

# ZÁKLADY KOMUNIKACE

---

TEORETICKÁ PODPORA



*„Není nic těžšího než  
vyjádřit významnou  
myšlenku tak, aby jí každý  
rozuměl.“*

---

ARTHUR SCHOPENHAUER

# KONFLIKT

---

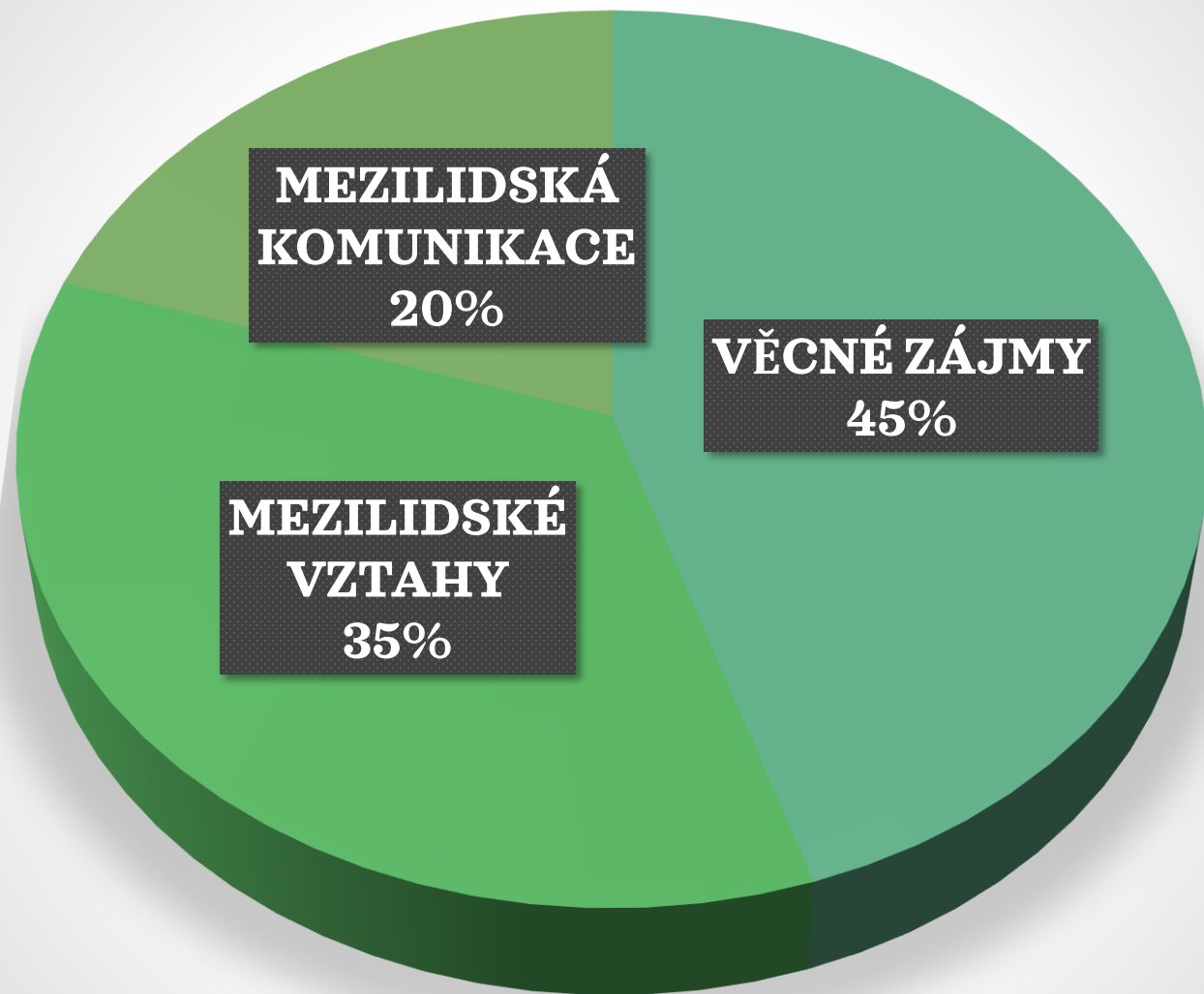
- ✓ funkční (konstruktivní)  
a nefunkční (destruktivní)
- ✓ bariérové postoje – xenofobie,  
extremismus, fanatismus, závist



PROČ/  
O ČEM SE  
LIDÉ  
HÁDAJÍ?

---









Jakým  
způsobem  
konflikt řešit?

