



JEDNÁNÍ A VYJEDNÁVÁNÍ

AERO Vodochody AEROSPACE a.s.

Ilona Urbanová



**Co se nám podařilo implementovat
z posledního školení?**



Motto:

**Jednejte s lidmi tak, jak byste si přáli,
aby oni jednali s Vámi.**

KONFLIKT

Konflikty jsou přirozenou součástí našich životů.



PŘÍČINY KONFLIKTŮ



- Komunikace
- Osobnost
- Kompetence a pravomoci.
- Zdroje.
- Různé cíle a motivace.



TYPY KONFLIKTŮ NA PRACOVÍŠTI



Konflikt

- s kolegou,
- v týmu,
- s nadřízeným,
- s podřízeným,
- se zákazníkem
- jiné....



TEST ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ



KOMUNIKACE



Komunikace je výměna informací, je vědomé ovládnutí toho, co říkám a jak to říkám.

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

Komunikace probíhá paralelně třemi kanály:

1. pomocí slov (verbálně)
2. pomocí tónu a barvy řeči (paraverbálně)
3. pomocí řeči těla (neverbálně)

ROVINY KOMUNIKACE



VĚCNÁ rovina

- fakta, informace, věcné sdělení
- s ní nemá odborník potíže, stačí mít solidní znalosti o věcech, o kterých mluvíme

VZTAHOVÁ rovina

- odráží, jak budeme vycházet se svým partnerem
- je těžší, partneři jsou ve vzájemné interakci - ovlivňují se. Musíme skloubit tyto prvky.

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ



Co to znamená aktivně naslouchat?

Víte proč máme dvě uši a jenom jedna ústa?

Abychom více slyšeli a méně mluvili.

Zeno (řecký filozof – okolo roku 490 – 430 př.n.l.)

Aktivní naslouchání, to není technika, nýbrž základní stanovisko, které je zaměřeno na zásadní otázku dialogu:

“Co mi chce druhý říct?”

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ



Jak se stát lepším posluchačem:

- 1. Přestaňte mluvit**
- 2. Nebud'te rozptýlení**
- 3. Vnímejte, co partner říká**
- 4. Dávejte svému partnerovi zpětnou vazbu**
- 5. Parafrázujte**

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ



Další zásady aktivního naslouchání:

- soustředíme se
- nehodnotíme
- reflektujeme možné důsledky
- vyvoláváme doplňující sdělení
- kontrolujeme své neverbální projevy
- používáme empatii

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ



Jak se dále projevují výše zmíněné zásady?

- nepřerušujeme
- nedokončujeme věty druhé osoby
- nezabýváme se vnitřní argumentací
- bráníme se myšlenkám na jiné věci
- nenecháme se rozptylovat
- pozorujeme druhou osobu
- nenecháme se ovlivnit zjevem druhé osoby
- uvědomujeme se své držení těla
- ve vhodnou chvíli mlčíme
- nespěcháme se závěry
- pěstujeme trpělivost

UMĚT KOMUNIKOVAT



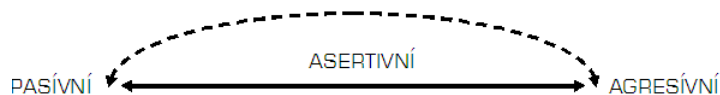
ZVLÁDÁM ZÁKLADNÍ DOVEDNOST:

Vědomě se rozhoduji o tom, jakým způsobem budu komunikovat:

- agresivně
- pasivně
- asertivně

Nesu odpovědnost za důsledky svého rozhodnutí.

ASERTIVITA JAKO STRATEGIE JEDNÁNÍ 1



AGRESIVNÍ JEDNÁNÍ

Otevřeně agresivní jednání

- reakce na obtížnou situaci výbuchem hněvu, snaha vyhrát střetnutí za každou cenu bez hledání optimálního řešení problému

ASERTIVNÍ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ



Pravidla, jak formulovat vlastní sdělení v konfliktu

- mluvíme o konkrétním chování, projevu, faktu
- vysvětlíme svou reakci, naznačíme pocity
- vyslovíme konkrétní požadavek
- opíšeme důsledky, „zisk“

CO JE BÝT ASERTIVNÍ ?



- Být odpovědný za sebe
- Být dobrým vůdcem
- Zachovat klid v krizi
- Zůstat chladný v ohni, umět se vypořádat s kritikou
- Těšit se ze svých úspěchů, získat co nejvíce z pozitivní zpětné vazby
- Stanovit své vlastní meze, uvést do rovnováhy zdraví a povinnosti
- Dobře naslouchat, porozumět přáním a potřebám druhých, ale nepodléhat nátlaku
- Dobře komunikovat, stanovit a obhajovat své potřeby bez agrese

CO JE ASERTIVNÍ CHOVÁNÍ



Posudte výroky podle situací, které vám uvedeme a vepište do kolečka svůj názor na typ výroku.

asertivní výrok		+
pasivní výrok	-	
agresivní výrok		x

Poslyšte, uklidte to tady. Co si myslíte, že si o tom budou ti lidé myslet?

