

Komunikační dovednosti



SPOLEČNOST MLADÝCH AGRÁRNÍKŮ
ČESKÉ REPUBLIKY

Termín konání:

27. 2. 2013

Lektor/ka:

Máša Vítková



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

Komunikace je výměna faktů, myšlenek, nálad, pocitů, nápadů, postojů, emocí atd. mezi dvěma nebo více lidmi. Jedná se o celý komunikační proces, který umožňuje realizovat vzájemné vztahy a vazby mezi lidmi.

Cílem komunikace je porozumění.

Pro výsledek komunikace není ani tak důležité co říká A, ale co chápe B.

Tři zákony komunikace podle P. Watzlawicka:

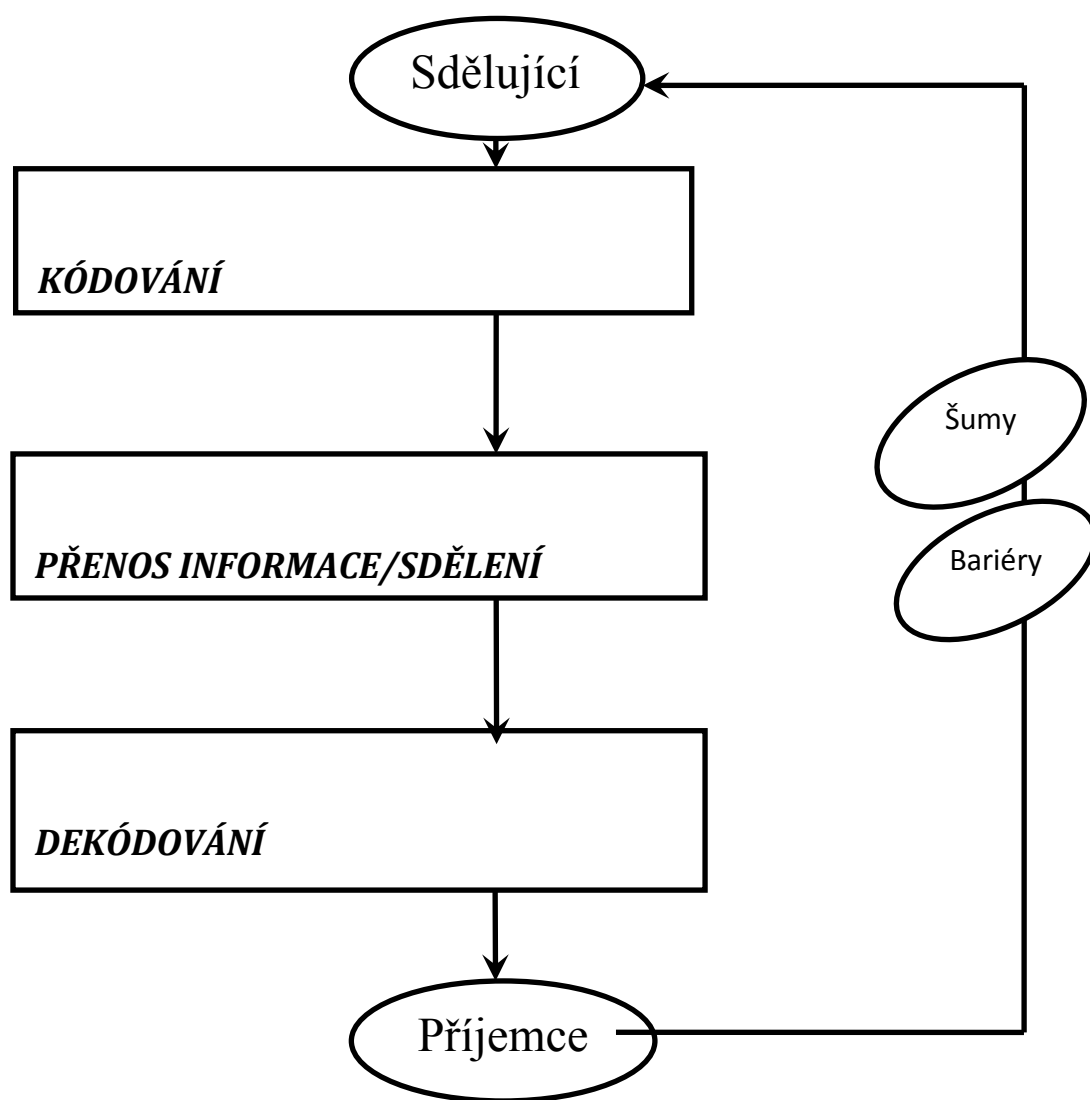
1. Komunikace probíhá vždy současně na dvou úrovních – obsahové a vztahové.
2. Vztahová (pocitová) úroveň je silnější než obsahová (věcná).
3. Nemůžeš nekomunikovat.