---

# Jak řešit?

---

- nedělat nic (pasivita)
- násilí (fyzické a psychické)
- delegace konfliktu (na autoritu)
- jednání (řešení diskuzí)

Základní typ	Modelový příklad	Kontrola věci	Kontrola procesu	Předmět řešení	Výsledek řešení
Pasivita	Vyčkávání	Nikdo	Nikdo	Problém/Spor	Náhodný
Násilí	Válka	Nikdo/Vojáci	Nikdo/Vojáci	Spor/Problém	???
Delegace	Soud	Soudci	Soudci	Spor/Problém	Rozsudek
Jednání	Vyjednávání	Účastníci	Účastníci	Spor	Dohoda

## Šance na odstranění konfliktu ve fázi jeho vzniku

---

- převod pozornosti na jiné téma
- překvapení
- humor
- jídlo a pití
- ocenění





	vyhrávám	prohrávám
vyhráváš	(+2) kladný součet	(0) nulový součet
prohráváš	(0) nulový součet	(-2) záporný součet

WIN-WIN

# Asertivita

- strategie jednání, jedna z vyjednávacích metod
- odpovědnost ve vlastních rukách
- asertivní chování – snaha nalézt řešení uspokojující obě strany za pomoci jasného a přesného vyjadřování (**vím čeho chci dosáhnout a vím co chci vyjádřit**, uznání pocitů a potřeb, respektování druhých)
- Asertivní komunikace zahrnuje pevný, dobře modulovaný **hlas**, vzpřímený **postoj**, uvolněné **tělo a mimiku**, otevřený kontakt **očí**, často (pokud to odpovídá situaci), úsměv na **tváři**.

1. Máte právo sám posuzovat své chování, myšlenky a emoce a nést za ně zodpovědnost.
2. Máte právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující vaše chování.
3. Máte právo sám posoudit, zda a nakolik jste odpovědni za problémy druhých lidí.
4. Máte právo změnit svůj názor.
5. Máte právo dělat chyby.
6. Máte právo říct „já nevím“.
7. Máte právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
8. Máte právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Máte právo říct „já ti nerozumím“.
10. Máte právo říct „je mi to jedno“

## Asertivní desatero

## Méně vhodné vyjednávací metody

- neasertivní přístup

- agresivní chování

- manipulativní chování

- diktátor
- chudáček
- počtář (vyhodnotí si, co je pro něj v dané situaci nejvýhodnější)
- obětavec
- opatrovatel
- mafián (opírá se o síť známostí)



# 8 dílčích asertivních technik

- 1. Pokažená gramofonová deska** Technika učí klidným opakováním toho, co chcete vytrvalosti a prosazování svého. Chybí zde pocit zlosti a připravené argumentace. Umožňuje ignorovat manipulativní a argumentativní léčky.
- 2. Otevřené dveře** Technika učí akceptovat manipulativní kritiku tak, že přiznáte svému kritikovi, že v tom, co říká, může být něco pravdy. Přitom konečným soudcem sebe samého zůstáváte vy. Umožňuje přijímat kritiku klidně, bez úzkosti a obrany.
- 3. Sebeotevření** Tato technika umožňuje, sociální komunikaci a redukuje manipulaci pomocí sdělování kladných a záporných aspektů vaší osobnosti.
- 4. Volné informace** Tato technika snižuje plachost při zahajování rozhovoru tím, že nabízíte volné - nevyžádané informace o sobě.

## 8 dílčích asertivních technik

5. **Negativní aserce** Tato technika umožňuje přijímat chyby a omyly tak, že jednoznačně souhlasíte s kritikou vašich skutečných negativních kvalit, ať již je konstruktivní nebo agresivní.

6. **Negativní dotazování** Technika vede k aktivní podpoře kritiky s cílem použít získané informace (jsou-li konstruktivní) nebo je vyčerpat (jsou-li manipulativní).

7. **Selektivní ignorování** Technika umožňuje vyrovnat se s kritikou. Přitom na kritiku manipulativní, nevěcnou či obecnou nereagujeme. Dáme však, jasně najevo, že jsme slyšeli (např. myslím, že tě chápu), k meritů věci se však nevyjadřujeme.

8. **Přijatelný kompromis** Není-li v sázce vaše sebeúcta, je vhodné v rámci sebeprosazování nabídnout pro obě strany přijatelný kompromis.

# Vyjednávání

Vyjednávání má minimálně dvě roviny, ve kterých se rozhoduje o jeho úspěšnosti. Každá dohoda je sice definována svou věcnou podstatou, ale současně se na ní podepisuje i **způsob, kterým byla dosažena**. Tento způsob je nesmazatelně vepsán do **paměti účastníků** a bude mít **vliv** i na **plnění dohody a na budoucí vztahy** mezi vyjednavací. Možná, že se účastníci dohody již nikdy nesetkají, daleko častěji se lidé u vyjednávacího stolu **setkávají opakovaně**. Zde nejvíce záleží , jak bylo vyjednávání vedeno, zda převládla **snaha soupeřit, či spolupracovat**.

