



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

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

## Seminář –

# Rozvoj dovedností nejen pro efektivní čerpání dotací z PRV

v rámci projektu Zvyšování efektivnosti hospodaření podniku

<b>Termín:</b>	<b>9. 2. 2012</b>
<b>Místo realizace</b>	<b>Penzion Smetanův Statek</b>
<b>Lektor:</b>	<b>Máša Vítková</b>



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

**Program:**

1. Základy komunikace
  - Co blokuje komunikaci
  - Jak se právně ptát
  - Umění naslouchat
2. Jak správně využívat verbální i neverbální komunikaci
3. Využívání zpětné vazby v praxi
4. Vedení rozhovoru s klientem
5. Stanovení cíle SMART
6. Nejzajímavější myšlenky ze semináře



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

## CO BLOKUJE KOMUNIKACI

- **Strach**

To, s čím se nesmíříme, nikdy nepřekonáme.

- **Nejasné cíle**

- **Nedostatečná příprava = přílišný stres**

Na přípravu si vždy vyčleňte více času,  
než si myslíte, že budete potřebovat.

- **Pocity**

- **Neschopnost být sám sebou**

- **Přílišné soustředění na sebe sama**

- **Neochota naučit se komunikačním dovednostem**



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

## **ZPŮSOBY KLADENÍ OTÁZEK**

### **Co je to otázka?**

Podle pravopisu je to věta končící otazníkem. Při hovoru ale žádná znaménka nepoužíváme.

Máme tedy čtyři možnosti:

- buď začínáme větu tázacím zájmenem (co, kdo, kdy, jak, proč, kde, který)
- nebo začneme slovesem
- anebo v závěru věty zvýšíme intonaci a uděláme pauzu, což signalizuje očekávání odpovědi
- v otázce použijeme sloveso, kterým ukazujeme zájem (povídejte, zajímá mě, prozradte mně Váš názor apod.)

### **Co chceme docílit kladením otázek?**

- získat informace
- zjistit postoje tázané osoby
- řídit hovor a tak držet iniciativu na své straně
- ukázat zájem o klienta
- více času na přemýšlení
- vést rozhovor



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

## TYPY OTÁZEK

### 1. FORMULACE

#### ▪ **Otevřené otázky**

Dávají druhému prostor, aby nám řekl všechno, co chce nebo momentálně může říci. Pro nás to znamená, že někdy zjistíme více informací, než jsme očekávali. Můžeme je dobře využít na začátku rozhovoru, abychom se dozvěděli potřebná fakta a názory druhého člověka.

*Jak je poznáme?*

*Začínají vždy tázacími zájmeny: kdo, co, který, proč, jak, kdy, kde.*

#### ▪ **Uzavřené otázky**

Dávají druhému jen malou možnost mluvit spontánně. Odpovědi na tyto otázky bývají zpravidla krátké, často jenom ano nebo ne. Užitečné pro nás mohou být, když si chceme ověřit a upřesnit detaily.

*Jak je poznáme?*

*Poznáme je podle toho, že začínají slovesem.*

### 2. ZÁKLADNÍ DRUHY OTÁZEK

- **otevřené** volná odpověď
- **zavřené** krátká odpověď (ano, ne)
- **sugestivní** napovídá odpověď
- **hypotetické** kdyby, jestliže, ...



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

- **alternativní** výběr z několika alternativ

### 3. SMĚROVÁNÍ

#### ▪ **Neutrální otázky**

Pokud si chceme být jistí, že nám lidé říkají svůj vlastní pohled na věc, musíme se naučit klást neutrální otázky a dát si pozor na to, abychom jim nepodsouvali vlastní názor nebo určité řešení. Jsou velmi užitečné, když chceme zmapovat situaci a ujasnit si potřeby druhého člověka, jeho názory a faktické informace. Neutrální otázky se mohou vyskytovat v obou formách – otevřené i uzavřené.

#### ▪ **Navádějící otázky**

Při kladení těchto otázek druhého člověka někam vedeme. Vymezujeme rámec rozhovoru a často i ovlivňujeme odpověď, např. tónem hlasu, pausou nebo formulací („To je ale dneska krásně, že?“). Pokud umíme navádějící otázky dobře formulovat a používáme otevřené navádějící otázky častěji než uzavřené, druhý člověk se často domnívá, že není ovlivňován.

#### **Příklady:**

##### **NEUTRÁLNÍ**

- Co si o tom myslíš?
- Kolik to stojí?

##### **NAVÁDĚJÍCÍ**

- Jaká se ti líbí ta barva?
- Jaké odstíny máš rád/a?



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

- Líbí se ti modrá?
- Myslíš, že je to dobré?

- Ta modrá je ale moc pěkná, že?
- Není to moc drahé?

Kontext celé situace a způsob, jakým je otázka položena, samozřejmě také ovlivní to, jak je vnímána. Někdy použijeme navádějící otázku tak, že je vnímána jako *provokativní* a možná proto vyvolává obranné mechanismy („Co jste udělal/a s tou zprávou?!“).