Ale jo. Stejně si myslím, že tě nikdo nebude shánět.

To vypadá skvěle. Je to dobrý nápad. Nové podněty se budou hodit.

CO JE ASERTIVNÍ CHOVÁNÍ



- Rád bych vás uvolnil, ale nemohu.*
- Nikdo na tebe nevyzraje, vid'?*
- Myslím, že to půjde. Nějak si to zařídím.*
- Tiše vy dvě, taky potřebujete znát ty údaje.*
- No, někomu to tak může připadat.*
- My vám nabízíme nejlepší podmínky. Lepší vám nikdo nabídnout nemůže.*
- Ale poslouchám.*
- Podívej, musím končit. Mám tady další hovor.*

CO JE ASERTIVNÍ CHOVÁNÍ



- Ještě to není dokonalé. Je tam pár věcí, které bych chtěl dotáhnout.*
- Proč nevedete zvlášť nákupy pro jednotlivá oddělení?*
- Držte se Zákoníku práce, ten stanoví zcela jasně, co lze a co ne.*
- A nemyslíte, že by bylo lepší, kdybychom přijali návrh ing. Nováka ?*

ASERTIVITA JAKO STRATEGIE JEDNÁNÍ 1



Otevřenou agresi charakterizují:

- nechuť naslouchat
- křik, nadávky
- používání zastrašovací řeči těla (bubnování prsty do stolu, ukazování prstem, dupání, zasahování do osobního prostoru apod.)
- přerušování druhé osoby, překřikování, zjevná snaha „odrovnat“ ji, znervóznit ji

Vyvolává pocit

- ohrožení
- rozzlobení
- nervozity, vylekání
- rezervovanosti
- pomstychtivosti

ASERTIVITA JAKO STRATEGIE JEDNÁNÍ 2



Dobrá reakce místo otevřené agrese – vyjádřit asertivní hněv osobě, které skutečně patří a pokud to není možné, vědomě a obezřetně se o něj podělit s důvěryhodným partnerem či přítelem.

Nepřímá agrese

Charakteristika:

- rozladěnost
- jízlivost, sarkasmus
- manipulování s lidmi
- nevysvětlitelné vzdychání, práskání dveřmi atd.
- vytváření neklidné atmosféry
- rozpornost a pokrytectví – člověk je tvář v tvář příjemný, ale nepříjemný za zády
- šíření špatné nálady
- citové vydírání

ASERTIVITA JAKO STRATEGIE JEDNÁNÍ 2



Nedokážeme přesně identifikovat, co děláme špatně, kde je chyba. Snaha o manipulaci s lidmi.

Vyvolává pocit

- rozpačitosti
- frustrace
- rozčilenost
- ublíženost
- rozhořčenost
- vzdorovitost

ASERTIVITA JAKO STRATEGIE JEDNÁNÍ 3



PASIVNÍ JEDNÁNÍ

– vzdávání se odpovědnosti za sebe a své činy, uznání porážky, zaujímání pózy oběti, „plody“ pasivního jednání jsou hořké a negativní, nemůžete ovlivňovat chod událostí

Charakteristika pasivního jednání:

- mučednický postoj
- sebelítost, přecitlivělost
- ochablost
- nedostatek nápadů
- nařkání
- mimořádné požadavky
- depresivní řeč těla

ASERTIVITA JAKO STRATEGIE JEDNÁNÍ 3



Výsledek pasivního jednání:

- ztráta motivace
- nedostatek důvěry
- žárlivost a závist
- zklamání a zrada od druhých
- vlastní ochablost, slabá výkonnost
- nuda
- neklid

Pracujete-li v blízkosti někoho s převážně pasivním chováním, vaše energie vyprchává a pasivita se vkrádá i do vašeho přístupu.

ASERTIVITA JAKO STRATEGIE JEDNÁNÍ 4



ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ

- zdravé přiměřené sebeprosazení
- nejednat na úkor druhých, ale také nepřipustit jednání ostatních na můj účet
- nemanipulovat a nepodlehnout manipulaci
- vychází ze zdravého sebevědomí, úcty k sobě i k druhému, staví řešení problému nad osobní vítězství
- obsah asertivního sdělení respektuje práva druhých a je přiměřený situaci
- vhodný způsob chování včetně neverbálních projevů (tón, barva řeči, řeč těla, gestikulace, mimika apod.)

