



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

Seminář – Komunikační dovednosti

v rámci projektu Zvyšování efektivity hospodaření podniku

Termín:	11. 4. 2012
Místo realizace	Penzion Smetanův Statek
Lektor:	Máša Vítková



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

Program:

1. Co to je aktivní naslouchání
2. Cvičení aktivního naslouchání v praxi
3. Vyhodnocení tréninku
4. Jak správně hodnotit – pochvala pokárání
5. Transakční analýza a jak se role projevují v komunikaci
6. Hodnocení tréninku pochvala/pokárání z pohledu TA



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

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Aktivní naslouchání znamená:

- naslouchat soustředěně a soustředit se na partnera
- všímat si signálů z řeči těla a tónu hlasu
- ptát se a ověřovat si
- dělat si poznámky, když je to třeba
- překonávat svoje vlastní zablokování:
 - dopředu utvořené názory
 - příliš rychlé závěry
 - silné pocity
 - netrpělivost
- dávat najevo, že sledujeme, co druhý říká, a že mu rozumíme

Aktivní naslouchání pomáhá:

- ✓ **porozumět situaci**
- ✓ **hledat řešení**
- ✓ **domluvit se**



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

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Aktivní naslouchání je výraz z psychoterapie, kde je používán jako součást komunikace. Aktivním nasloucháním se míní snaha slyšet a porozumět skutečným emocionálním důvodům skrytým za vyřčenými slovy. Porozumění pak můžeme ukázat partnerovi slovními i mimoslovními projevy. Aktivní naslouchání znamená vžít se plně do situace zákazníka a ukázat zájem – ne hovořit o sobě.

Aktivní naslouchání umožňuje a pomáhá:

- porozumět skutečným pohnutkám, které jsou za vyřčenými slovy
- signalizovat, že jste ochotni poslouchat, že Vám lze důvěřovat a lze se otevřít
- pomáhat hledat řešení a řešit problémy
- zabránit nedorozumění a špatným výkladům
- omezit vlastní projev a podíl při komunikaci

Proč je těžké aktivně naslouchat?

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



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

Jak aktivně naslouchat a ovlivnit zákazníka

1. Signalizujte zákazníkovi, že jste ochotni naslouchat. Ukažte, že mu rozumíte.
2. Ukažte koncentraci, signalizujte, že jste připraveni k hovoru.
3. Ukažte pozitivní „řeč těla“.
4. Dívejte se z očí do očí – jinak si partner může myslet, že o jeho „projev“ nemáte zájem. Přinutíte partnera aby Vám věřil.
5. Vyvolávejte pocit, že čekáte něco důležitého tím, že jste zticha.
6. Omezte vlastní část komunikace, nepřerušujte zákazníka.
7. Nemluvte o sobě, o vlastní situaci, neradťte, ale ptejte se – používejte otázky.
8. Naslouchání se musíte učit. Maximálně se soustředíte na partnera. Pomáhejte partnerovi vyřešit jeho problém, aniž byste s ním manipulovali.
9. Ovládejte své pocity. Neuvádějte vlastní interpretaci. Často si myslíme, že víme, co chtějí jiní – ale pak přestáváme naslouchat a vnímat partnera.



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

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Práce ve skupinách

Cíl

V tomto cvičení se budete zabývat problémy, které se mohou vyskytnout při poskytování nebo přijímání pomoci.

Budete pracovat ve skupinách po třech. Jeden z vás bude kolega (ten, kdo pomoc nebo radu potřebuje), druhý bude poradce a třetí pozorovatel (viz. instrukce).

Každé „kolo“ trvá 20 minut. Po každém kole bude mít pozorovatel 5 minut na to, aby komentoval, co se dělo. Každý ve skupině by si měl vyzkoušet všechny role.

Instrukce

Kolega

- 1) Přemýšlíte o problému (práce, rodina, koníček, atd.), o kterém jste přemýšlel již dříve, aniž byste našel nějaké uspokojivé řešení.

Je to jenom cvičení, proto nevybírejte složité osobní problémy – raději něco jako „Kam bych mohl vzít svoji rodinu na dovolenou?“ nebo „Jak bychom mohli náš dům rozšířit, abychom získali více místa?“

Vyberte si skutečný problém, jinak bude experiment neúspěšný. Nesnažte se nějaký problém vymyslet nebo použít problém, o kterém jste slyšeli.

