Známa vás v rozhovoru téměř nenechá promluvit, když něco říkáte, hned vám skáče do řeči, radí, vykládá svoje zkušenosti. Má smysl se s ní bavit? Jak?

- *a) Vyslechněte si ji trpělivě.*
- *b) Zvažte, jestli to pro vás je přínosné.*
- *c) Upozorněte ji, že je vám její přerušování trochu nepříjemné.*
- *d) Dělejte jí totéž.*
- *e) Pochvalte ji, jak umí poradit.*
- *f) Neodporujte, souhlaste se vším, s čím je možné a rozhovor co nejdříve ukončete.*

Problematické typy

- ***Váš partner je chladný a věcný člověk. Je tvrdohlavý a drží se výhradně svých názorů a nápadů. Je to s ním těžké. Poradit si nedá. Když zažertujete o jeho zatvrzelosti nebo se k němu nechováte jak očekává, urazí se. Vyžaduje, aby se k němu všichni chovali jako k nějakému božstvu. Druhé asi považuje za méněcenné, sebe za něco víc. Jak se s ním domlouvat? Která z následujících doporučení jsou vyhovující pro komunikaci s ním?***

- *a) Zdůrazněte všechno, co mu může přinést prestiž a uznání.*
- *b) Při komunikaci ustupujte, ale pokud to nejde jinak, ukažte, že umíte být také drsní.*
- *c) Při komunikaci s nimi projevte sílu, ale vystříhejte se ale projevů arogance, agresivity, svárlivosti a přehnané sebedůvěry.*
- *d) Za všech okolností jednejte zdvořile.*
- *e) Ptejte se pouze na to, co skutečně potřebujete vědět.*
- *f) Budte viditelně přátelští a osobní, ptejte se na pocity.*
- *g) Pokud se vás něco dotklo, dejte mu najevo, že se chová nevhodně, že „přestřelil“.*
- *h) Nedopusťte, aby váš partner „ztratil tvář“, byl přistižen při pochybení.*

- a) *Zdůrazněte všechno, co mu může přinést prestiž a uznání.*
- b) *Při komunikaci ustupujte, ale pokud to nejde jinak, ukažte, že umíte být také drsní.*
- c) *Při komunikaci s nimi projevte sílu, ale vystříhejte se ale projevů arogance, agresivity, svárlivosti a přehnané sebedůvěry.*
- d) *Za všech okolností jednejte zdvořile.*
- e) *Ptejte se pouze na to, co skutečně potřebujete vědět.*
- f) *Budte viditelně přátelští a osobní, ptejte se na pocity.*
- g) *Pokud se vás něco dotklo, dejte mu najevo, že se chová nevhodně, že „přestřelil“.*
- h) *Nedopusťte, aby váš partner „ztratil tvář“, byl přistižen při pochybení.*

Problematické typy

- ***Tento člověk se asi cítí stále ohrožen. Je to ukázkový pesimista: o všem pochybuje, ničemu a nikomu nevěří. Dokonce někdy nepřímou obviňuje druhé lidi ze lži. Jeho věčné katastrofické scénáře jsou opravdu nepříjemné. Zabývá se malichernostmi a pořád si stěžuje. Ostatní lidi asi považuje za opravdu nedůvěryhodné lumpy. Vyhnout se komunikaci s ním nejde. Jak na něj? Vyberte vyhovující varianty:***

- a) *I když vás urazí, že vám nedůvěřuje, zachovejte klid a zdvořilost.*
- b) *Zdůrazňujte prokazatelné záruky, zajištění, ověřitelnost, spolehlivost, bezpečnost.*
- c) *Slibte cokoli, vše pro jeho uklidnění.*
- d) *Nemůžete-li se za něco plně zaručit, raději mu to vůbec neříkejte.*
- e) *Projevte upřímný zájem o něj a jeho život, ptejte se ho na jeho rodinu a koníčky.*
- f) *Snažte se o velmi důvěrný přístup.*
- g) *Bud'te trpěliví.*
- h) *Snažte se být věcní.*
- i) *Klad'te raději uzavřené otázky, které nevyvolávají pocit, že z něj chcete zneužitelného „vytáhnout“.*
- j) *Odvolávejte se na reference lidí, kteří mají prestiž.*