Neupínejte se  
k jedinému řešení.

Nejdříve hledejte,  
potom přemýšlejte  
a nakonec  
rozhodujte.

Najděte společná  
přijatelná kritéria.

Nepřestávejte  
myslet na konečný  
cíl.

Několik rad



## 4 fáze vyjednávání

1. **Přípravná** - získání dostupných fakt, zhodnocení, stanovení cíle, maxima, které mohu získat a minima, které jsem ještě ochoten přijmout atd.
2. **Diskuse** - vyjasnění stanovisek.
3. **Návrhy** - první pokusné návrhy, zmenšování rozdílů v pohledu na danou věc, případná dohoda.
4. **Potvrzení dohody** - shrnutí.



Když vyjednávání selže, nabízí se mnohdy mediace, jako vyjednávání za účasti třetího.

---

# Mediace

Mediátor pomáhá znesvářeným stranám vyřešit spor. Na rozdíl od soudce či arbitra však mediátor nemá autoritu vynést konečné rozhodnutí. Konečné vyřešení sporných otázek záleží pouze na rozhodnutí stran. Mediace byla a stále zůstává hlavní metodou řešení sporu v mnoha zemích světa.

Mediace nabízí oproti řešení sporu soudní cestou několik jasných výhod: je levnější, rychlejší a potencionálně podporuje specifická řešení. Účastníci sporu mohou při mediaci navzájem pochopit své potřeby, mohou se naučit spolupracovat a dále zjistit, že ze spolupráce mohou oba těžit. Jednou z příčin těchto výhod je skutečnost, že mediace je méně zatížena procedurálními pravidly, formálními zákony.

# Mediace

V případě mediace - na rozdíl od soudní pře - jsou nejvyšší autoritou sami účastníci sporu. Konflikt je nazírán jako jedinečný, a proto je těžko řešitelným aplikací nějakého obecného principu. U většiny mediací není kladen důraz na určení práv či zájmů, ani na to, kdo je v právu a kdo ne, kdo vyhrává či prohrává. Důraz je naopak kladen na ustavení určité harmonie prostřednictvím řešení, které by pro účastníky sporu bylo funkční.

Jednou za základních funkcí mediátora je vedení procesu komunikace. Mediátor musí promyšleně a ve správný moment "intervenovat". Aby toho byl schopen, musí rozumět mezilidským vztahům a technikám vyjednávání. Musí být schopen dobře naslouchat a vnímat skryté emocionální, psychologické a hodnotové orientace, které mohou představovat klíč k vyřešení problémů. Mediátor musí být nestranný. Musí porozumět názorům jak „žalobce“, tak „obžalovaného“. Metoda je způsobem komunikace, jež využívá poznatků z psychologie, sociální psychologie, sociální práce, sociologie, práva a dalších disciplín.



# NEJČASTĚJŠÍ CHYBY KOMUNIKACE

---

# CHYBY

Povýšené chování (arogantní nádech)	Sarkastické poznámky	Příkazování (vojensko-policejní způsob)	Intolerance	Lhostejnost k osobě druhého	Netrpělivost, nepozornost
Neschopnost naslouchat	Poučování, mentorování (kantorský syndrom)	Sobectví (egocentričnost)	Nadřazenost	Vyslýchání (typ křížový výslech - dominantní žárlivý partner)	Vyhrožování, osočování, hrubost
Podceňování partnera, neustálé udělování rad	Ješitnost (vzrůstá s výší naměřeného IQ)	Vlastní neomylnost	Hraní si na psychologa (častější úkaz u mužů než u žen)	Neurčitost projevu, vágnost používaných frází	Vyjadřování varovných předpovědí, skepticismus až apokalyptičnost
	Moralizování a puritánství	Subjektivizování, podléhání vlastnímu prvnímu dojmu	Zamračená tvář (misanthropismus)	Já, Já, Já jenom Já (hyperjáství)	

A photograph of two women in athletic wear high-fiving on a brick-paved outdoor area. The woman on the left is wearing a light blue tank top and has her hair in a high ponytail. The woman on the right is wearing a white tank top with a red vest and has her hair in a ponytail. They are both smiling and looking at each other. The background is a blurred outdoor setting with a fence and some buildings.

