



EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Mgr. Dušan Kalášek

OSOBNÍ & PROFESIONÁLNÍ ROZVOJ

"Budujte svoji kariéru díky vzdělávacím programům
a kurzům pro dospělé.
Vyberte si životní styl a učte se s námi žít..."





MOTTO DNE ...

***„co neděláš s chutí,
to se ti nepodaří.“***

Shakespeare





Cíle semináře - reálný cíl absolventa:

1. Rozvinout komunikační schopnosti v interakci s ostatními
2. Odhalit vlastní styl jednání
3. Seznámit se s jednotlivými asertivními technikami
4. Předjímat konfliktní situace v komunikaci s nadřízenými a rodiči a procvičit se v jejich efektivním zvládnání





1. Úvod do efektivní komunikace

***Vím, že si myslíte, že rozumíte
tomu, co jste si myslel, že jsem
řekl, ale nejsem si jist, že si
uvědomujete, že to, co jste slyšel,
není to, co jsem myslel.***





Doporučené komunikační postupy

Co je komunikace?

- sdílení - latinsky *communicare*
- výměna informací
- přenos informací - zpětná vazba a její význam





Kanály komunikace

▪ vertikální

mezi různými stupni organizační autority. Sestupný (shora dolů) nebo vzestupný

▪ horizontální

mezi útvary a články stejné organizační úrovně, kanál typický pro týmovou spolupráci.

▪ diagonální, více směrná,

mezi subjekty napříč organizačními stupni bez ohledu na hierarchie



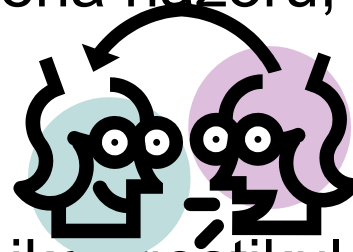


Komunikační média (1)

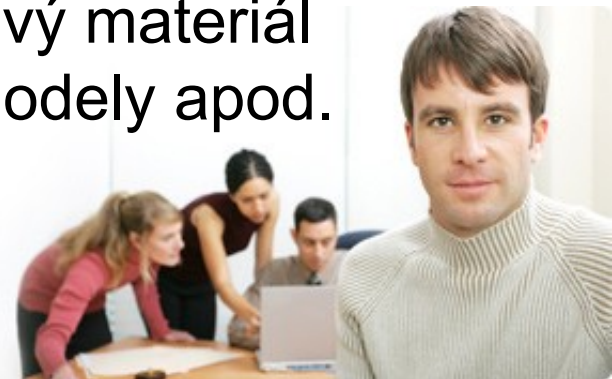
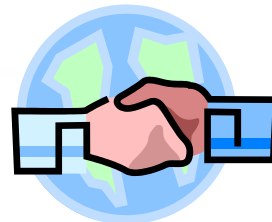
▪ **písemná** - dopisy, zprávy, směrnice, příkazy, články apod.



▪ **ústní** - rozhovor, různé projevy před skupinou, vyjadřování kritiky nebo kladného hodnocení, diskuse za účelem vyřešení problému, hádka, výměna názorů, přesvědčování, slovní manipulace



▪ **vizuální** - tvary a barvy - mimika, gestikulace, „řeč těla“, nákresy, schémata, grafy, fotografie, obrazový materiál (názorné pomůcky), filmy, videozáznamy, modely apod.





Komunikační média (2)

- **ostatní** - tělesný kontakt, vůně a pachy, chuti, zvukv a tóny (např. zabarvení a tón hlasu), melodie



- **elektronická** - internet, intranet, fax, telekomunikační prostředky apod.