- a) *I když vás urazí, že vám nedůvěřuje, zachovejte klid a zdvořilost.*
- b) *Zdůrazňujte prokazatelné záruky, zajištění, ověřitelnost, spolehlivost, bezpečnost.*
- c) *Slibte cokoli, vše pro jeho uklidnění.*
- d) *Nemůžete-li se za něco plně zaručit, raději mu to vůbec neříkejte.*
- e) *Projevte upřímný zájem o něj a jeho život, ptejte se ho na jeho rodinu a koníčky.*
- f) *Snažte se o velmi důvěrný přístup.*
- g) *Bud'te trpěliví.*
- h) *Snažte se být věcní.*
- i) *Klad'te raději uzavřené otázky, které nevyvolávají pocit, že z něj chcete zneužitelného „vytáhnout“.*
- j) *Odvolávejte se na reference lidí, kteří mají prestiž.*

Problematické typy

- ***Další člověk je zvláštní. Je pořád napjatý. Když s ním chcete mluvit, snaží se udržet si nějak odstup, takže máte pořád pocit, že na něj mluvíte z dálky. Neřekne nikdy nic o tom, jak se cítí, takže prostě nevíte, co se děje. Jen neochotně mluví o něčem osobním, ale i o pracovních věcech. Pořád přemýšlí, která varianta je bezpečnější a ne a ne se vyjádřit a vybrat. Všechno trvá dlouho, všechno musí běžet podle zaběhaných postupů, není ochoten improvizovat. Vyberte vyhovující varianty:***

- a) *Nenaléhejte, nespěchejte na ně, netlačte je k rychlému rozhodnutí.*
- b) *Musíte jim pomoci dostat se do tempa, tlačte je k neodkládání rozhodnutí.*
- c) *Chovejte se k nim vřele, dejte také najevo co největší nadšení pro věc.*
- d) *Postupujte mimořádně trpělivě. Pokud se odmlčel, trpělivě čekejte na jeho reakci.*
- e) *Mluvte o svých pocitech a osobních věcech a ptejte se i jich na osobní věci, abyste vytvořili osobní, přátelský vztah.*
- f) *Vezměte ho za ruku nebo za předloktí a usmívejte se na něj, zavtipkujte o tom, z čeho má obavy.*
- g) *Snažte se nevyvolat pocit nátlaku.*
- h) *V úvodu pokládejte uzavřené otázky, které nevyvolávají pocit ohrožení.*

- a) *Nenaléhejte, nespěchejte na ně, netlačte je k rychlému rozhodnutí.*
- b) *Musíte jim pomoci dostat se do tempa, tlačte je k neodkládání rozhodnutí.*
- c) *Chovejte se k nim vřele, dejte také najevo co největší nadšení pro věc.*
- d) *Postupujte mimořádně trpělivě. Pokud se odmlčel, trpělivě čekejte na jeho reakci.*
- e) *Mluvte o svých pocitech a osobních věcech a ptejte se i jich na osobní věci, abyste vytvořili osobní, přátelský vztah.*
- f) *Veźměte ho za ruku nebo za předloktí a usmívejte se na něj, zavtipkujte o tom, z čeho má obavy.*
- g) *Snažte se nevyvolat pocit nátlaku.*
- h) *V úvodu pokládejte uzavřené otázky, které nevyvolávají pocit ohrožení.*

- ***Tenhle člověk vypadá docela vstřícně. Nemá problém mluvit. Naopak: mluví až příliš a hlavně o všem, co nesouvisí s řešeným problémem. Je prostě upovídaný. Jednání s ním vyžaduje dost času. Se vším je spokojený, pro všechno hned nadšený, všechno ochotně slíbí. Udělá mnohé pro to, aby byl oblíben. Pravda je, že některé sliby prostě nesplní. Asi neumí odmítnout. Někdy se také vykrucuje a odvolává se na jiné. Vyberte vyhovující varianty:***

- a) Povzbuzujte je v povídání tím, že jim kladete otevřené otázky.*
- b) Používejte spíš uzavřené otázky.*
- c) Budte přátelští, osobní.*
- d) Zdůrazňujte to, co pomůže partnerovi získat popularitu a uznání lidí.*
- e) Zaměřte se na přesné údaje, poskytněte co nejvíce dat.*
- f) Trvejte na rychlém rozhodnutí.*
- g) Dávejte najevo podporu a spolupráci.*
- h) Snažte se odhalit jeho námitky.*

- a) *Povzbuzujte je v povídání tím, že jim kladete otevřené otázky.*
- b) *Používejte spíš uzavřené otázky.*
- c) *Budte přátelští, osobní.*
- d) *Zdůrazňujte to, co pomůže partnerovi získat popularitu a uznání lidí.*
- e) *Zaměřte se na přesné údaje, poskytněte co nejvíce dat.*
- f) *Trvejte na rychlém rozhodnutí.*
- g) *Dávejte najevo podporu a spolupráci.*
- h) *Snažte se odhalit jeho námitky.*