Naše poselství (zprávy) většinou předáváme třemi způsoby:

- | | |
|-----------------------------|-----|
| 1. pomocí slov | 7% |
| 2. pomocí tónu a barvy řeči | 37% |
| 3. pomocí řeči těla | 56% |

Komunikační proces je dynamický jev, při kterém předává určitá osoba (sdělující) své informace a podněty tomu, kdo je přijímá (příjemce).





Pro praxi mezilidské komunikace je velice důležité uvědomit si, že sdělující i příjemce jsou v procesu kódování a dekódování silně vázáni na řadu subjektivních faktorů (vliv hodnotových kritérií, dosavadních zkušeností, kulturní vlivy, ...), které mohou výrazně ovlivnit celý proces sdělování.



Komunikační bariéry

V komunikaci mezi lidmi může docházet k různým bariérám, které mohou způsobit řadu nedorozumění či konfliktů. V knize Řešení konfliktů a umění rozhodovat od Jiřího Plamínka se můžeme setkat se 3 typy bariér:

a) Horizontální bariéry

Přestože je každý člověk jedinečná osobnost, se svými názory, vlastnostmi, myšlenkami, setkáváme se s lidmi, kteří jsou si do určité míry podobní - vyznávají stejné hodnoty, mají podobné názory, zájmy, přání a očekávání. S těmito lidmi si dobře rozumíme, proto je častěji vyhledáváme, scházíme se s nimi, zakládáme spolky, politická strany, kluby, sekty, profesní sdružení apod.

Tato seskupení si vytvářejí vlastní komunikační schémata. Čím je společenství izolovanější, tím je obtížnější porozumět mu zvenčí. Odlišné skupiny spolu jen obtížně komunikují. Stejný problém můžeme nejen vidět na naší politické scéně, ale setkáváme se s ním i při vedení a řízení lidí.

b) Vertikální bariéry

Vertikální bariéry mají mnoho podob. Jako typické můžeme uvést některé příklady:

Rodič - dítě, nadřízený - podřízený, učitel - žák ...

Od tohoto postavení se odvíjí i způsob komunikace a způsob jednání. Velkou roli zde hraje vztahová rovina.

c) Jazykové bariéry

I když hovoříme česky, nemusíme se někdy navzájem dobře chápat a rozumět. Rozdílná úroveň pochopení může být například mezi odborníkem a laikem.



JAK DOSÁHNOUT LEPŠÍ KOMUNIKACE

- Nechte partnera domluvit, nepřerušujte.
- Aktivně naslouchejte
- Přemýšlejte dříve, než něco řeknete
- Vždy zdůrazňujte klady partnera
- Mluvte pomalu
- Mluvte pravdivě, nemanipulujte
- Vyhněte se konfrontacím
- Nezvyšujte hlas, nekřičte

METODY PŘENOSU:

- Verbální komunikace
- Neverbální komunikace
- Písemná komunikace
- Činy
- Znaky
- Mlčení – ticho



Verbální komunikace

Kladení otázek

Otázka může být, je-li vhodně položena, cennější, než jakékoliv jiné formy verbální komunikace.

Kladení otázek nebo „sondáž“ je velmi efektivní způsob, jak získat od klientů informace o jejich potřebách, zájmech a námitkách. Dává druhému signál, že je pro nás důležité, co si myslí, že nás zajímá postoj, který zaujímá. Mnoho lidí se však poleká, když dostávají otázky, neboť se domnívají, že tazatel se vtírá do jejich soukromí. Nicméně výzkum ukázal, že lidé skutečně odpovědí na jakoukoliv otázku, jestliže se jim dostane přesvědčivého zdůvodnění, proč tak mají učinit.

Proto je důležité, aby váš klient vždy znal důvod, proč má na vaše otázky odpovědět.