Bariéry a poruchy v komunikaci

Je velmi důležité je:

- rozpoznávat
- uvědomovat si jejich existenci
- pojmenovávat je
- učit se je zvládat





Bariéry a poruchy v komunikaci

- **jazykové** - nesrozumitelnost, rozdílné chápání obsahu slov,
.....
- **psychologické** - tlak emocí, osobnostní specifika, např. temperament...
- **fyziologické** - únava , bolest, nemoc, vada apod.
- **sociální a kulturní** - rozdílné sociální, kulturní a vzdělanostní, způsoby společenského chování apod.
- **obsahové** - nezajímavý nebo nežádoucí předmět komunikace,
- **osobní** - sobectví a egoismus, soustředěnost na vlastní odpovědi, negativismus, (např. negativní poznámky),





Bariéry a poruchy v komunikaci

Externí bariéry

1. Vyušení někým (např. vaším kolegou, nebo telefonem)
2. Obecná hladina hluku v prostoru
3. Vizuelní rozptylování (počítač, pohled z okna, činnosti jiných lidí)





Bariéry a poruchy v komunikaci

Externí bariéry

**Je nezbytně nutné zařídit, aby
vnější bariéry komunikace byly co
možná nejmenší!**





Bariéry a poruchy v komunikaci

Interní bariéry

1. **Obava/strach z neúspěchu.**
2. **Rodinné problémy, starosti s personálem, pracovní problémy.**
3. **Bariéry postoje jako neúcta k občanovi a předsudky**
4. **Starost o vaše potřeby místo o potřeby občana.**
5. **Špatné naslouchání**





Bariéry a poruchy v komunikaci

Interní bariéry

6. Špatná nálada nebo euforie.
7. Kulturní nebo národnostní rozdíly.
8. Přízvuk a způsob mluvy, rychlost a slang.
9. Bolest.
10. Špatná příprava rozhovoru nebo neznalost





Největší a nejčastější chyby v komunikaci

- **Přikazování**
"Musíte ...", "Je potřebné, aby ...", nebo: "Měl byste ...",
- **Vyhrožování**
„Jestliže ne, ...“, nebo: „Dejte si pozor, abyste ...“
- **Poskytování nevyžádaných rad**
"Měl byste to udělat takto ...", často vede k reakci:
"Udělám si to tak, jak budu chtít já ...".
- **Neurčitost**
"Potřebujeme vymyslet nějaký lepší systém ..."





Největší a nejčastější chyby v komunikaci

- **Zatajování informací**
"To si musíme nechat pro sebe"
- **Nadávky**
„Jste nepozorný ...“
- **Povýšené chování**
"Jsem rád, že jste mne konečně navštívil ..."
- **Hraní si na psychologa**
„Váš problém je v tom, že...“





Největší a nejčastější chyby v komunikaci

- **Vyhýbání se problémům**
"Teď není vhodná doba.."
- **Sarkastické poznámky**
„Rád vidím, že jste to konečně udělal včas...“





VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

- **VERBÁLNÍ KOMUNIKACE**-jazykový kód - prostředky lingvistické
- **NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE** nejazykový kód – extralingvistické prostředky





VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

- Výška hlasu
- Barva hlasu
- Celkové ladění hlasu souvisí s jeho barvou a intonací.
- Podle rytmu (členění) řeči se rozlišuje řeč plynulá a přerušovaná.
- Rozdíly mezi lidmi v tempu řeči
- Rychlá řeč
- Množství a trvání promluv – mnohomluvnost a málomluvnost.





NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

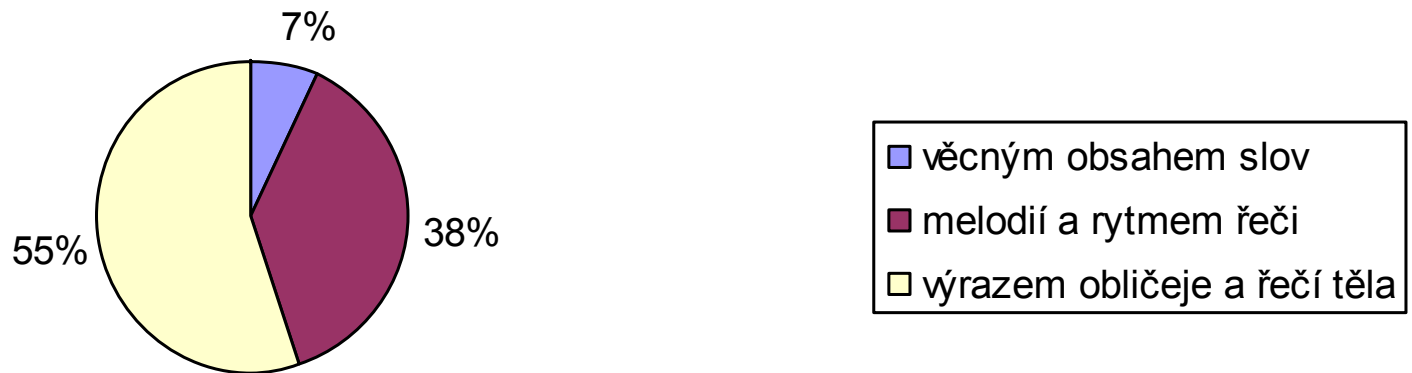
- **mimické** - výraz obličeje a jeho změny při komunikaci,
- **kinezické** - četnost a rozsah tělesných pohybů,
- **gestikulační** - pohyby (nejčastěji rukama) vyjadřující určité významy,
- **posturologické** – poloha těla,
- **dotykové (haptické)** – bezprostřední tělesné kontakty,
- **proxemické** – fyzická prostorová distance mezi lidmi,
- **vizické** - zrakový kontakt, činnost očí





NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

- Podle výzkumů amerického vědce Alberta Mehrabiana lze v druhých lidech vzbudit sympatie a antipatie





Verbální a neverbální složky komunikace

VERBÁLNÍ

Orientovaná na racionalitu a na vědomí



- obsah slov a vět
- logická stavba výpovědí
- gramatická kvalita výběr slov, jazyková kultura
- myšlenková a informační hodnota
- věcná obsažnost, výstižnost, vyjadřovací produktivita





Verbální a neverbální složky komunikace

NEVERBÁLNÍ

Orientovaná na nevědomí (podvědomí) a na
emocionalitu

- činy, chování a jednání
- gestikulace, mimika, výraz
- postoje, řeč těla
- vizáž - vlasy, pleť, oděv
- oční kontakt





Interpersonální zóny



Intimní zóna - do 30 cm

prostor jen pro ty nejbližší
narušení vyvolává negativní pocity, které mohou
ovlivnit vztah při jednání



Osobní zóna - 30 cm až 80 cm

zóna přátelská
pouštíme sem ty, které známe



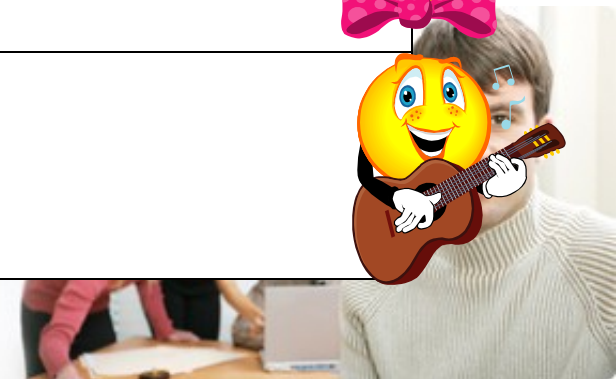
Sociální zóna - 80 cm až 3 m

takto jsme vzdáleni od lidí, kteří vyžadují odstup neb
od lidí, které dobře neznáme odstup v neznámém
prostředí



Veřejná zóna - více než 3 m

obvyklá při veřejném vystupování





AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

V čem aktivní naslouchání pomáhá:

- Porozumět skutečným pohnutkám
- Signalizovat ochotu naslouchat
- Signalizuje možnost důvěry a otevřené komunikace
- Pomáhá hledat řešení
- Zabránit nedorozumění a špatným výkladům
- Omezit vlastní projev a podíl při komunikaci





AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Co brání v aktivním naslouchání:

- Myslíme mnohem rychleji než je schopen mluvit
- Jiné myšlenky v hlavě
- Předsudky, zkušenosti
- Rádi posloucháme vlastní hlas
- Někdy neposloucháme názory, které se od našich liší
- Skákání do řeči
- Dokončování vět – „Vím co chcete říci.“





KLADENÍ OTÁZEK

Otevřené otázky

- Pomáhají rozpovídat
- Udržují a rozvíjejí komunikaci
- Nepůsobí jako výslech
- Směřují k volnějším a delším odpovědím
- Zpravidla je zahajujeme zájmeny:

CO...? JAK...? JAKÝ...? PROČ...? O ČEM...?





