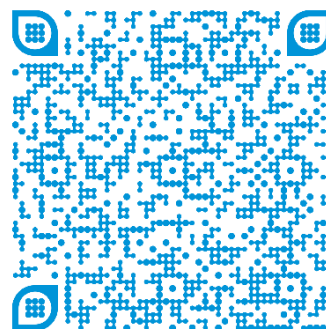


Komunikace v obtížných situacích a řešení konfliktů

Ing. Jan Korbel



Zajímavosti a inspirace:
www.jkorbel.cz/stahuj/

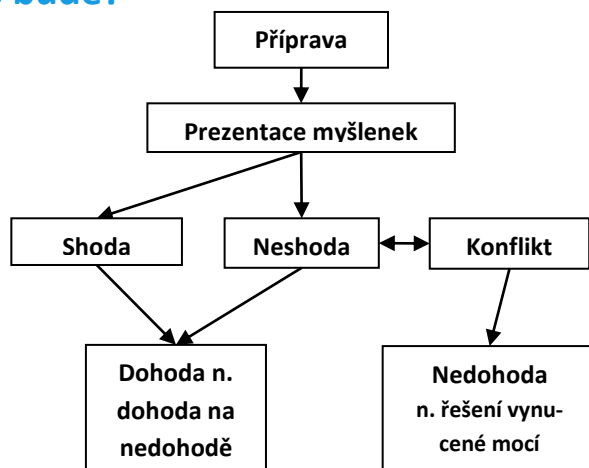


Objednejte si zasílání novinek

Obsah

O ČEM TO DNES BUDE?	1
KOMUNIKACE PŘI SPOLUPRÁCI - ÚVODEM	2
PŘÍSTUPY KE KOMUNIKACI A KE SPOLUPRÁCI	2
PARTNERSKÝ PŘÍSTUP	2
MANIPULATIVNÍ PŘÍSTUP	2
ASERTIVITA	4
ASERTIVNÍ TECHNIKY	5
VLIV NA PRŮBĚH KOMUNIKACE	6
EGO A ÚVOD DO TRANSAKČNÍ ANALÝZY	6
MODEL VEKTORING PRO MĚŘENÍ ZDRAVOSTI SPOLUPRÁCE	7
VYBRANÉ KOMPETENCE PRO OBLAST SPOLUPRÁCE	7
ZACHÁZENÍ S MOCÍ A AUTORITOU	8
VYBRANÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI PRO ÚSPĚŠNOU KOMUNIKACI	9
PŘÍPRAVA NA ROZHOVOR	9
RÁMEC ROZHOVORU	10
DOTAZOVÁNÍ	11
ARGUMENTACE	15
NASLOUCHÁNÍ	17
OCENĚNÍ PARTNERA	19
PARAFRÁZOVÁNÍ	19
PŘIROZENÁ AUTORITA V MLUVENÉM PROJEVU	19
DALŠÍ POZNATKY POKROČILÉ KOMUNIKACE	20
PŮSOBENÍ SLOV A VĚTNÉ VZORCE	20
NASTAVENÍ ÚHLU POHLEDU	22
UDRŽENÍ LINIE, PRÁCE S EMOCEMI	22
CHCETE VÍČ?	24

O čem to dnes bude?



Komunikace při spolupráci - úvodem

Spolupráce mezi lidmi přináší potřebu prezentovat vlastní názory, vyjasňovat, dojít k pochopení, argumentovat, přesvědčovat umět dojít k dohodě. Komplikace zpravidla nastávají v neshodách, při argumentaci nebo v kvalitě prezentace vlastních myšlenek. Následkem komplikací účastníci komunikace sklouznou k příliš vztahové nebo výsledkové orientaci, což vede ke konfliktům nebo k naopak k neřešení neshod.

Přístupy ke komunikaci a ke spolupráci

Přístup ke komunikaci a spolupráci významně ovlivňuje chování partnerů. To má vliv na kvalitu výsledku komunikace. Udržení čistě partnerského přístupu typu vítěz – vítěz po celou dobu komunikace je obtížné. Mnohem častěji vidáme výsledky vítěz – poražený, poražený - poražený nebo kompromis (částečná výhra na obou stranách častěji vnímaná spíše jako prohra - prohra).

Partnerský přístup ¹

Partnerský přístup v komunikaci je důležitý. Umožňuje dát partnerovi svobodu a se skutečným zájmem zkoumat názory. Partnerský přístup popírá využití manipulací. Vyžaduje přiměřené zacházení s mocí a autoritou.

Respekt a otevřenost umožňuje budovat kvalitní vztah. Bez respektu a otevřenosti není možné dlouhodobě dosahovat skutečného porozumění. Hledání dohody by bylo povrchní a pak v pracovním prostředí týmy nemohou dosahovat skutečné synergie.

Manipulativní přístup

Manipulace je snaha přimět manipulovanou osobu k jednání nebo myšlení podle přání manipulátora. Za předávanou informací je skrytý další zájem, vedlejší úmysly a snaha získání nějaké výhody pro manipulátora. Nemůže tedy jít o upřímné jednání v rovině partnerství.

Rozhodne-li se jedinec pro manipulaci, nerespektuje tím hodnoty komunikačních partnerů, narušujeme jejich svobodu a bráním jim ve vědomém rozhodování podle jejich vlastních hodnot. Manipulace často zneužívá vlastní hodnoty manipulované osoby pro její ovládnutí a ovlivnění.

¹ Týmová spolupráce (Leadership podle koncepce „Vektoring“) - Vladimír J. Dvořák & Jan Korbel
Nástroj ke změně – R. McKee & B. Carlson, Comenius, 2006 (styly interakce s dalšími lidmi)

Příklady manipulací

- **Statistiky**
„90% našich stálých zákazníků ...“
- **Spojování nesouvisejících informací**
„Včera jste opustil pracoviště o hodinu dříve. Nejste loajální k naší firmě.“
- **Vytržení ze souvislosti**
Bulvár: „Cítím, jak mě to ubíjí..“ -> „Paní X její manžel bije“
- **Přebytek informací a často i preventivně zkreslené**
Obchodník se ujme slova. Nadřícenému detailně popíše všechna obchodní jednání a úkoly, které si z nich odnesl. Nadřícený ztratí přehled a na diskuzi o výsledcích nedojde. V praxi pak leží bez povšimnutí nedostatky v prodejní argumentaci obchodníka. Za všechno mohou pouze zákazníci.
- **Půjčení si authority**
„Mám to říct tátovi? Počkej, až se vrátí.“
- **Odvolání se na historii**
„Takhle se to vždycky dělalo.“
- **Uplácení**
„Když to pro mě uděláš, budu na tebe myslet příště“
„Víš, jak jsem ti minule pomohl? Tak dneska bych potřeboval něco já od tebe.“
- **Zneužívání citů**
„To bys mi přece neudělal.“
„Kdybys mě měla ráda...“
- **Zneužití redukce**
„Nemáme jinou možnost. Musíme to udělat“
„Půjdete se mnou na kávu v úterý nebo ještě dnes?“
- **Vícenásobný souhlas**
Smyslem je „rozkývat“ partnera, aby si zvykl souhlasit s mluvčím. Proto klademe vhodně zvolené otázky, u nichž lze s jistotou předpokládat souhlasná odpověď.
- **Řetězec drobných ústupků**
„Ty máš v sobotu volno, vid?...Já bych potřeboval hodit na letiště. Můžeš?...Jen mi to letí v 6:00, ale to asi nevádí, vid?“
- **Uvedení do konfliktu**
Vedeme partnera do konfliktu nebo nekomfortu s jeho okolím. Takto lze narušit vztahy, které mluvčímu „překážejí“, nebo znejistit partnera. Smyslem je partnera oslabit a přimět k větší vstřícnosti.