Pomocí otázek:

- Získáváme informace
- Zjišťujeme postoje tázané osoby
- Projevujeme zájem o druhého
- Řídíme téma hovoru a tak držíme iniciativu na své straně

Druhy otázek:

- | | |
|----------------|-----------------------------|
| • otevřené | volná odpověď |
| • zavřené | krátká odpověď (ano, ne) |
| • sugestivní | napovídá odpověď |
| • hypotetické | kdyby, jestliže, ... |
| • alternativní | výběr z několika alternativ |



Rizika při kladení otázek

Ano – ne otázkám bychom se měli vyhnout, pokud nepotřebujeme dostat krátkou a stručnou odpověď. Ano a ne často naznačuje ukončení a neposkytuje další informace.

Nejasné otázky naznačují, že vlastně nevíme, co se chceme dozvědět. Na příliš obecnou otázku můžeme dostat nedostatečnou nebo nejasnou odpověď. Kromě toho může být pro nás odpověď těžko srozumitelná a využitelná.

Příliš těžké otázky mohou na odpovídajícího působit špatně. Může mít pocit, že si hrajete na učitele nebo že se ho (ji) snažíte ohromit svými znalostmi.

Až **příliš snadné otázky** jsou stejně nebezpečné jako obtížné. Snižují pozornost a soustředěnost. Mohou také negativně ovlivnit postoj toho, koho se ptáme.

Příliš otázek může někdy působit dojmem výslechu, zejména když používáme otázky uzavřené a klademe jednu otázku za druhou.

Málo otázek a převaha oznamovacích vět může vést k suchému, jednosměrnému monologu. Pokud to trvá dlouho, začne být druhý často podrážděný.



Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je chápáno jako součást komunikace. Aktivním nasloucháním se míní snaha slyšet a porozumět skutečným emocionálním důvodům skrytým za vyřčenými slovy. Aktivní naslouchání znamená vžít se plně do situace druhého a ukázat zájem – ne hovořit o sobě.

Pravidla naslouchání:

- nepřerušovat
- koncentrovat se na partnera
- psát si poznámky
- vnímat pocity, které jsou skryté za informacemi

Aktivní naslouchání pomáhá:

- porozumět situaci
- hledat řešení
- domluvit se

Proč je těžké aktivně naslouchat?

- myslíme 3x rychleji než mluvíme
- máme v hlavě myšlenky, kterých se nemůžeme zbavit
- někdy nenasloucháme názory, které se od našich liší
- nemáme dobré mínění o partnerovi/zákazníkovi
- děláme závěry předtím, než partner/zákazník domluví



Co blokuje komunikaci?

Vnější bariéry:

- vyrušení telefonem, osobou
- hluk v místnosti
- vizuální rozptylování

Vnitřní bariéry:

- strach z neúspěchu
- jiné vážné problémy (rodina, zaměstnání)
- způsob komunikace
- fyzické nepohodlí
- skákání do řeči a odbíhání od tématu
- přemýšlení nad odpovědí místo naslouchání
- používání odborných slov, které partner nezná
- Nedostatečná příprava = přílišný stres
- Neschopnost být sám sebou
- Přílišné soustředění na sebe sama



Deset největších chyb při komunikaci

1. Příkazování
2. Vyhrožování
3. Poskytování nevyžádaných rad
4. Neurčitost
5. Zatajování informací
6. Nadávky
7. Povýšené chování
8. Hraní si na psychologa
9. Vyhýbání se problémům
10. Sarkastické poznámky



JAK POROZUMĚT OSOBNOSTNÍM TYPŮM

Každá osobnost má rozdílné potřeby, hodnoty a motivace. Různé úrovně asertivity a vnímavosti. Zde je několik obecných poznatků o každém typu.

Analytický

- melancholik
- myslitel
- hloubavý typ
- procesor
- kognitivní

Analytická osobnost:

- chce vědět „jak“ věci fungují;
- chce být přesná a vyžaduje přesnost od druhých;
- klade důraz na čísla, statistiky;
- má ráda detaily.

Analytické typy se bojí toho, že se ztrapní nebo ztratí tvář. Mají rovněž tendenci být introvertní a tajit své emoce před ostatními.



Laskavý:

- flegmatik
- instinktivní
- lidský typ
- pomocník
- interpersonální

Laskavá osobnost:

- chce vědět „proč“ (např. Proč tohle dělám?);
- chce budovat vztahy;
- velice ráda poskytuje druhým podporu a pozornost;
- klade důraz na návrhy druhých.