- 2) Při vysvětlování vašeho problému budete co nejstručnější a nejpřesnější. Uveďte nějaké důvody, proč je to pro vás problém.
- 3) Po vysvětlení problému byste měli dát poradci možnost, aby vám položil několik otázek. Tak bude mít možnost pomoci vám objasnit problém a nalézt možné řešení.



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

Poradce

- 1) Vaším úkolem je pomoci kolegovi formulovat nebo přeformulovat jeho problém takovým způsobem (jiným způsobem), aby se sám přiblížil k jeho řešení.
- 2) Především dávejte pozor na tyto aspekty:
 - a) Jak se kolega k danému problému staví? Je otevřený nebo se brání? Snaží se svalit vinu na někoho jiného?
 - b) Co je na problému nejdůležitější? Co se děje? Proč se to děje?
 - c) Jak se to kolega pokoušel řešit? Jaké byly výsledky? Jaké je další možné řešení?
 - d) Koho dalšího by se mohl kolegův problém týkat? Jakým způsobem?
 - e) Můžete v kolegově chování nalézt nějaké indikátory toho, že kolega je k určitým částem problému slepý? Pokud takové indikátory objevíte – můžete ho na ně upozornit, aniž byste musel být neodbytný?
 - f) Pokud budete mít pocit, že byste kolegovi mohli poradit, měli byste se nejprve ujistit, že jste problému porozuměli, a to tak, že shrnete, jak kolegovu situaci vidíte vy.
- 3) Problém nepřehlízejte. Nedělejte poznámky jako „takže skutečný problém je ...“ nebo „měl byste ...“. Místo toho byste měli používat otázky, abyste pomohli kolegovi vidět to, co možná vidíte vy. Problém nezlehčujte. Vyhýbejte se pokušení říkat: „Znám to velmi dobře, měl jsem ty problémy, dělal jsem to a to ...“. Je to problém kolegy, ne váš!
- 4) Používejte otázky typu jako „Proč“, „Jak“, „Jak víte, že“ a „Co myslíte, že znamená?“



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

Pozorovatel

- 1) Vaším úkolem je co nejpozorněji naslouchat. Snažte se co nejméně zasahovat. Dělejte si stručné a konkrétní poznámky. Omezte se na komentování toho, čeho jste si všimli ve vztahu mezi kolegou a poradcem. Provádějte to takovým způsobem, aby o vašich pozorováních ostatní mohli přemýšlet a diskutovat.
- 2) Měli byste během konverzace sledovat vztah mezi kolegou a poradcem. Co dělá poradce pro to, aby navodil „vstřícnou atmosféru“. Napomáhají poradcovy poznámky a chování tomu, aby se kolega cítil volněji. Nebo to ztěžují?



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

JAK SE PROJEVUJE VYSTAVENÍ

A

ZPĚTNÁ VAZBA PŘI KOMUNIKACI

Vystavení

Vystavení zahrnuje vše od dávání příkazů, až po předávání citlivých a tajných informací. Nevykládejte si vystavení tak, že to znamená úplné vystavení sebe a své situace jiným lidem. Jde o relevantní (odpovídající) informace v konkrétní situaci, čili velmi pozitivní prvek.

Zpětná vazba

Znamená, že člověk jedná tak, aby dostal relevantní informace, nejen fakta, ale i názory a postoje.

Pokud mají zpětná vazba a vystavení rozumnou velikost i rovnováhu, umožňují adekvátně strukturovat kontakty jak s jednotlivci, tak ve skupině. Takové strukturování má praktický význam pro všechny zúčastněné jednotlivce i pro využití celkových zdrojů. Má i pozitivní vliv na psychologické klima.

Vztahy ve skupině

Skupinová práce a její efektivnost je značně ovlivněna charakteristikami členů skupiny.

Kritické, hodnotící, taktické, manipulativní a nadřazené jednání vyvolává defenzivní atmosféru a omezuje kreativitu.

Spontánní, tolerantní, chápavé, problémy řešící jednání podporuje ve skupině týmovou práci a umožňuje maximální využití zdrojů.



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

HODNOCENÍ

Hodnocení spolupracovníků jim má pomáhat v jejich vlastním rozvoji.

Většinou tíhneme k vytýkání nedostatků. Pokud od nás náš podřízený spolupracovník dostává hodnocení, které neodpovídá poměru jeho úspěchů a neúspěchů (tzv. kognitivní delta), způsobuje to většinou negativní odezvu:

- kritika vedoucího
- vytváření „klik“
- hledání pochvaly jinde
- různé formy úniku

Při hodnocení musíme zdůraznit i úspěchy spolupracovníka. Často můžeme použít techniku:

+ (pochvala) - (kritika) +(pochvala)

Při hodnotícím rozhovoru vytváříme otázkami rovnováhu v rozhovoru a směřujeme ke konkrétnímu výsledku (akčnímu plánu) společně se spolupracovníkem.