Asertivita²

Do češtiny lze výraz přeložit jako sebeprosazení. Autorem této metody je Američan A. Salter, který své žáky učil spontánním reakcím, přiměřenému projevu emocí a umění stát si na svém. Úkolem asertivity je rozpoznat a zastavit manipulativní chování, abychom se nestávali obětí silného vystupování druhých. Často je asertivní postoj stavěn do kontrastu s agresivitou nebo naopak pasivitou.

Pasivní lidé si nechají hodně věcí líbit. Jsou v roli oběti a často se tím trápí. Agresivní lidé bývají spíše lovci, nebojí se využít své zdroje, aby zahnali ostatní a často vstupují do konfliktů, kde je jediným cílem vyhrát. Asertivita není ani jedno z toho. Jedná se o snahu uplatnit vlastní práva tak, aby nedocházelo k utlačování ostatních.

Asertivní práva

1. Máme právo sami posuzovat své vlastní chování a city a být za ně odpovědní.
2. Máme právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující naše chování.
3. Máme právo posoudit, zda a nakolik jsme odpovědní za řešení problémů druhých lidí.
4. Máme právo změnit svůj názor.
5. Máme právo říci: „Já nevím.“
6. Máme právo být nezávislí na dobré vůli ostatních.
7. Máme právo dělat chyby a být za ně odpovědní.
8. Máme právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Máme právo říci: „Nerozumím.“
10. Máme právo říci: „Je mi to jedno.“

Asertivní povinnosti

1. vědět, kdo jsem a čeho chci dosáhnout
2. nést odpovědnost za své jednání
3. umět přiznat omyl a snažit se být houževnatý
4. snažit se vidět sebe a druhé reálně
5. nestydět se mluvit o pocitech a přáních
6. respektovat komunikačního partnera a hledat řešení, přijatelné ústupky, férově vyjednávat
7. nesnažit se s druhými manipulovat
8. snažit se naslouchat

² Cz.wikipedia.org: pojem „asertivita“

Asertivní techniky³

- **pokažená gramofonová deska** - klidné opakování toho, co chci, prevence manipulací
- **umění říkat asertivní „NE“ i „ANO“** - nemusíme vysvětlovat
- **přijatelný kompromis** - uzavření kompromisu tam, kde není v sázce sebeúcta
- **negativní dotazování** - aktivní podpora kritiky s cílem získat informace nebo vyčerpat
- **selektivní ignorování (pootevřené dveře)** - na kritiku se příliš nereaguje, kritizovaná strana dá však znát, že argumenty zaznamenala; nebo přiznáme svému kritikovi, že v tom, co říká, může být něco pravdy, přitom nám tato technika dovoluje zůstat konečným soudcem sebe sama a toho, co děláme. Tato metoda směřuje k vyhnutí se opakované obecné kritiky
- **sebeotevření** - usnadňuje komunikaci
- **poskytnutí volné informace** - hovořit o sobě bez přehnané plachosti
- **pochvala**
- **kritika**
- **reakce na kritiku oprávněnou nebo neoprávněnou** - vyjádření o vlastním náhledu na věc
- **asertivní obligace** zmírňuje negativní následky naší asertivity, protože se snažíme vcítit do protistrany a pomáháme zvládnout její emoce. Jedná se o kombinaci asertivní reakce, vlastních pocitů, vysvětlení postoje a třeba i nabídky jiného řešení.

³ Zdroje: Capponi Věra, Novák Tomáš - Sám sobě psychologem, Grada; Pospíšil, Miroslav - Asertivita, vl. nákladem 1996; Cz.wikipedia.org: pojem „asertivita“; Hana Prašková - Asertivitou proti stresu

Vliv na průběh komunikace

Některé naučené dispozice mají vliv na formu a výsledek komunikace. Jejich negativním vlivem se často zabýváme právě v obtížné situaci, kdy nejde vše podle našich představ.

Ego a úvod do transakční analýzy

Ego znamená v překladu „já“ a je spojováno s psychologem S. Freudem. Ego vyrovnává působení složky sociální (superego) a pudové (id), a výsledkem jeho činnosti je naše chování.

Transakční analýza je psychologická teorie, zabývající se mezilidskou komunikací. Tvůrcem je psycholog Eric Berne. V polovině 20. století ji využíval při skupinové psychoterapii.

Principem transakční analýzy je rozlišení tří základních komunikačních a osobnostních rovin: rodič, dospělý a dítě. V komunikaci pak záleží na tom, mezi kterými rovinami komunikace probíhá.

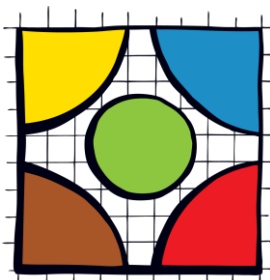
- **Rovina rodiče** obsahuje základní normy (zákazy, příkazy) z mládí a výchovy. Je rovinou hodnotící, kritickou, normativní, určuje co je dobré, co špatné. Podle toho, nakolik se v hodnocení projevují emoce, dělí se tento typ na dva podtypy: *kritický rodič* (méně emotivní) a *pečující* (více emotivní).
- **Rovina dospělý** je charakterizována informačním způsobem komunikace, tedy sdělováním faktů. Jeho povahou je věcnost, neemotivnost, není hodnotící jako rodič a není emotivní jako dítě. Díky věcnosti je tento typ vhodný pro velkou většinu každodenní komunikace. Není samozřejmě univerzální. Projev dospělého je možné označit jako asertivní.
- **Dítěte** je převážně emotivní. Jeho komunikace je především sdělování, vyjadřování a zrcadlení emocí.

Doplňková transakce: situace, při které odpovídá rovina, která byla tázána. Například když osloví rodič dítě a dítě odpoví rodiči. Případy doplňkové transakce jsou i transakce mezi stejnými typy:

- **Rodič - Rodič:** v tomto případě se jedná o klasické mentorování a vyměňování názorů a hodnot
- **Dospělý - Dospělý:** zde se jedná o věcnou a bezproblémovou výměnu informací, jejich vyhodnocování, řešení problémů
- **Dítě - Dítě:** zde se jedná o vzájemné sdílení, sdělování emocí

Křížová transakce: při komunikaci je oslovena jedna „rovina“ a odpověď přijde z jiné neoslovené roviny. To se může stát tehdy, když otázka směřuje například od dospělého k dospělému (je informačního, věcného charakteru) a druhý na ni reaguje citově, afektovaně jako dítě.

Model Vektoring pro měření zdravoti spolupráce⁴



Model Vektoring je určen k rozpoznání užitečnosti návyků při týmové spolupráci a komunikaci. Vyvinut byl v roce 2018 a dosud je stále aktualizován. Navazuje na desítky let výzkumů a praxe prof. Blakea, dr. Mouton a mezinárodní konzultantské sítě Grid International a zohledňuje moderní poznatky v oblasti psychologie. Aktuálně model využíváme především ve výcviku týmové spolupráce a agilního přístupu.