Laskavé typy mají strach z toho, že ztratí důvěru druhých nebo se s nimi nepohodnou. Jsou poněkud introvertní, zároveň však mají tendenci dávat průchod svým emocím.



Poháněčský:

- cholerik
- ředitel
- akční typ
- šéf

Poháněčská osobnost:

- chce vědět „co“ (Co mi/firmě tohle přinese?);
- chce uspořít čas;
- klade důraz na výsledky;
- má ráda kontrolní a vedoucí postavení, chce, aby se všechno dělalo po jejím.

Poháněčské typy mají strach ze ztráty kontroly. Většinou jsou extroverti, neradi však před ostatními dávají průchod svým emocím.



Expresivní:

- sangvinik
- intuitivní
- reprezentativní typ
- impulzivní
- emocionální

Expresivní osobnost:

- chce vědět „kdo“ (Kdo další je do toho zapojen?);
- klade důraz na ocenění, poplácání po rameni;
- ráda inspiruje druhé.

Expresivní typy mají strach z odmítnutí. Jsou to extraverti a obvykle dávají ostatním najevo své emoce.



PŘEDNOSTI A SLABINY OSOBNOSTNÍCH TYPŮ

Každý osobnostní typ má jiné přednosti a slabiny. V následujícím přehledu je několik věcí, které byste měli sledovat sami u sebe i u lidí, s nimiž pracujete.

Typ	Silné stránky	Potenciální slabé stránky
Analytický	Přemýšlivý Důkladný Disciplinovaný	Vylučuje z rozhodování pocity Zachází příliš daleko; perfekcionista Příliš nepružný a náročný na sebe i na druhé
Laskavý	Podpůrný Trpělivý Diplomatický	Má sklon přizpůsobovat se přáním druhých Žádné časové limity; úkoly se neplní Nedostatek asertivity a přímocharosti
Poháněčský	Nezávislý Rozhodný Odhodlaný	Problematická spolupráce s ostatními Nedělá si čas na zvážení jiných perspektiv Pánovitý; příliš soustředěný na to, aby vše dělal „po svém“
Expresivní	Zapálený Imaginativní Dobrý komunikátor	Někdy příliš „tlačí na pilu“ Snílek; nerealistický Příliš mluví

Je-li kterýkoli osobnostní rys příliš silně vyvinutý, stává se nepřiměřeným. Přílišné přemýšlení, přílišná podpora druhých, přílišná nezávislost či přílišné nadšení – to vše může působit negativně.

Jednou z možností jak tento problém vyřešit je nastolit **rovnováhu**. U každého z nás se totiž najdou charakterové rysy patřící do všech osobnostních skupin.



Tipy pro Váš typ

Pro laskavý typ:

- V přítomnosti „rychlých“ lidí zrychlete.
- Více mluvte a méně poslouchajte.
- Občas se ujímejte otěží; buďte asertivní.
- Odvažte se někdy riskovat.

Pro analytický typ:

- Více mluvte a častěji se usmívejte.
- Projevujte zájem a osobní zájem.
- Uvolněte se; sdílejte informace a buďte k ostatním otevření.

Pro poháněčský typ:

- V přítomnosti „pomalých“ lidí zpomalte.
- Najděte si čas a vyslechněte nápady druhých.
- Zdržte se panovačného chování; vzdejte se části kontroly.
- Projevujte více trpělivosti a chovejte se uvolněněji.

Pro expresivní typ:

- Více poslouchajte; uberte plyn a uvolněte se.
- Dělejte si poznámky; stanovujte si konkrétní cíle.
- Kontrolujte detaily a zachovávejte klid.
- Naučte se soustředění.



Neverbální komunikace

Neverbální komunikace vyjadřuje emoce, postoj a temperament. Napomáhá při komunikaci tak, že Váš postoj je přijat srozumitelněji a přesvědčivěji. Neverbální komunikace také pomáhá lépe rozpoznat, co si ostatní opravdu myslí a co cítí.