Vedení může být tak silné, že ovlivní druhého, aby dal očekávanou odpověď. Je to např. tehdy, když otázka již vlastně obsahuje návrh nebo řešení:

„V poslední době jsi měl hodně práce, že?“

„Také se ti zdá, že se až moc snaží?“

## 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.

Např.: „Zajímají vás lidé?“

**Příliš těžké otázky** mohou na odpovídajícího působit špatně. Může mít pocit, že si hraje na učitele nebo že se ho (ji) snažíte ohromit svými znalostmi. To snadno vyvolá obranné reakce.



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

**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 výsledku, 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.

## UMĚNÍ NASLOUCHAT

Individuální úkol: Níže je uvedeno 10 vět (konstantních) a otázek. Odpovězte na každou otázku podle toho, jak rozumíte obsahu vět.

1. Vládu volila jasná většina poslanců 650 členného parlamentu.

Kolik poslanců volilo vládu?

2. Karel je silný kuřák.

Kolik cigaret denně vykouří?

3. Předseda je středního věku.

Kolik mu je let?

4. Můj bratranec má velmi dobře placené místo.

Kolik si měsíčně vydělá?

5. Auto pro prodejce je příšerně drahé.

Kolik stojí?



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

6. Dodací lhůta je příliš dlouhá.

Jaká je dodací lhůta?

7. Trvalo ti moc dlouho, než jsi zvedla telefon.

Kolikrát telefon zazvonil?

8. Martina věnuje tomuto úkolu veškerý čas.

Kolik hodin denně?

9. Potřebujeme pravidelné dávky.

Jak často potřebujeme dávku?

10. Váš výrobek je velmi nespolehlivý.

Jak často má závadu?

## **DBEJTE NA DOBROU ZPĚTNOU VAZBU**

Protože každé setkání mezi pracovníkem a jeho vedoucím představuje určitou kontrolu (feedback situation), tedy situaci, v níž nadřízený získává zpětnou vazbu, jsou vedoucí pracovníci povinni vždy ji jako takovou chápat.

- Pěstujte spontánní feedback
- Váš úsudek má specifickou váhu

Bezprostřední nadřízení a způsob jejich komunikace mají na motivaci podřízených spolupracovníků největší vliv. Jejich řízení má pro podřízené větší váhu než obecná podniková situace, existence standardních instrumentů řízení nebo systém dohod o cílech.



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

- Zpětná vazba se nesmí opozdit
- Komponenty zpětné vazby – hodnocení, pochvala, pokárání

### **Důležitá pravidla zpětné vazby**

- Zeptejte se sám sebe, zda to, co chcete sdělit svému podřízenému, by mohlo pomoci i vám samotnému.
- Svá pozorování popisujete jako svůj osobní zážitek, svůj dojem – ne jako skutečnost.
- Nehodnoťte osobu jako celek.
- Odvolávejte se na konkrétní situace.
- Hovořte partnerským tónem. Vyhýbejte se typickému „rodičovskému slovníku“.
- Nepoužívejte nic neříkající všeobecné fráze.
- Nešetřete uznáním za podané výkony.
- Přání a informace sděľujte ze svého osobního hlediska
- Nepokoušejte se řešit problémy druhých. Naopak. Povzbuzujte je k hledání samostatného řešení.
- Poděkujte za rozhovor. V každém případě ho zakončujte povzbuzujícím způsobem.

### **Tipy na vyhodnocování vlastního zpětnovazebního systému**

- Promítněte si koncem uplynulého týdne své feedbackové chování vůči svým podřízeným.
- V jakých situacích se vám podařilo realizovat spontánní feedback? Co se vám při tom konkrétně podařilo? Kde objevujete pole jednání pro sebe samého?
- V jakých situacích jste mohl jednat povzbudivě, aniž jste to však učinil? Co vám v tom zabránilo?



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

## Začínáme cílem

### Každý stanovený cíl má být:

**Specifický** – konkrétní

**Měřitelný**

**Akceptovaný** – přijatý mnou, společensky přijatelný

**Reálný**

**Termínovaný**

### ***Motto:***

*„Můžete mi, prosím, říci, kudy se mám odsud vydat?“*

*„To závisí do značné míry na tom, kam se chceš dostat,“ řekla kočka.*

*„Je mi jedno celkem kam...“ řekla Alenka.*

*„Pak je tedy jedno, kudy půjdeš,“ řekla kočka.*

***Alenka v říši divů, Lewis Carroll***



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

### **Životní vize**

Co by o mně řekli lidé, kterých si vážím, na oslavě mého životního jubilea?

---

---

---

---

---

---

---



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

**Zvolte si dva cíle, které jsou pro Vás důležité**

a/ z oblasti osobního rozvoje

b/ z oblasti pracovního a ekonomického rozvoje

**1. cíl**

**Důvod volby**

---

---

**2. cíl**

**Důvod volby**

---



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

---

### **Zamyslete se nad tím**

- co mi přinese splnění mého cíle
- co mě to bude stát, když svého cíle nedosáhnu

#### **1. cíl    Výhra**

#### **Ztráta**

---

---

---

---

---

---

#### **2. cíl    Výhra**

#### **Ztráta**

---



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

**Nyní si udělejte analýzu svých cílů. Vyzkoušejte je podle kritérií SMART.**



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

## Co je pro mě důležité - náměty

	PŘEDMĚT	PROČ	TERMÍN
1.			
2.			
3.			
4.			



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

<b>5.</b>			
-----------	--	--	--