Červená množina = Ovládání (kontrolovat a ovlivňovat)

„Vyjadřuji své názory o druhých, ale nedovolím jim, aby se vyjadřovali o mě. Poukazuji na jejich slabosti a vyčítám jim chyby, aby se z nich poučili. Ochotně jim poradím a poučím je. Očekávám, že to ocení, protože to dělám pro jejich dobro. Odmítám lidi chválit. Asertivita je nástroj k výhře.“

Žlutá množina = Přizpůsobení (vyhovět a uspokojit ostatní)

„Povzbuzuji a chválím, když se lidem něco povede, ale vyhýbám se říci jim něco negativního. Oceňuji pozitivní zpětnou vazbu a omlouvám se za kritiku. Konflikt a neshoda jsou pro mě to samé a obojí stejně nepříjemné. Asertivita je příliš tvrdá, abych ji mohl využívat.“

Hnědá množina = Mít klid (vyhýbat se a nevynikat)

„Vyhýbám se poskytování zpětné vazby a jen zřídka se vyjadřuji k práci ostatních nebo své vlastní. Když to jinak nejde, vyjádřím připomínky formou stížnosti třetí osobě, aniž bych tím usiloval o řešení. Raději vyčkávám a pak se podřizuji, protože nerad podstupuji argumentaci. Asertivitu nepotřebuji, protože bych přišel o potřebný klid.“

Zelená množina = Balancování (předvídatelnost a neriskovat selhání)

„Poskytuji zpětnou vazbu nepřímou a neformální. Pokud musím někomu něco vytknout, kritické připomínky vyvážím pochvalou. Očekávám zpětnou vazbu od ostatních, neboť se tak ujišťuji, zda je pro ně mé chování akceptovatelné. Asertivita je pro mě hlavně kompromis a v nouzi správně provedené bezpečné techniky.“

Modrá množina = Synergie (objevit nejlepší a nebýt sobecký)

„Prosazuji důkladnou a konkrétní zpětnou vazbu. Podporuji nezaujaté hodnocení zejména v emocionálně vyhrocených nebo jinak obtížných situacích. Vítám i kritiku a prozkoumávám připomínky, abych zajistil neustálý pokrok a získal poučení. Argumentace je užitečná dovednost. Asertivitu umím využívat konstruktivně a férově. I při obraně proti tlaku partnersky myslím na protistranu.“

Vybrané kompetence pro oblast spolupráce

Tyto kompetence umožňují výrazně redukovat širokou oblast měkkých dovedností na konkrétní a užitečné dílčí podoblasti. Ve spojení s množinami projevů chování podle modelu Vektoring umožňují přesně popsat chování kolegů při spolupráci. Toto přesné zařazení umožňuje pochopit, kde ztrácíme energii zbytečně a jaká rizika podstupujeme.

⁴ Týmová spolupráce (Leadership podle koncepce „Vektoring“) - Vladimír J. Dvořák & Jan Korbel, 2020

Získávání informací se týká kladení otázek a cíleného doptávání se na detaily a souvislosti. Posluchači mohou klást otázky se zájmem o téma. Také mohou selektivně zaměřit pozornost pouze na části sdělení, které sami považují za hodnotné. Často se setkáváme se situací, kdy posluchači nekladou otázky žádné a předpokládají, že mluvčímu dobře porozuměli. V některých situacích je lépe získat informace, abychom poznali názory ostatních, než sdělíme náš vlastní, abychom neovlivňovali.

Zastávání stanovisek se zabývá kvalitou a formou argumentace při vyjednávání nebo prezentaci odlišných stanovisek. Argumentace může být naprosto nulová až po kvalitní, dobře promyšlené a srozumitelně podané argumenty. Někteří oponenti mohou argumentovat pouze pro formu, protože se obávají narušení dobrých vztahů neshodou. Jiní zase bezohledně „převálcují“ každého odpůrce nebo manipulují.

Zužitkování neshod zahrnuje situace, kdy jsou partneři konfrontováni s odlišnými názory protistrany. Některé neshody zůstávají naoko bez povšimnutí, jiné naopak vyústí v nezvladatelné konflikty. Někteří partneři své neshody otevřeně prodiskutují a nalezenou řešení. Jiní naopak skrytě a neupřímně komentují názory protistrany za jejími zády.

Zacházení s mocí a autoritou

Autoři knihy Führung ist dreidimensional [5] zmiňují několik druhů moci, kterými komunikační partneři v různé míře disponují:

- Trest
- Odměna
- Hierarchická pozice
- Informace
- Odbornost, znalosti
- Charisma

Tyto druhy moci se projevují v komunikaci a je jedno, jestli se jedná o firmu, rodinu nebo zájmový kroužek. Pokud je s nimi zacházeno uvážlivě, je tímto partnerský vztah posilován. V opačném případě využití moci působí destruktivně nejen na komunikaci a vztah dvou lidí, ale také na další rozvoj jednotlivců. Přehnaným zneužíváním moci je snižován pocit vlastní hodnoty komunikačních partnerů, což se časem odráží v otevřenosti komunikace, kvalitě argumentace a také na stylech chování.

Vybrané znalosti a dovednosti pro úspěšnou komunikaci

Příprava na rozhovor

Jako osvědčenou pomůcku pro kvalitní přípravu na rozhovor nabízím techniku⁵ z manažerských dovedností. Stačí si důkladně promyslet následující oblasti.

SMYSL:

„Proč se má rozhovor uskutečnit?“

Nebo také opačně:

„Co by se stalo, kdybychom si nepromluvili?“

CÍL:

„K čemu musím dojít / co musíme projednat /... abychom naplnili smysl?“

Myslete na doporučení, že cíl musí být SMART – přesně popsatelný, měřitelný, přijatelný, reálný. Takový cíl potom zvládnete sledovat i v obtížném rozhovoru.

Cíl by měl přesně korespondovat se smyslem. Pokud ne, rozhovor se rozpadne nebo mohou vznikat minimálně špatné pocity.

PLÁN:

„Jak se chci k cíli dostat?“

„Které body a v jakém pořadí chci projednat?“

„Jak o nich chci jednat?“

„Stanovíme si nějaká pravidla nebo role?“

Buďte důslední. První dvě oblasti stanovují rámec a směr. Zde se jedná o konkrétní kroky. Až budete mít první návrh plánu diskuze, prověřte jej, případně doplňte z pohledu možných rizik, přirozenosti komunikace a myšlení partnera. Některé body mohou být obtížné. Jsou zvládnutelné pouze v konkrétním pořadí. Možná jim musí něco předcházet, aby informace vyzněla nebo partner pochopil hodnotu informace apod. Můžete si připravit i přesné znění celé věty nebo její části, abyste si byli jisti, že během rozhovoru neuděláte chybu.

Nezapomínejte ale na to, že i sebelépe připravený plán stojí pouze na vašich myšlenkách. Zatím chybí zdroje z hlavy komunikačního partnera a ten může průběh rozhovoru výrazně pozměnit. To ale není špatně. Konstruktivní rozhovory nesmí vycházet pouze z jednoho úhlu pohledu.