NEVERBÁLNÍ PROJEVY

- oční kontakt
- mimika
- držení těla + polohy
- pohyby + gesta
- hlas a způsob řeči
- blízkost – vzdálenost



Gesto**Co znamená?**

Náklon vpřed Otevřená pozice těla, rukou, dlaní	Angažovanost
Otevřené pozice nohou Nohy pod židlí Skrčené prsty u nohou Náklon vpřed	Horlivost
Skládání papírů Odložení pera Ruce ležící na stole	Příprava k dohodě
Nakloněná hlava Hodně očního kontaktu Přikyvování Hodně mrkání	Naslouchání
Cucání tužky, brýlí Poklepávání na bradu Pohled nahoru a vpravo Nohy zkřížené v poloze 4 (kotník na koleni)	Hodnocení
(často stojící) Ruce za zády Úsměv Otevřená pozice nohou	Pozornost
Poklepávání prsty nebo nohou Upřený pohled	Nechte mě mluvit



<p>Náklon vpřed</p> <p>Ukazování prstem</p> <p>Zatnuté dlaně</p>	<p>Agresivita</p>
<p>(často ve stoji) Ruce v bok</p> <p>Zamračení</p>	<p>Vzdor</p>
<p>Doteky tváře</p> <p>Ruka před ústy</p> <p>Popotahování ušního lalůčku</p> <p>Sklopené oči</p> <p>Letmé pohledy</p> <p>Poposedávání</p> <p>Pohledy dolů a vlevo</p>	<p>Nepravda</p>
<p>Zírání „do blba“</p> <p>Skleslá pozice</p> <p>Čmárání</p> <p>Poklepávání nohou</p>	<p>Nuda</p>
<p>Nohy směřující ke dveřím</p> <p>Rozhlížení</p> <p>Zapínání bundy</p>	<p>Nechte mě jít</p>
<p>Náklon nebo pohyb dozadu</p> <p>Zkřížené ruce</p> <p>Nohy zkřížené v poloze 11 (kolena u sebe)</p> <p>Skloněná hlava</p> <p>Zamračení</p>	<p>Odmítání</p>



Vyjednávání a argumentace

Co je vyjednávání?

Vyjednávání je proces řešení problému, který se dotýká dvou nebo více lidí v konfliktní situaci nebo při neslučitelnosti zájmu. Je to dvousměrná komunikace, při které se snažíte dohodnout v situaci, kdy obě strany mají společné, ale i protikladné zájmy.

Vyjednávání lze definovat i jako proces, kterým lidé procházejí, aby získali co nejlepší výsledky a dosáhli nebo přiblížili se svému cíli. Při vyjednávání se snažíme ovlivnit ostatní. Současně je vyjednávání procesem kompromisu, kdy každý z partnerů něco sleví, aby oba postupně dosáhli toho, po čem touží.

Úspěšné vyjednávání splňuje tyto požadavky:

- Mělo by být efektivní (vést k dosažení cílů).
- Mělo by zlepšovat vztahy mezi účastníky nebo je alespoň nezhoršovat.
- Mělo by vyústit v dohodu mezi zúčastněnými. To, že si během jednání uvědomíte, že není možné obchod uzavřít ani se shodnout, může být také reálná a rozumná dohoda (tzv. dohoda o nedohodě).



Komunikujte efektivně

Komunikujeme současně na dvou úrovních: a to na **obsahové** (věcné, verbální komunikace) a úrovni **vztahové** (neboli emoční, neverbální komunikace). Zatímco obsahová rovina předává informace, vztahová rovina rozhoduje o tom, jak jsou informace chápány.

Co to znamená v praxi:

- Nelze nekomunikovat.
- Každá komunikace podléhá interpretaci.
- Každé vyjádření nabízí příjemci věcný (racionální) a vztahový (emoční) obsah.
- V obou probíhají současně dvě úrovně komunikace, z nichž jedna je uvědomovaná a druhá neuvědomovaná.
- Při komunikaci nemá smysl potlačovat emoce, ale vědomě komunikovat na obou úrovních.

Pro úspěšné vyjednávání je nezbytné:

- sebevědomí
- schopnost vyjádřit svůj názor
- být sama sebou
- být rozhodný



Fáze jednání

1. Příprava na jednání

Příprava na jednání je velmi důležitým bodem a úspěch jednání na ní velice závisí. Příprava bývá považována za základní stránku jednání. Jsme-li dobře připraveni, můžeme se lépe soustředit na průběh jednání. Jestliže je druhá strana připravena lépe než my, získává oproti nám automaticky výhodu.