ASERTIVITA JAKO STRATEGIE JEDNÁNÍ 4



Cíl asertivního jednání – > vzájemná otevřená komunikace

Charakteristika asertivního jednání:

- klidný příjemný hlas
- dobrý vizuální kontakt
- uvolněná řeč těla
- schopnost naslouchat
- vyrovnaný postoj k problémům
- jasné formulování a zdůvodnění vlastních potřeb a přání
- klidná reakce na odmítnutí

ASERTIVITA JAKO STRATEGIE JEDNÁNÍ 5



Při práci s asertivní osobou máte pocit, že:

- jste dobře informováni
- je vám nasloucháno a jste bráni v úvahu
- je respektována vaše autonomie
- máte prostor pro podávání návrhů
- vaše případná iniciativa je vítána
- jste připraveni jednat o vlastních chybách

Výsledek asertivního jednání:

- vybudování rovnocenného vztahu
- upevnování zdravého sebevědomí a schopnosti přesvědčovat a ovlivňovat řešení problémů
- získání respektu pro vás a respektování jiných
- převzetí odpovědnosti za své jednání a rozhodování

ZÁKLADNÍ ASERTIVNÍ PRÁVA 1



1. Sám posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně a za jejich důsledky sám zodpovědný.

Manipulační pověra: Neměl bys nezávisle posuzovat sám sebe a svoje reakce. Musíš být posuzován vnějšími pravidly a autoritou, která je moudřejší a větší než jsi ty sám.

2. Nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující tvé chování

Manipulační pověra: Za své chování jsi odpovědný druhým lidem a měl bys tedy to, co děláš, zdůvodnit a ospravedlnit.

3. Posoudit, zda a nakolik jsi odpovědný za řešení problémů ostatních lidí.

Manipulační pověra: Vůči některým institucím, věcem a lidem máš větší závazky než vůči sobě samému. Měl bys obětovat svoje vlastní hodnoty, abys udržel tyto systémy v chodu. Jestliže nepracují efektivně, musíš se přizpůsobit ty, nikoliv systém.

ZÁKLADNÍ ASERTIVNÍ PRÁVA 2



4. Změnit svůj názor

Manipulační pověra: Názor, ke kterému ses přiklonil, bys neměl nikdy měnit. Musel bys ospravedlnit svůj nový výběr nebo přiznat, že ses mýlil. Pokud ses mýlil, znamená to, že jsi nezodpovědný, že se asi budeš mýlit znovu, že prostě nejsi schopen se sám rozhodnout.

5. Dělat chyby a být za ně zodpovědný

Manipulační pověra: Nesmíš dělat chyby. Pokud je děláš, musíš mít pocit viny. Ostatní lidé by v takovém případě měli tvé chování a rozhodování kontrolovat.

6. Říci: Já nevím

Manipulační pověra: Měl bys znát odpovědi na všechny dotazy týkající se možných konsekvencí tvého chování, protože když tyto odpovědi neznáš, nejsi si vědom problémů, které způsobuješ ostatním lidem, jsi nezodpovědný a měl bys být kontrolován.

ZÁKLADNÍ ASERTIVNÍ PRÁVA 3



7. Být nezávislý na dobré vůli ostatních.

Manipulační pověra: Lidé, se kterými přicházíš do styku, k tobě musejí mít kladný vztah. Potřebuješ kooperaci druhých lidí, abys přežil. Je velmi důležité, aby tě lidé měli rádi.

8. Dělat nelogická rozhodnutí

Manipulační pověra: Vše co děláš, musí mít logiku či vysvětlení podle všeobecně platných pravidel, která jsou v souladu s tím, co ti říkám. Jinak nejsi spolehlivý.

9. Říci: Já ti nerozumím.

Manipulační pověra: Musíš být senzitivní a umět předvídat potřeby svých bližních. Musíš chápat, co potřebují, aniž by ti to jasně řekli. Jestliže nechápeš, co druzí chtějí i bez toho, že by ti to výslovně řekli, nejsi schopen žít s nimi v harmonii a jsi necitlivý ignorant.

ZÁKLADNÍ ASERTIVNÍ PRÁVA 4



10. Říci: Je mi to jedno

Manipulační pověra: Musíš se snažit být lepší, stále lepší, dokud nebudeš ve všech ohledech perfektní. Asi se ti to nepovede, ale musíš se snažit. Jestliže ti někdo naznačí, jak by ses mohl vylepšit, máš povinnost tento pokyn následovat. Když to neuděláš, jsi líný, degenerovaný, bezcenný a nezasloužíš si respekt od nikoho, ani od sebe.

11. Sám rozhodnout, zda budeš jednat asertivně nebo ne

Manipulační pověra: Musíš za všech okolností jednat asertivně, když už víš, co to je, a když sis tuto dovednost osvojil.



MŮJ AKČNÍ PLÁN