KRITÉRIA:

Kritéria jsou jediným pomocníkem během rozhovoru, který nám pomáhá ověřit, že plníme smysl, jdeme k cíli a držíme se plánu. Proto neustále ověřujeme, například takto:

- „Chtěl jsem se pohádat nebo to vyřešit?“
- „Je stávající průběh užitečný?“
- „Patří toto téma do této diskuze?“
- „Který bod jsem chtěl řešit jako další?“
- „Chci s tím člověkem takto mluvit dále?“
- „Neustupuji moc?“
- „Než řeknu tuhle klíčovou větu, ukázal mi partner skutečný zájem, nebo to jen hraje?“

⁵ Vladimír J. Dvořák: Zacílení týmové práce ve workshopu Leadership

Rámec rozhovoru

Každý rozhovor probíhá v nějakém rámci. Ten může být vědomě vyjednáán nebo vzniká samovolně. Rámec má potom sílu ovlivňovat chování účastníků komunikace. Samovolně vzniklý rámec bohužel obsahuje řadu nesouladů, které rozhovoru většinou škodí. Příkladem neúčinného rámce mohou být například dvě odlišná očekávání: „*Chci se s ním domluvit*“ a „*Chci mu vynadat*“.

Pokud vlastnímu rozhovoru předřadíme dohodu na rámci (něco jako předběžné plánování kroků a dohoda na pravidlech hry), mohou se rozhovory odehrávat mnohem efektivněji.

Včas a správně nastavený rámec umožňuje například:

- sladit úhel pohledu nebo odhalit neslučitelná očekávání
- „usměrnit“ nehodící se chování během rozhovorů
- pomáhá vyzníit argumentům
- vsouvat do jednání správná témata a nevhodná vyjmout.

Rámec se může skládat například ze souvislostí, smyslu, cíle, plánu, pravidel, vyjednání rolí, vymezení se, dohody na zdrojích atd.

Příklad: „*Sešli jsme se zde, abychom upřesnili detaily Vaší objednávky. Navrhuji postupovat takto. Nejprve Vás seznámím s mou nabídkou, a abychom na nic nezapomněli, poprosil bych Vás o 5 minut na můj monolog. Následně bychom diskutovali a odpovím Vám na otázky. Vyhovuje Vám to? Na konci bych rád slyšel jednoznačné ano nebo ne z Vaší strany. Je to pro Vás v pořádku, nebo byste chtěl něco jinak?*“

Vyjednat se dá téměř cokoliv. Důležité je zvolit správnou formu. Také si všimněte, že je dobré protistranu zapojovat do tvorby rámce. Minimálně se zeptat na souhlas. Pokud na druhou stranu zapomeneme, působí nastavení rámce arogantně nebo násilně a provokuje druhou stranu k odporu.

Doporučení pro nastavení rámce:

- Rámec je nutno vyjednat v úvodu rozhovoru. Později je to složitější.
- Dohodu je nutno odsouhlasit s partnery.
- Pravidla je nutno dodržovat, jinak se vytratí.
- Pokud je třeba pravidla využít k usměrnění partnera, je třeba je správně zmínit v souvislostech, abyste předešli konfliktu.

Příklad usměrnění protistrany: „*Martine, na začátku jsme se domluvili, že promluví každý a proto máme jen 5 minut na osobu. Ty mluvíš už 7 minut. Prosím řekni ve 2 větách, co považuješ za důležité a dej slovo Ivaně.*“

Upozornění na časté chyby:

- Rámec není pozvánka na jednání. Rámec rozhovoru nastavujeme před zahájením samotného jednání.
- Není dobré spoléhat na to, že platí dohody například z pozvání na jednání. Mezi pozváním a zahájením jednání uběhl nějaký čas a všechny dohody nemusí být aktuálně platné nebo přítomné v myslích účastníků.

Dotazování⁶

Význam otázek je podceňován. Nejsme zvyklí na kladení otázek v situacích, kde je nejvíce potřebujeme. Saháme po oznamovacích větách dříve, než je vhodné. Například při přesvědčování je mnohem účinnější nechat partnera dojít k názoru kladením otázek, než mu pouze vysvětlovat, proč je váš názor lepší.

Zamyslete se nad rozdílem:

„Petře, udělej to takto. Je to lepší. ... Určitě. Věř tomu. ... Jinak riskujeme, že se stane X“

nebo

„Petře, co kdybychom to udělali takto? ... Chápu, ale co budeme dělat, když nastane X?“

Otevřené, uzavřené otázky a řečnické otázky

- **otázky otevřené** – nutí k odpovědi celou větou a obvykle fungují, pokud je dotyčný schopen o tématu mluvit; slouží k „rozmluvení“ partnera a k získání informací;
- **otázky uzavřené** – nutí ke krátké odpovědi ANO / NE případně NEVÍM; zkracují a urychlují rozhovor, „brzdí“ partnera v jeho projevu.
- **řečnické otázky** - nečekáme odpověď, ale přesto je položíme. Vtahují protistranu do rozhovoru a dobře propojují jednotlivé bloky rozhovoru: *„Co bude další krok?“* nebo *„A co když nebude něco fungovat správně?“*. Následuje krátká pauza a hned si sami odpovíme.

Otázky podle souvislostí s procesem jednání

- **Volnost** – neomezujeme partnera a dáme mu prostor povídat o čemkoliv („Čemu byste se dnes chtěl věnovat? / Do čeho se pustím? / Tak jak je? / Čím začneme?“).
- **Motivace** – „lákáme“ partnera ke komunikaci nad společným tématem a doufáme, že partner začne spolupracovat. Neovlivňujeme obsah komunikace, ale pouze motivujeme k zaměření na užitečný cíl („S čím Vám mohu pomoci? / Co tím získáte?“).
- **Sugesce** – zkusíme partnera „nalákat“ na náš cíl („Co kdybychom udělali... / Většinou se zabýváme – co Vy na to? Líbilo by se vám...?“).
- **Výběr** – omezíme partnera na výběr z několika variant a tím redukuje jeho reálný svět; jsme silně zodpovědní za obsah výsledku rozhovoru; variantou je otázka „ANO nebo ANO“ („Setkáme se ve středu nebo v pondělí? / Líbí se Vám víc možnost A, B nebo C? / Chceš tu zůstat s námi, nebo se rozloučíme?“).
- **Tažení** – uděláme za partnera několik „kroků“, abychom se pohnuli z místa; pozor na nepříjemné pocity partnera a přebírání zodpovědnosti za kvalitu výsledku („Můžeme se domluvit na tom, že Petr to udělá přesně takto? / Vyplníme spolu tedy tento předběžný návrh? / můžeme se podívat na smlouvu? / podepíšeme smlouvu hned?“) Lehce můžeme přejít do imperativu („Vyplňme tedy tento návrh“).