Pamatujme si:

Každý manažer má dlouhodobě takové spolupracovníky jaké si zaslouží.

Jak budete podporovat a rozvíjet své spolupracovníky?



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

POZITIVNÍ POCHVALA

Pravidla pro pozitivní pochvalu:

- Řekněte předem, že budete podřízeným poskytovat zpětnou vazbu
- Hodnoťte výkon, ne osobu
- Chvalte okamžitě
- Buďte konkrétní
- Buďte struční

Tři součásti pozitivní pochvaly:

1. Připomeňte činnost, která byla správně provedena
2. Zdůrazněte přínos, který to mělo. Která schopnost, dovednost byla využita?
3. Vyjádřete upřímné uznání, poděkování



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

POKÁRÁNÍ

Pravidla pro pokárání:

- Řekněte předem, že budete podřízeným poskytovat zpětnou vazbu
- Hodnoťte výkon, ne osobu
- Kárejte okamžitě
- Buďte konkrétní, přesní
- Otevřeně jim řekněte, co cítíte

Dva způsoby pokárání:

A.

1. Připomeňte činnost, srovnejte cíl a výsledek úkolu
2. Vyžádejte zhodnocení stavu spolupracovníka
3. Vyslechněte návrhy na zlepšení
4. Motivujte

B.

1. Připomeňte činnost, srovnejte cíl a výsledek úkolu
2. Řekněte, co udělali špatně
3. Řekněte, co cítíte, jaké pocity ve vás vyvolala chyba
4. Připomeňte, že si jich ceníte



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

TRANSAKČNÍ ANALÝZA

Přístup k problémům

Postoj "Dospělého", "Kritického Rodiče" a "Adaptované Dítě".

	Dospělý	Kritický Rodič	Adaptované Dítě
1.	Hledá problém a řešení	Odmítá myslet na problém	Rozčilený nebo v pozici obrany
2.	Volí optimální směr dalšího postupu	Trvá na tradičním řešení	Reaguje impulsivně, nedůvěřuje
3.	Snaží se získat zpětnou vazbu	Odmítá přijmout fakta a nevěří jim	Dělá ukvapené závěry, nedůvěřuje
4.	Objektivně hodnotí výsledek	Výsledek si špatně vykládá, vyvozuje špatné závěry	Výsledek bere osobně
5.	Při problémech se zastaví a uvažuje o změně nebo případném pokračování	Pokračuje v nastoupené cestě	Vzdá se, změní pozici, necítí se dobře



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

TRANSAKČNÍ ANALÝZA

Strukturální analýza

Struktura osobnosti se skládá z naučeného a zapamatovaného chování/jednání, které lze rozdělit do 3 "ego stavů":

Rodič

Založen na chování, které jsme se naučili pod vlivem rodičů. Vychází zejména z prvních 5 let našeho života. Jde o emoce, postoje a chování, jako např.: zákazy (ne, nesmíš), pochvaly, názory, rčení, postoje, příkazy, disciplínu.

Rodič může být "pečující" nebo "kritický".

Dospělý

Založen na myšlení. Je racionální, bez vlivů "Rodiče" nebo "Dítě". Klíčovými slovy jsou: informovaný, logický, racionální, objektivní, bez předsudků. Někdy se o tomto stavu hovoří jako o počítači (komputeru).

Dítě

Založen na emocionálně ovlivněném chování. Vyžaduje pozornost, chce pochvaly. Je spontánní, impulsivní, kreativní. Pokud se u někoho projevují nekontrolované pocity, jde o projev „Stavu Dítě“. Dítě může být:

1. *Přirozené* – intuitivní, zvědavé, kreativní
2. *Adaptované* – ovládající se, snažící se vyhovět, zdvořilé nebo rebelující.



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

Jednotlivé ego stavy aktivujeme podle různých situací. Člověk se naučí používat specifické ego stavy k tomu, aby dosáhl toho co chce. Vzájemně se vnímáme na základě "řeči těla", mimiky, slov a gest a různým způsobem reagujeme. Například člověk, který komunikuje ve "Stavu Rodič" a poznamená: „Ta mládež je dneska hrozná.“, může u jiné osoby vyvolat reakci ve stejném stavu (Rodič) – „Ano, když jsme byli mladí, chovali jsme se úplně jinak.“. Stejná poznámka ale může alternativně u někoho jiného vyvolat reakci "Stavu Dospělý" – „Nemám žádný důkaz, že by dnešní mládež byla lepší nebo horší než jsme byli my.“ Ta zase vyvolá jinou reakci.