KLADENÍ OTÁZEK

Uzavřené otázky

- Zpravidla odpovídáme pouze **ANO - NE**
- Zvolíme jednu ze dvou nabízených možností
- Urychlují průběh rozhovoru
- Používáme co nejméně

Příklady:

- „Chcete to?“
- „Myslíte, že je to dobré...špatné...?“
- „Můžete to říci...udělat...?“





EMPATIE

- **Naslouchání**
- **Vcítění**
- **Odhad nálad a postojů protistrany**
- **Odhad potřeb protistrany**
- **Analýza komunikačního stylu protistrany**





Asertivita

Jednat asertivně znamená:

- **Uvědomovat si své jednání, nést za něj odpovědnost a mít ho pod kontrolou**
- **Rozhodnout se , co chci v dané situaci získat**
- **Naslouchat druhým, vnímat a chápat jejich pocity, potřeby a postoje**
- **Hledat a nalézat vzájemně přijatelná řešení**





Asertivita

Základem asertivního jednání je:

- **Jasná formulace cílů**
- **Otevřená, nezákladná a přímá komunikace**
- **Schopnost chápat pohled druhé strany - empatie**
- **Schopnost neustupovat v podstatných věcech a jednat pružně tam, kde je to vhodné**





Asertivita, prosazení zájmů

Prosazujeme vlastní zájmy,
vyhýbáme se hádce, ale dáváme si
pozor, abychom **nezraňovali**
partnera, **respektujeme** jeho životní
názory.





Asertivní desatero

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





Konflikt a jeho nejčastější příčiny

Konflikt - rozpor, střet mezi protichůdnými tendencemi.

S možným výskytem konfliktů je nutno počítat jak při **plánování, organizování, umístování pracovníků**, tak při **hodnocení, kontrole o odměňování**





Dělení konfliktů

Dle délky trvání :

- **krátkodobé - (“jednorázové” střety)**
- **dlouhodobé – (neřešené konflikty mohou přinášet více negativních důsledků)**





Dělení konfliktů

Dle obsahu :

- **vnitřní - intrapersonální,**
 - intrapsychické
 - intraskupinové
- **vnější – interpersonální,**
 - **interpsychické.**
 - mezi dvěma jedinci
 - mezi jedincem a skupinou
 - mezi skupinami





Vnitřní konflikty

- představují stav odehrávající se uvnitř jedince, jeho psychiky.
- střet **apetencí** (pozitivní hodnoty, pohnutky a cíle) a **averzí** (záporné hodnoty, pohnutky a cíle).
- k vnitřním konfliktům inklinují introverti.
- **střet dvou kladných** hodnot – relativně nejlehčí typ konfliktu.
- **střet kladné a záporné** hodnoty - souboj přitažlivého a odpudivého (zábava versus povinnost).





Zdroje konfliktů

- **v osobnosti a sociálním chování**
- **nedorozumění**
- **nedostatky personální práce**
- **ve stylu vedení lidí**
- **příčiny mimo**





Zdroje konfliktů a možná řešení

Osobnost a sociální chování jednotlivců

- potíživé,
- nesnášenlivci,
- osoby se špatným vztahem k ostatním, se sklony k násilí,
- náboženští a političtí agitátoři,
- paraziti,
- moralisté.

Řešení: snaha o usměrnění





Zdroje konfliktů a možná řešení

Nedorozumění

- špatná komunikace,
- nedostatečné vysvětlení úkolů



Řešení: vzdělávání pracovníků, komunikace





Zdroje konfliktů a možná řešení

Nedostatky personální práce

- nedostatky v hodnocení,
- povyšování,
- odměňování,
- zanedbávání dalšího vzdělávání pracovníků ,
- nedostatečné vysvětlení úkolů

Řešení: změna personální politiky a praxe





Zdroje konfliktů a možná řešení

Styl vedení lidí

- direktivní prvky,
- sklon k byrokracii,
- nedostatečné respektování práv zaměstnanců, jejich zájmů,
- kastovnictví