Další možnosti dělení otázek

- otázky konstruktivní
„Jak jinak by to šlo řešit?“
„Proč bychom to měli udělat právě takhle?“
- otázky sugestivní
„Nemyslíš si...?“
„Myslíš, že by ti pomohlo...?“

⁶ Použitá literatura:

- „Umění koučovat“ – Petr Parma, Alfa Publishing, 2006 (podnětná kniha pro práci s otázkami, ne-problémovým stavem a koučovacím přístupem)
- Materiály z výcviků koučování (V.J. Dvořák)

- motivační
„Když už jsme se potkali, jak Vám s tím mohu pomoci?“
„Co byste chtěl úplně nejlépe?“
- otázky na zdroje
„Jak jste to zvládl?“
„Kdo by Vám mohl pomoci?“
- otázky na výjimky
„Bylo to už někdy jinak?“
„Co děláte, když to náhodou nefunguje?“
- otázky na neproblémovou budoucnost
„Jaké by to bylo, kdyby všechny problémy zmizely?“
„Co byste získal, kdybyste měl ve firmě k dispozici....?“
- otázky analyzující současný stav/problém
„Co aktuálně nefunguje?“
„Jak to děláte teď?“
„Co se stane, když to nebude fungovat ještě den?“
- otázky pracující s kontexty
„Co řeknete zákazníkovi, který Vám nabídne velký obchod, a Vy nebudete mít tento stroj?“
„Jak budeme v rozhovoru pokračovat, když se nemáme pohádat a chceme najít řešení?“
- otázky instruktivní:
„Co kdybys to udělal takto?“
„Kdy už mi konečně dáš za pravdu?“
- otázky upřesňující – snažíme se pochopit:
„Proč to říkáš?“
„Co Tě k tomu vede?“
„Jaké to pro tebe bylo?“
- otázky povzbuzující
„Povíš mi o tom víc?“
„A co ještě?“

Poznámka: Výše uvedené dělení nepřijímejte jako jediné správné. Otázky nepotřebujeme přesně kategorizovat. Zaměřte se spíše na různé účinky jednotlivých druhů otázky a hledejte další varianty.

Kladení otázek úzce souvisí se schopností mlčet. Naučte se:

- Klást vždy jednu otázku a počkat na odpověď.
- Mlčet a nechat si čas na přemýšlení.
- Když protistrana neví nebo nechce odpovědět, mlčte a nechte pracovat ticho. Možná dostanete překvapivou odpověď, až se k ní protistrana dopřemýšlí. Nebo alespoň připravíte těžké chvíle protistraně, která si možná před chvílí myslela, že bude mít navrch.

Časté jevy při kladení otázek

Občas s otázkami zacházíme neobratně, což vede k dojmu, že příliš otázek škodí. Navíc dobře známé dělení otázek na otevřené a uzavřené není dostačující. Zde jsou dvě nejdůležitější.

V jednání chybí postup dále

Pokud má mít jednání nějaký výsledek, je potřeba využívat kombinaci různých kategorií otázek. Uzavřených používejte co nejméně, protože působí násilně. Redukci lze provádět i otevřenými otázkami.

Jak posunout jednání blíže k cíli a používat přitom otevřené otázky? Ptejte se na více informací ohledně konkrétních věcí nebo situací. Více informací získáte při tréninku v kurzu.

Působí jako výslech

Tento jev je následek jisté svázanosti. Vypořádat se s ním musí každý, kdo se teprve učí otázky používat. Je následkem přirozených návyků prezentovat názory, kdy používáme hlavně oznamovací věty. Na samotných oznamovacích větách není nic špatného, jen vznikají dva odlišné světy. Svět mluvčího a svět posluchače. Oba tyto světy je nutno propojit, jinak se posluchač brání „útokům“ a nevnímá.

Zdání výsledku zmizí, když začnete pokládat otevřené otázky, které si nebudou příliš podobné. Např. nezačínají stejně. Navíc je vhodné reagovat na odpověď klienta jinak, než další otázkou.

Příklad:

„Jak dnes tuto situaci řešíte?“
 „Děláme to“
 „Aha, rozumím. A jak Vám to funguje?“

Polootázky⁷

Věty typu: „*Kdybyste chtěl, poskytujeme i tyto služby, takže stačí pak jen říct.*“ Tyto věty mají minimální přínos. Sice protistranu alespoň informují, ale podmiňovací způsob je zde matoucí a většina takových výroků se míjí účinkem. Protistrana není nucena k žádné reakci. Přesto již byla informace řečena a její opakování již není vhodné. Pokud máte podobnou větu na jazyku, doporučuji rovnou položit otázku např.: „*Využil byste tyto služby?*“.

Tyto věty mají svůj význam pouze v výjimečných situacích, např. když je místě opatrnost nebo se vědomě snažíme provést protistranu přes „nebezpečné“ téma.

Otázky jako prevence slepých uliček⁸

Často se protistrana vyjadřuje nepřesně. Každá nepřesnost může vést k chybné interpretaci, ke konfliktům nebo k chybným závěrům a ztrátě příležitostí.

Vypouštění informací

Abstrakce	Byl to obtížný rozhovor To pojištění je těžké prodat	Kdo s kým mluvil? Co na něm bylo obtížného? Čím je to těžké?
Vágní formulace	Musí se zlepšit. Lidi vám to nedovolí.	V čem se musí zlepšit? Kteří lidé?
Názory podané jako fakta	Tohle je správně.	Podle čeho je to správné?
Srovnávání	Musíme mít lepší výsledky.	V porovnání s čím?

⁷ Použitý zdroj: ⁷ Sue Knight – NLP v praxi (Neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti), Management press s.r.o., 2013

⁸ Z knihy „NLP v praxi (Neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti)“ - Sue Knight, Management press s.r.o., 2013

Zkreslení situace

Čtení myšlenek	Já vám rozumím. Jsi uražený.	Proč si tím jste jistý? Jak jsi na to přišel?
Hodnocení	Jsi pomalý. Pracuješ špatně.	Podle jakých kritérií? Jak to můžete dokázat? Podle čeho mě hodnotíte?
Příčina a následek	Upadl jsi, protože tam je schod. Kvůli tobě jsem to zvorál.	Jak za to může schod? Jak jsem tě k tomu přiměl?
Interpretace	Martin není spolehlivý, protože má zpoždění.	Jak souvisí 5 minut zpoždění se spolehlivostí?

Zevšeobecňování

Univerzální tvrzení	Lidi to nechtějí.	Nikdo to nechce?
Sebeúkolování	Musím to udělat. Měl bych tam jít.	Proč? Kdo to řekl? Co by se stalo? Proč? Ty chceš?
Sebeomezování	Nemám na to.	Co vám brání? Jak jste na to přišel?

Argumentace

Pokud partneři spolupracují, mají argumenty pomáhat k hodnotným rozhodnutím. Není tedy vhodné například v rámci firmy využívat argumentaci jako manipulaci nebo přesilovou hru. Slabé jsou „argumenty“ založené na pocitech. S těmi kolegové nemohou vědomě pracovat. Argumentem není výrok: „Myslím, že bychom to měli udělat takto.“

Naopak hodnotným argumentem je výrok: „Petře, nesouhlasím s tebou a navrhuji udělat to jinak. Opírám se o tvrzení kolegy Martina, že skutečná realizace projektu zaostává za plánem o 7 procent. Když jsme naposledy postupovali podle tebe, nebyli jsme schopni zvýšit efektivitu práce.“

Hlavní argument slouží jako hlavní podpora názoru mluvčího. Lze jej posílit podpurnými argumenty.

Podpurné argumenty posilují význam hlavního argumentu. Samostatně jsou ale příliš slabé.

Příklad: „Musíme se rozhodnout pro způsob, A protože jej nejlépe známe. V tuto chvíli si nemůžeme dovolit riskovat (hlavní argument). Navíc pro způsob B potřebujeme Martinu a nevíme, jestli se do té doby stihne zapracovat (podpurný argument)“.