Vznik a vývoj ego stavů

Při narození máme v sobě jenom "Stav Dítěte". Ten se skládá z pocitů a přání. Během prvních dvou měsíců se zdá, že dítě reaguje bez myšlení a tomu se říká "podmíněné reflexy". Třetí měsíc se u dítěte objevují určité projevy primitivního myšlení. Dítě ví (intuitivně), kdo je pro něj důležitý a jaké mají tito lidé reakce (pocity) v určitých situacích. Když se dítě rozhoduje, jaké jednání podpoří rodiče a reagují podle jejich přání, začal rozvoj "Stavu Rodič". Dítě absorbuje různé zkušenosti od svých rodičů a začíná rozvíjet své vlastní ego stavy.

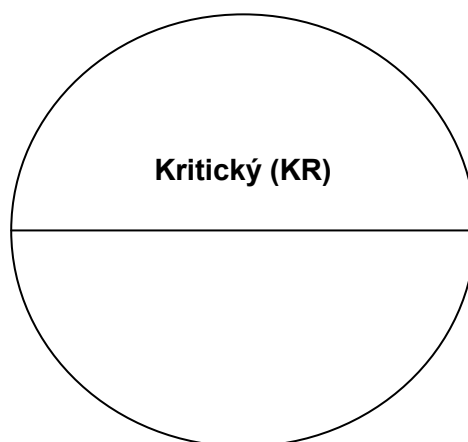


Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

TRANSAKČNÍ ANALÝZA

Strukturální analýza – popis ego stavů

Rodič



Stav Rodič vychází z jednání a chování, které jsem se naučili pod ranným vlivem dospělých – zejména rodičů a prarodičů, sourozenců a učitelů. Rodič v nás rozhoduje o postojích, hodnotách, tradicích a jednání. Charakteristické projevy:



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

Kritický rodič

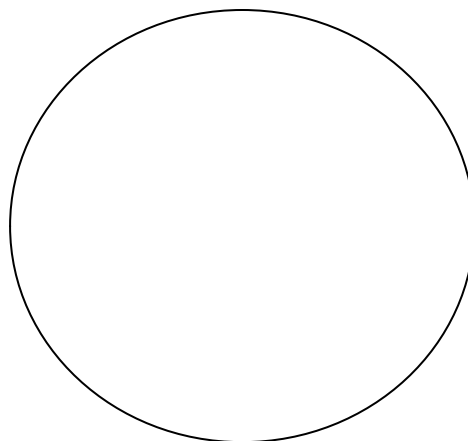
Hodnotící
Moralizující
Dominující
Autokratický
Pedantský
Zodpovědný
Autoritativní
Určující standardy

Pečující rodič

Podporující
Pečující
Obhajující
Starající se
Chránící
Uspokojující
Povzbuzující
Chápající

TRANSAKČNÍ ANALÝZA

Dospělý



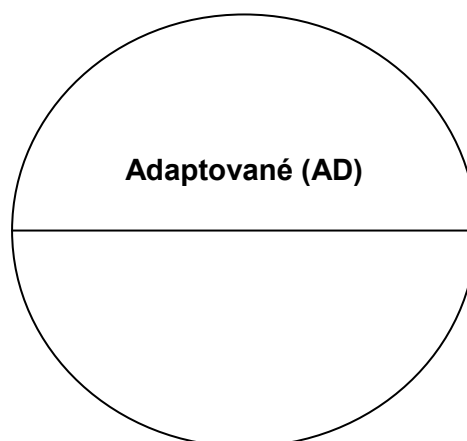
Ego stav Dospělý je založen na racionálním, promyšleném jednání. Typické projevy:



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

Logický a objektivní. Vychází z reality a "situace tady a teď". Jedná jako komputer. Vyžaduje a předává informace a fakta. Praktický. Ostražitý. Racionální. Promyšlený. Řeší problémy. Rozhoduje.

Dítě



Ego stav Dítě je založen na emociálně ovlivněném jednání. Typické projevy:

Adaptované

Přirozené

Svolný	nebo	Rebelující	Spontánní
Zdvořilý		Stydící se	Impulsivní
Poslušný		Vylekaný	Hravý
Uzavřený		Proviněný	Zvědavý
Pasivní		Naštvaný	Kreativní
Souhlasný		Manipulující	Sobecký