Řešení: změna, zlepšení stylu vedení lidí





Zdroje konfliktů a možná řešení

Příčiny mimo

- životní podmínky jedince

Řešení: pomoci překonat složitou situaci





Atmosféra konfliktu

- zhoršuje se komunikace, stává se formální
- přibývá drobné popichování a revnivost
- 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 frustrovaní
- efektivita práce se vytrácí





Mapa konfliktu

- kdo je účastníkem konfliktu
- koho se ještě týká
- kdo a co konflikt podporuje
- jak se stalo, že jsme začali o konfliktu přemýšlet
- jak se účastníci konfliktu chovají
- v čem jsou naše názory zcela odlišné
- jaké řešení se nabízí - brainstorming (burza nápadů, metoda skupinového tvůrčího myšlení)
- co by mohli pro řešení konfliktu udělat všichni zúčastnění
- může nám někdo pomoci konflikt vyřešit





ZVLÁDÁNÍ MEZILIDSKÝCH KONFLIKTŮ

5 základních přístupů:

- **KONFRONTACE** – agresivní a nekooperativní sledování jenom vlastních zájmů.
- **KOOPERACE** – asertivní snaha prosadit se a současně kooperativní, respektující zájmy protistrany.
- **VYHÝBÁNÍ** – neasertivní, podceňující vlastní zájem stejně jako zájem druhého – nekooperativní.
- **ÚSTUP** – Neasertivní, neberoucí ohled na vlastní zájem, ale kooperativní, vstřícný k druhému.
- **KOMPROMIS** – mírně asertivní i kooperativní.





Metoda konstruktivního konfliktu nabízí opak destruktivní hádky:

- konflikt je běžnou součástí života, nebojme se ho,
- cílem konfliktu je řešení problému, ne porážka oponenta,
- konflikt je třeba řešit otevřeně s dobrou přípravou, ale ne dlouho po vzniku problému,
- v konfliktu je třeba udržet emoce pod kontrolou, tento požadavek je klíčový a v praxi nejobtížnější,
- v průběhu konfliktu je nutno kontrolovat slovník, snažit se nevyslovit nic, co později nelze vzít zpět,





KONFLIKTY

DŮSLEDKY PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ PRO ORGANIZACE

- Energie vyplývající špatným směrem
- Vychýlené a zkreslené úsudky
- Psychologické důsledky porážky
- Nedostatky v organizaci a kooperaci
- Nezodpovědné chování
- Vznik ovzduší nedůvěry a podezřívání
- Ztráta koncentrace na práci
- Nedostatečná komunikace
- Pocity zmaru a stres





POZITIVNÍ PŘÍNOS KONFLIKTŮ

- **Motivuje**
- **Vyjasňuje postoje**
- **Zvyšuje kvalitu rozhodování**
- **Zvyšuje angažovanost**
- **Podporuje spontaneitu v komunikaci**
- **Posiluje produktivitu**
- **Pomáhá zvyšovat tvořivost**





Strategie zvládání konfliktu

Někdy rozčilení může pomoci prolomit ledy





SHRNUTÍ:

- Konflikty bychom neměli řešit, když jsme rozčilení, unavení nebo nervózní.
- Nikdy bychom neměli zapomenout na to, že hlavním a jediným cílem rozhovoru v situaci konfliktu je hlouběji poznat toho druhého, jeho vnímání a chápání situace.
- Je třeba neustále kontrolovat zbraně, "***zda nejsou smrtelné.***"





SHRNUTÍ:

- Jakmile někdo zvýší hlas, je dobré okamžitě snížit o oktávu vlastní hlasový projev.
- Nikdo se ještě nedokázal "hádat" v altové či basové poloze hlasu.
- Měli bychom řešit soukromé věci v soukromí.
- Je třeba okamžitě přestat, když si jeden přeje rozhovor ukončit.





SHRNUTÍ:

- Je také dobré se dohodnout, po vyhlášení příměří, že v rozhovoru budeme pokračovat, až oba dojdeme k závěru, že záležitost potřebujeme ještě prohovorit.





**Děkujeme za Váš čas a přejeme
Vám příjemný den**

Mgr. Dušan Kalášek

KONTAKTUJTE NÁŠ TÝM
OSOBNÍ&PROFESIONÁLNÍ ROZVOJ