Postup při argumentaci

- Před samotnou argumentací co nejlépe pochopte situaci (otázky, parafráze)
- Promyslete si své hranice a cíle (příprava)
- Ověřte si, že partner poslouchá (parafráze)
- Můžete využít tzv. rámeček (viz příklad níže bod 1)
- Sdělte myšlenku (viz příklad níže bod 2)
- Sdělte hlavní argument (viz příklad níže bod 3)
- Podpořte ho vedlejšími argumenty (viz příklad níže bod 4)
- Nasměrujte energii rozhovoru (viz příklad níže bod 5)

Příklad:

1. „Mohli bychom o tom diskutovat ještě dlouho. Určitě bychom našli hodně pro a proti. Důležité ale je, že máme jen dvě možnosti. A a B. Žádné C není pro ostatní přijatelné. ...
2. ...Proto navrhuji, abychom zvolili A ...
3. ... Už musíme rozhodnout a jít na další téma.....
4. ... Navíc i Jana a Martin by byli pro....
5. ...Chceš nás zkusit přesvědčovat dál, i když jsme s tím strávili tolik času?“

Tipy pro efektivní argumentaci

- Nejprve ověřte, že je situace vhodná na argumentaci. Například rozzlobená protistrana zaměřená na emoce nebude schopna slyšet rozumné argumenty. Nebo posluchači nejsou schopni argumenty vyhodnotit a nedocení jejich váhu. Můžete někoho ranit nebo je proti vám nepositivně přesíla, nevhodní posluchači, ...
- Pokud přednášíte více argumentů, seřaďte je do skupiny takto:
 - Hlavní argument společně s podpůrnými
 - Naplánujte jejich pořadí (ne všechny je nutno sdělit hned v první vlně)
 - Slučujte informace tematicky k sobě a neskákejte mezi skupinami
- Než přednesete argument, dobře pro něj připravte komunikační prostředí. Vaše argumenty lépe vyzní. Stejně tak ale můžete i měnit prostředí partnerovi, aby byly jeho argumenty oslabeny. Partnerovi můžete také pomáhat, aby se uměl lépe vyjádřit.
- „Neházejte“ argumenty zbytečně – sdělte ty důležité, a pokud je protistrana napadne, věnujte se jejich rehabilitaci. Není dobré argumenty hned opustit a nahradit novými. Argumentace se může přeplnit argumenty, žádný není zpracován a vzniká zmatek (viz diskuzní pořady v TV)
- Argumentujte jen v případě, že protistrana naslouchá, jinak je argumentace zbytečná.
- Nehrajte podle neužitečných pravidel. Například není možné obhájit svůj názor podle kritéria A, když protistrana nastavila komunikační prostředí na důležitost kritéria B.
- Nemusíte přijímat vše, co protistrana prohlásí za argument. Některé výroky nemusíte považovat za vhodný argument (nesmysl, odvádění pozornosti, manipulaci, neetické chování,...) nebo je nemusíte považovat za argument vůbec. Pak nemusíte v argumentaci pokračovat, abyste se nedostali do těžké situace.

Reagujte jen na věci, na které je užitečné reagovat.

Pokud máte z argumentace špatný pocit, snažte se změnit pravidla namísto zoufalého pokračování ve hře. Emoce jako bezradnost jsou nápověda.

Naslouchání

Základem úspěšné komunikace mezi lidmi je schopnost vzájemně si naslouchat. Naslouchat však nemusí znamenat jenom slyšet. Naslouchání může znamenat také snahu pochopit, poskytovat zpětnou vazbu apod. Rozlišujeme tedy:

- pasivní naslouchání
- aktivní naslouchání.

Oba druhy naslouchání lze jednoduše odhalit na verbální i neverbální komunikaci mezi oběma stranami. Podrobněji níže.

Pasivní naslouchání

Pasivní naslouchání znamená především příjem informací. Nemusí být spojeno s pochopením, s uvažováním v širších souvislostech a už vůbec s poskytnutím zpětné vazby. Mluvící osoba tedy po celou dobu komunikace nemá představu, jak byly její myšlenky pochopeny a zda byly všechny zachyceny naslouchající osobou. Naslouchající osobu by bylo možné přirovnat k duté vrbě.

I tak pasivní naslouchání může pomáhat mluvčímu k ventilaci a uspořádání vlastních myšlenek. Naslouchající osoba se nenechá vtáhnout do problému.

Verbální znaky

- Povzbuzení k dalšímu povídání: chybí nebo se vyskytují jen minimálně bez většího zájmu
- Doplnující dotazy: chybí
- Parafrázování: povrchní nebo chybí; může shrnovat nebo bagatelizovat řečení, aby byl rozhovor co nejdříve ukončen
- Dokončení vět za mluvčí osobu může být časté a je motivováno rychlým ukončením rozhovoru.

Neverbální znaky

- Oční kontakt: minimální a opatrný aby nevyvolal další pokračování
- Pohyby hlavou: povrchní určené často spíše k urychlení monologu mluvčí osoby
- Naklonění těl obou partnerů k sobě: spíše můžeme pozorovat odklon
- Podobné neverbální znaky: chybí; gesta nejsou sladěná

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání oproti pasivnímu předpokládá mnohem aktivnější roli naslouchající osoby. Podstatou je maximální účast naslouchající osoby – její snaha:

- slyšet a pochopit informace očima vypravěče,
- podpořit bezpečnou atmosféru, aby mluvčí mohl vyjádřit své myšlenky,
- poskytnout vyžádanou zpětnou vazbu nebo vyjádřit spoluúčast,
- být užitečný vypravěči.

Verbální znaky

- Povzbuzení k dalšímu povídání: časté a upřímné
- Doplnující dotazy: rozpoznatelně zrcadlí snahu pochopit vyprávějící osobu
- Parafrázování: podle komunikačních dovedností naslouchající osoby; prolíná se s doplňujícími dotazy; u někoho se objevuje snaha o dokončení vět za mluvící osobu.

Neverbální znaky

- Oční kontakt: častý, zrcadlí pochopení a s tím spojené emoce; objevují se pohyby obočí – povzbuzení a zájem
- Pohyby hlavou: zřetelné kývání nebo vrtění hlavou; objevuje se náklon hlavy vyjadřující zájem, snahu pochopit a povzbuzení
- Naklonění těl obou partnerů k sobě: může být podobné; těla se otevřeně natáčí k sobě co nejvíce (tváře, hrudník, nohy,...); mohou se objevit doteky
- Podobné neverbální znaky: podobná nebo vstřícná gesta se vyskytují často a jsou na první pohled čitelná

Doporučení pro úspěšné naslouchání

- Pokud jste se rozhodli naslouchat, naslouchajte, nespěchejte a snažte se pochopit.
- Ukažte, že nasloucháte („aha“, „hm“, „ano“, „rozumím“, „chápu“, pokyvujte, ...)
- Respektujte partnera, nehodnoťte, hledejte podstatné
- Všimněte si neverbální komunikace a projevů emocí; zkuste si představit pocity
- Ptejte se na upřesnění
- Parafrázujte a nechte si potvrdit správné pochopení
- Vyjádřete vlastní účast
- Nechte mluvící osobu domluvit; dejte prostor na urovnání myšlenek, neberte slovo.