# PŘÍPADOVÁ STUDIE

---

Marie si našla po škole svou první práci. Dělal průzkumy v poradenské firmě, která svým klientům poskytovala zprávy z průzkumů. Považovala toto zaměstnání za výborné startovní místo, kde může získat zkušenosti v oboru. Svou práci měla také velmi ráda. Spočívala v tom, že dávala dohromady rozsáhlé analýzy z dat, která hledala v různých firemních zprávách a na internetu. Se svými spolupracovníky vycházela velmi dobře a brzy se s nimi skamarádila. Daná společnost měla navíc vynikající pověst, takže to v životopise bude vypadat velmi dobře, až bude chtít postupovat ve své kariéře. Bohužel zde také byla její nadřízená Edita, která dávala příkazy a pokud jste jim nerozuměli, byl to Váš problém. Měli jste poslouchat a pochopit to napoprvé. Když někdo chtěl něco zopakovat nebo vysvětlit, okamžitě ho seřvala. V tomto prostředí pracovaly zejména ženy, které byly v pracovním světě jen krátce, a tak se tiše a poslušně řídili jejími příkazy. Všechny měly pocit, že kdyby neposlechly, přišly by o práci. Marie to měla obzvláště těžké. Byla zvyklá dělat průzkumy samostatně, sama si práci promyslet, najít nejlepší způsob, jak ji provést a efektivně vykonat. Spolupracovníci ji pak často chválili za zlepšení a kreativitu, s jakou k projektu přistupovala. U Edity však muselo být po jejím. Buď se budeš řídit pravidly, nebo tu nemáš co dělat. A navíc raději dobře poslouchej a napoprvé pochop, co máš dělat, jinak si vyslechneš snůšku nepříjemných nadávek, dostaneš velice nepříjemný dopis, nebo tě seřve před všemi ostatními – jednoduše hrozí, že se božstvo rozhněvá. Nyní to vypadalo, že se situace ještě zhoršuje, což Marii silně stresovalo. Edita jí například řekla, že má jít na důležitou konferenci udělat zápis a pořádit fotky a pak z ní napsat podrobnou zprávu pro klienta. Své pokyny pak skončila slovy: „Pamatuj si, tvoje role je vmísit se mezi lidi, pozorovat a zaznamenávat. Nemluv s nikým, kdo tam pracuje.“ „Ano, samozřejmě,“ potvrdila Marie.

Na konferenci pak jenom pozdravila Editu, aby věděla, že už dorazila a pak celý den pouze tiše zapisovala a fotila, jak její nadřízená požadovala. Od mnoha účastníků získala i užitečné informace. Nicméně následující den, když sepisovala danou zprávu, jí Edita zavolala k sobě do kanceláře se slovy: „Co jsem ti říkala o tom, že nemáš s nikým mluvit?“ „Ale já jsem s nikým nemluvila,“ začala Marie. Než však stačila větu dokončit, Edita už pokračovala útokem: „Přišla jsi ke mně, když jsem vysvětlovala moderátorům, co mají dělat!“ Marie se jí pokoušela vysvětlit, že jí jen přišla pozdravit, protože to považovala za zdvořilé, a chtěla jí dát vědět, že už dorazila. Edita však její vysvětlení jen využila k dalším výčitkám. „Pak jsi nepochopila, co jsem ti říkala. Řekla jsem, že nemáš s nikým mluvit. Pokud ti to není jasné, máš se zeptat.“ Proč by se však Marie měla ptát na něco tak jasného? Marie si „s nikým nemluvit“ vyložila tak, že nemá s nikým dělat žádné rozhovory, neklást nikomu žádné otázky, být prostě pozorovatelem, ale nejít pozdravit svojí šéfovou jí připadalo nezdvorné. Marie však cítila, že se svým vysvětlováním nemá žádnou šanci, a tak raději ustoupila. Edita se svými výčitkami dále pokračovala a nadávala jí za další chyby, které na konferenci udělala. Týkalo se to například focení všech konferenciérů, které na konci dělal oficiální fotograf a Marie je také fotila. Chybou bylo, že to byla oficiální fotografie a Marie měla vědět, že to nemá fotit. „Copak jsem ti to neříkala?“ tvrdila Edita neúprosně. Když se Marie vracela dopsat zprávu, měla slzy na krajíčku. Dokázala myslet jedině na to, že ji Edita neopodstatněně obvinila z toho, že ji neposlouchala a nepochopila její instrukce. Přes všechna tato příkoří si Marie dál chtěla svou práci udržet, a proto se snažila své emoce během psaní zprávy ovládat, jak nejlépe dokázala. Jak by se Marie měla v tak obtížné situaci zachovat?

**NACVIČTE VE DVOJICI VHODNOU REAKCI MARIE.**

PANELY  
EXPERTŮ

LITERÁRNÍ  
KROUŽKY



REFLEXE DNE

MENTI.COM  
KÓD:

DOTAZY

t h e

e n d