2. Otevření jednání (kontaktní fáze)

Cílem této fáze je uvolnění napětí a vytvoření osobního vztahu, který pomůže překonat počáteční rozpaky. Účastníci jednání se vzájemně představují, vyměňují si základní informace o sobě i jejich společnostech.

V úvodních fázích rozhovoru se vyhýbáme tématům, která by mohla být nebezpečná, pokud partnera dobře neznáme (rodina, politika, náboženství ...).

Významným krokem v první fázi jednání je udělat **dobrý první dojem**, pozorně naslouchat a pozorovat druhou stranu.

3. Jádru jednání

Jádru jednání by mělo obsahovat řešení základních problémů. Strany vysvětlují svá stanoviska, hájí své názory, vznášejí námitky a argumentují.

Při řešení sporných otázek bychom se neměli chovat arogantně, abychom partnera neurazili, ale ani příliš submisivně, abychom nevypadali slabošsky. Každá strana má své požadavky, které chce druhá strana pozměnit. Poukažte proto na možnosti kompromisů, ale nedělejte unáhlené ústupky. Každý návrh předkládejme tak, aby vynikla výhoda, kterou nabízíme protistraně. Soustředme se na hlavní body, detaily se dořeší později.



4. Proces přesvědčování a argumentace

V procesu přesvědčování hraje důležitou roli argumentace. **Co je to argumentace?**

Argumentace je ve své podstatě uvádění argumentů pro určitá tvrzení, jedná se o souhrn důvodů, abychom tato tvrzení dokázali. Argumentace je posazena především v logické rovině, apeluje na rozum a rozumové úvahy.

Argumentujte věcně, cíleně a objektivně!

Argumentujte objektivními fakty.

Příklady objektivních kritérií:

- zákony a zvyklosti (legislativní rámec, precedenty...)
- data (grafy, statistiky, historická data)
- úsudek odborníků (expertizy, posudky...)

5. Rozhodování - závěr jednání

I závěrečná fáze vyjednávání v sobě skrývá mnohá úskalí. Nevhodná gestikulace, výrazy, chybné naznačení může zmařit celou dohodu a naše úsilí. Velmi důležité je i správné načasování závěru. Unáhlené nebo pozdní předložení smlouvy nebo konečné dohody, může našeho partnera odradit.



Osobnost vyjednavče

Dobrý vyjednavč:

- zůstává otevřený vůči argumentaci vycházející z objektivních faktů a principů,
- ani nepřijímá, ani nezamítá postoje druhé strany, nýbrž se ptá na důvody postoje,
- přichází-li s návrhem, předkládá zároveň argumenty, které jej k tomu vedly,
- prezentuje názory ne jako vlastní, ale jako výsledky spravedlivé alternativy na základě objektivních faktů,
- dělá zřídka důležité rozhodnutí na místě. Čas a odstup pomáhají oddělit lidi od problémů,
- přichází na jednání s věrohodným důvodem umožňujícím mu odejít z jednání, kdykoliv potřebuje pro zásadní rozhodnutí,
- má kontrolu nejenom nad obsahem jednání, ale i samotným procesem.

Hlavní vlastnosti a schopnosti dobrého vyjednavče:

- umění připravit se a plánovat
- odborné znalosti dané problematiky
- jasné a rychlé uvažování
- schopnost profesionální komunikace
- umění naslouchat
- dobrý úsudek
- všeobecný rozhled
- přesvědčivost
- trpělivost
- rozhodnost



Strategie vyjednávání

- **Otevřená hra**

Základem je upřímnost a otevřenost. Totéž očekáváme od protistrany. Otevřená hra urychluje jednání, ale může být i velmi riskantní, jestliže náš partner zneužije informace, které od nás získal, pouze ve svůj prospěch.

- **Přesilová hra**

Jedna strana se snaží chovat tak, aby vzbudila u druhé dojem dominance. K navození síly používá řady prostředků a nátlakových technik. Součástí této hry může být i snaha vzbudit opačný dojem než je dominance - vypadat zcela submisivně a vzbudit u protistrany účast a lítost.

- **Falešná hra**

Jedná se o podávání nepravdivých informací nebo o záměrnou selekci informací, jejichž absence zkreslí obsah. Nedělejme ihned ukvapené závěry, ale ověřme si informace, a kdo skutečně problém způsobil.

- **Zrcadlová hra**

Zrcadlová hra spočívá v pružném měnění vyjednávacích stylů podle toho, jak jedná protistrana.