Techniky

Technika	Cíl	Příklady
Povzbuzování	projevit zájem a podpořit mluvící osobu	„Můžete mi o tom říct více?“, „Jaké to bylo?“
Objasňování	Pochopit	„Jak se to stalo?“, „Co si o tom myslíte vy?“
Parafráze	ukázat zájem a ujasnit si správné pochopení	„Jestli to správně chápu...“, „Takže vy myslíte, že...“
Reflexe	Ukázat pochopení Umožnit přehodnocení myšlenek mluvící osoby	„Cítím ve vašem hlase rozčilení“ „Vypadá to, že se Vám to nelíbí“
Shrnutí	Sjednotit se na výsledku rozhovoru Shrnout důležité před případnou další diskuzí	„Pochopil jsem to tedy tak...“ „Řekli jsme si...“
Uznání	Ukázat respekt a povzbudit	„Věřím, že to zvládneš.“ „Cením si ...“

Ocenění partnera

Každý člověk rád slyší, že něco udělal dobře, nebo že si jeho práce vážíme. I oceňování může být využíváno manipulativně pro získání výhod, nebo také upřímně jako prostředek budování zdravých vztahů. V obtížných situacích slouží jako ujištění partnera, že i v nepříjemné situaci si vážíme jeho práce nebo vztahu s ním.

Každé ocenění má pozitivní vliv na tzv. **pocit vlastní hodnoty**. Zdravé posilování pocitu vlastní hodnoty kolegů vede k otevřenosti, respektu a odvaze vyjadřovat vlastní názory.

Parafrázování

Parafrázováním rozumíme ověření našeho pochopení partnerova projevu. Vlastními slovy zopakujeme, jak jsme partnera pochopili. Toto shrnutí bývá kratší a shrnuje smysl partnerovy promluvy. Parafrázování funguje jako nastavení zrcadla oběma komunikačním partnerům. Mluvčí získává zpětnou vazbu, jak jeho projev působil na partnera. Zároveň mezi řádky může vyčíst, jak jeho partner o situaci přemýšlí. Posлуhač si vyjasňuje, zda správně porozuměl slovům a větným konstrukcím mluvčího.

U parafrázování je často cítit odlišnosti ve stylech komunikace obou partnerů. V obtížných situacích je dobré formulovat parafrázi citlivě.

Příklad: „*Jestli to správně chápu, tak chceš, abych udělal...*“ nebo „*Mám to chápat tak, že ...*“.

Přirozená autorita v mluveném projevu

Následující body zvyšují srozumitelnost a přirozenou autoritu:

- hlubší, přiměřeně energický hlas;
- odmlky v promluvě zvyšují napětí a napomáhají srozumitelnosti projevu;
- kratší, dokončené a přesně formulované věty;
- věty bez slovních parazitů;
- omezení podmiňovacího způsobu (Chtěl bych ...);
- pozitivní formulace vět;
- dojem kompetentnosti;
- umění přiznat, že nevím; nebát se přiznat chybu a bez obav profesionálně pokračovat dál;
- mluvit slušně;
- tečky za větou.

Další poznatky pokročilé komunikace

Působení slov a větné vzorce⁹

Spojka „ale“

Spojka „Ale“ je odporující. V tréninku prodejních dovedností lze často zaslechnout, že má schopnost popírat nebo mazat vše, co bylo řečeno před ní. To platí například ve větách:

*„Já bych to pro Tebe udělal, ale nemůžu.“
„Možná si říkáte, že tento produkt je drahý, ale není tomu tak.“*

Většinou nedochází k vymazání předchozí informace, ale negujeme dobrý pocit hodnocené osoby:

„Napsal jsi to hezky, ale máš ještě na víc.“

Pokud bylo cílem hodnoceného povzbudit, bylo by na místě například stupňování:

*„Napsal jsi to hezky a myslím si, že máš ještě na víc.“
„Napsal jsi to hezky. Kdybys přidal ..., bude to dokonalé.“*

Spojka „ale“ zní také konfrontačně a pod tlakem rolí (např. zákazník a obchodník) provokuje ke konfliktu. Ten samozřejmě většinou nevyhledáváme.

Spojka „a“

Spojka „a“ je slučující. Budí dojem přirozeného pokračování myšlenek:

*„Šel jsem do obchodu a koupil mouku“ (pouhé spojení)
„Napsal jsi to hezky a bude to ještě lepší, když přidáš ...“ (stupňování namísto negace)*

Když spojkou „a“ plýtváme, můžeme vzbudit dojem, že celý projev je jedno dlouhé souvětí. Tento jev často komplikuje situaci při tréninku prezentačních dovedností. Řečník začíná každou větu „A...“ a posluchači usínají, protože čekají na skutečný konec věty.

„Souhlasím... a ...“ / „Rozumím... a...“

Tento vzorec je často spojován se spojkami „a“ a „ale“. Šikovně se vyhýbají konfrontaci a je to správně. Vzorec vychází z předpokladu, že největší prostor pro konflikt je na začátku reakce na výpověď druhé strany. Pokud s někým souhlasíte, je to pro něj příjemná situace. Tím vzniká vztah na úrovni slov. Pokud partner čekal odpor a ten nepřišel na začátku věty, partnerova připravenost reagovat konfliktně rychle klesá.

*„Souhlasím s Vámi.“
„Rozumím tomu, co říkáte.“
„Souhlasím s tím, že to tak může vypadat.“
„Rozumím tomu, že to tak vidíte“
„Souhlasím s tím, že jste to řekl“*

Jen je třeba dávat pozor, kdy souhlasíte a kdy jen rozumíte.

Nyní se podívejme, co umí spojení souladu („souhlasím“/ „rozumím“) ve spojení se spojkou „a“:

„Rozumím tomu, že reakce oddělení kvality Vám způsobilo problém s dodávkou, a tak se pojdme bavit o tom, jak příště budete problému předcházet.“

⁹ Kapitola vznikla kombinací ze zdrojů v knize Rintu Basu – Zakázané přesvědčovací techniky a zkušenosti z praxe trenéra.

Porozumění protistranu uklidňuje a tedy i případná energie pro konflikt ubývá. Následuje výzva k dalšímu kroku ve smyslu řešení situace a tedy další užitečné nasměrování energie. Zkuste si vybavit situaci, kdy pracovník logistiky bude kritizovat práci kvality. Kvalita nepovolí expedici výrobku a logistik přitom počítal s tím, že dané množství odejde k zákazníkovi včas. Tyto situace v běžné praxi způsobují konflikty vycházející ze zklamání logistika. Pokud by logistik přišel za nadřazeným se stížností a uslyší porozumění, jeho emoce se zklidňují. Ihned následuje výzva k zamýšlení se nad vlastním fungováním namísto stupňování konfliktu. Kdyby zde byla použita spojka „ale“ a jakýkoliv pokus o obhajobu práce kvality, došlo by ke stupňování konfliktu a k prohlubování propasti mezi oběma odděleními.

„Nejde ani tak o ... jako o ...“

Tento vzorec používám a učím často. Během jednání bývá třeba přenést těžiště jednání na nové téma. K tomu slouží například konstrukce:

„Nejde ani tak o to, kolik bude firmu řešení stát, jako spíš o to, jestli skutečně přinese očekávaný výsledek.“
A opatrněji:

„Když o tom tak přemýšlím, myslím, že se nechceme pohádat. Naopak chceme najít řešení“

To samé s přesným využitím vzorce:

„Když o tom tak přemýšlím, nejde nám ani tak o to pohádat se, jako spíš o nalezení řešení“

Tato formulace umožní opustit diskuzi o rozpočtu a vrátí do hry významné parametry jako je změna, efektivita, konkurenční výhoda apod.

V rizikových situacích je nutno vzorec rozšířit nebo formulovat opatrněji.

„Zatím“

Slovíčko zatím má schopnost snížit napětí například při neshodě a získává pro mluvčího čas na lepší vysvětlení. Naslouchající má tendenci snažit se pochopit. Nepřekonatelné téma lze takto odložit.

„Chápu, že se mnou zatím nesouhlasíte, a to je tím, že jsem Vám neřekl o...“
„Zatím se na tom nemůžeme shodnout, a právě proto...“

„Abych....“ / „Abyste...“

Větný vzorec je často využitelný při rámování nebezpečné otázky nebo oznamovací věty. Pomáhá nastavit úhel pohledu komunikačního partnera na tzv. užitek:

„Abych Vám mohl pomoci, řekněte mi, podle čeho se budete rozhodovat?“

Zde by se partner mohl bránit odkrýt karty. Například se nechce otevřít obchodníkovi. Může mít v hlavě odstup nebo obavu. Když ale uslyší, že je nutno informaci poskytnout, aby získal užitek „pomoc“, pravděpodobně informaci poskytne.

Nastavení úhlu pohledu

V některých případech není dobré ponechávat nic náhodě. Například chceme předejít tomu, aby si naši otázku protistrana špatně vyložila. Nebo chceme mít jistotu, že se na náš výrok podívá partner ze správného úhlu pohledu. Pak je dobré například předřadit nejsilnější argument na podporu našeho tvrzení nebo pojmenovat užitek dříve, než položíme otázku nebo vyslovíme své tvrzení.

Příklady:

1. „Abych Vám vypracoval nabídku na míru (užitek), dovolte mi prosím pár otázek.“...
2. „Vždy máte možnost volby mezi dvěma nabídkami. Existují levná méně kvalitní řešení a dražší kvalitnější řešení (definice prostředí, do kterého bude předložena naše nabídka). Já vám nabízím tuto službu za cenu mírně nad průměrem, protože si zakládáme na kvalitě. (Nabídka bude vnímána pod vlivem předchozího tvrzení)“

Udržení linie, práce s emocemi

Každá komunikace má svůj konkrétní význam. Během rozmluvy může účastníky vtáhnout téma nebo se objeví silné emoce a potom všichni ztrácí nadhled. Zde se hodí dobře vyjednaná pravidla a povědomí o smyslu rozhovoru. Důležité je umět se kdykoliv zastavit a položit si třeba tyto otázky:

- „Proč tady sedím?“
- „Jaký je můj cíl?“
- „Jak se chci k cíli dostat? Je stávající průběh užitečný?“
- „Patří toto téma do této diskuze?“
- Pokud se nedaří: „Jaký náhradní cíl jsem schopný přijmout?“

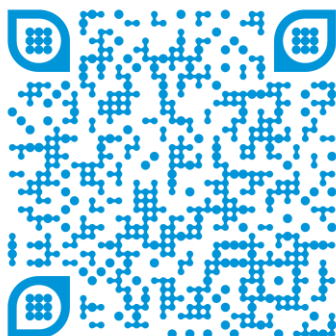
Když jde o emoce:

- „Co mi přinese, když mu vynadám?“
- „Chci mu vynadat nebo se potřebuju domluvit?“
- „Proč na mě zvyšuje hlas?“
- „Čí je to problém?“

Platí zde jednoduchý princip, který ale v praxi není jednoduché ohlídat. Cokoliv během jednání chcete udělat nebo říct, předem ověřte, že je užitečné vzhledem ke smyslu rozhovoru.

Literatura

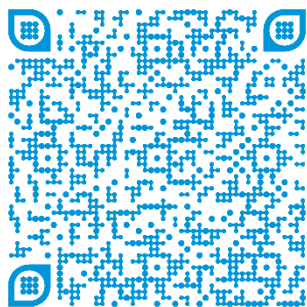
- 1 „Jak si lidé hrají“ - Eric Berne, 1964 (transakční analýza)
- 2 „Já jsem OK, ty jsi OK“ - Thomas A. Harris (transakční analýza)
- 3 „Sám sobě psychologem“ - Capponi Věra, Novák Tomáš, Grada
- 4 „Týmová spolupráce“ (Leadership podle koncepce „Vektoring“, 2020) - Vladimír J. Dvořák & Jan Korbel
- 5 „Vektoring – Klíč k porozumění stylům chování“ - Vladimír J. Dvořák & Jan Korbel, 2019
- 6 „Umění koučovat“ – Petr Parma, Alfa Publishing, 2006 (podnětná kniha pro práci s otázkami, ne-problémovým stavem a koučovacím přístupem)
- 7 „Führung ist dreidimensional“ - Utho Creusen, René Bock, Christiane Thiele, 2013
- 8 www.wikipedia.org
- 9 Film „Děkujeme, že kouříte“
- 10 Studijní text: Pracovní vztahy



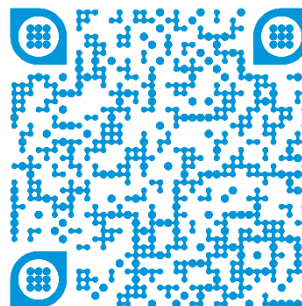
Vyfoťte si prosím QR kód a ve formuláři mi napište zpětnou vazbu.
Můžete také přidat inspirující vzkaz nebo referenci, která mi pomůže
přesvědčit další zájemce o mé služby.

Chcete víc?

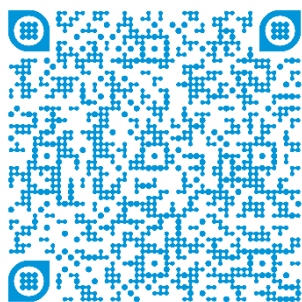
Baví mě pro vás tvořit prostředí, kde se inspirujete, bavíte a zároveň vzděláváte. Využijte QR kódy nebo si opište adresy. Udělejte to hned, ať vám nic neuteče.



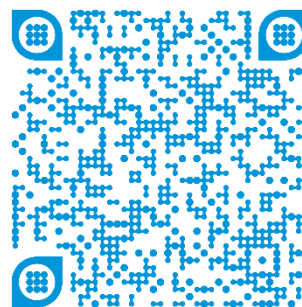
Objednejte si zaslání novinek
(bez QR využijte Linktr.ee/jkorbel)



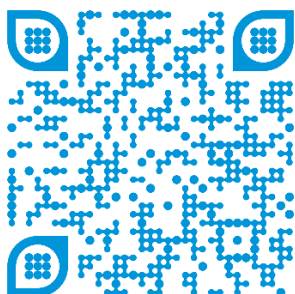
Sledujte mě na LinkedIn
www.linkedin.com/in/jkorbel/



Podívejte se zdarma na video
„Přirozený leadership“
(bez QR využijte Linktr.ee/jkorbel)



Studujte a bavte se
v diskuzních skupinách na
www.AkademieVektoring.cz



Zajímavosti a inspirace:
www.jkorbel.cz/stahuj/

Nebo si vymyslete zadání
a pozvěte si mě na další akci.

Bude to výživné a užitečné

