

UNIVERZITA KARLOVA
HUSITSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Strategie v sociální komunikaci

skriptum

Obsah

Úvod

- 1 Vnitřní postoj
 - 1.1 Kompas osobnostních hodnot
 - 1.2 Sebepoznání
 - 1.3 Pozitivní program v mezilidské komunikaci
 - 1.3.1 Zdvořilostní princip
 - 1.3.2 Aktivní naslouchání
 - 1.4 Cvičení
 - 1.5 Řešení
- 2 Zátěžová komunikace
 - 2.1 UUUZ
 - 2.2 Zpětná vazba
 - 2.2.1 Předání konstruktivní zpětné vazby
 - 2.2.2 Přijetí zpětné vazby
 - 2.2.3 Rozvojová zpětná vazba
 - 2.3 Kritika
 - 2.3.1 Přijetí kritiky
 - 2.3.2 Vyslovení kritiky
 - 2.4 Nepříjemné téma
 - 2.5 Manipulace k ne/souhlasu
 - 2.5.1 „Yes set“
 - 2.5.2 „No set“
 - 2.6 Nepříjemná zpráva
 - 2.6.1 Npopulární rozhodnutí
 - 2.7 Strategie průlomu
 - 2.7.1 Nadhled
 - 2.7.2 Odzbrojení oponenta
 - 2.7.3 Změna hry
 - 2.7.4 Cesta k souhlasu
 - 2.7.5 Jistá dohoda
 - 2.8 Učitel – rodičův partner
 - 2.9 Ochrana osobní hranice
 - 2.9.1 Nepřátelská komunikace
 - 2.9.2 Blokáda napadeného
 - 2.9.3 Průlom blokády
 - 2.9.4 Slovní sebeobrana
 - 2.10 Cvičení
 - 2.11 Řešení
- 3 Řešení konfliktu

- 3.1 Konflikt
 - 3.1.1 Funkce
 - 3.1.2 Druhy
 - 3.1.3 Charakteristika rolí
 - 3.1.4 Typy
 - 3.1.5 Vývoj
- 3.2 Styly řešení
 - 3.2.1 Soukromé formy rozhodování
 - 3.2.2 Mocenské formy rozhodování
- 3.3 Mediace
 - 3.3.1 Spektrum přístupů
 - 3.3.2 Výhody
 - 3.3.3 Vhodné typy sporů
 - 3.3.4 Mediace v české praxi
 - 3.3.5 Principy, předpoklady a překážky
 - 3.3.6 Mediátor
 - 3.3.7 Mediační proces
 - 3.3.8 Oddělená jednání
- 3.4 Mobbing (bossing, šikana...)
 - 3.4.1 Podoby (projevy)
 - 3.4.2 Znaky
 - 3.4.3 Příčiny vzniku
 - 3.4.4 Mobber
 - 3.4.5 Oběť
 - 3.4.6 Reakce kolegů
 - 3.4.7 Reakce rodiny a přátel
 - 3.4.8 Role vedoucího pracovníka
 - 3.4.9 Prevence
 - 3.4.10 Důsledky
 - 3.4.11 Obranné strategie
 - 3.4.12 Právní dokumenty
- 3.5 Cvičení
- 3.6 Řešení
- 4 Specifické rozhovory
 - 4.1 Mediální rozhovor
 - 4.1.1 Příprava
 - 4.1.2 Stresující interview
 - 4.1.3 Nejčastější omyly
 - 4.2 „Koučovací“ rozhovor
 - 4.2.1 Předpoklady
 - 4.2.2 Principy

4.2.3 Strategie

4.3 Cvičení

4.4 Řešení

Závěr

ÚVOD

Umět komunikovat znamená nemuset se soustředit na to, jak sděluji své myšlenky, a přesto zapůsobit sympaticky, fundovaně a spolehlivě.

Před několika lety jsem inspirována profesorkou Beátou Krahulcovou na Husitské teologické fakultě UK připravila program dvou kurzů: „Komunikační dovednosti“ a „Mediace a komunikace v sociální praxi“. Chtěly jsme, aby absolventi oboru „Sociální a charitativní práce“ dokázali všechny znalosti získané v teoretických předmětech plně využít záhy po nástupu do praxe. To se jim může podařit spíš, když je vybavíme dostatečnou výmluvností, a to i v nepříjemných rozhovorech. Postupem času jsem zjistila dvě skutečnosti:

- a) Studenti nemají dost času (a možná ani vůle) studovat literaturu k těmto kurzům doporučenou (je to přece nad rámec jejich teoretického zájmu o obor!), nechtějí si k jednotlivým tématům vyhledávat aktuální informace a nedaří se jim ani vymýšlet tréninkové situace.
- b) Témat, která jsou pro praxi sociálního pracovníka důležitá, je víc, než mohu v půlročním semináři probrat důkladně.

Proto vznikla skripta, která předkládám. Jsem si jistá, že naše studenty v probírané problematice zorientují přesněji než jen prostá účast v semináři. A bezpochyby dostávají hmatatelnou příležitost prověřovat si svoje dispozice na téměř 40 cvičeních uvedených v tréninkové části každé kapitoly. Skripta jsem ovšem psala pro všechny zájemce z řad studujících na HTF UK – jako pomůcku na cestě k lidem kolem nás.

Překvapuje vás, že nabízím ke studiu skripta tematicky zaměřená na komunikační dovednosti? Ano, je to s podivem: zpravidla dnes a denně se pohybujeme v lidské společnosti, tzn. spolu navzájem komunikujeme, nota bene mluvit jsme se naučili už jako malé děti... Máme za to, že informace druhým předáváme jasně a stručně, ptáme se konkrétně a s důrazem na jádro výpovědi také zdvořile odpovídáme. Ano, většina z nás je přesvědčena, že se s komunikačními partnery dohodnout přece dovede. Tak proč???

Protože příliš často dochází mezi lidmi k nedorozumění. Protože máme mnohdy pocit, jako by partner v rozhovoru žil v jiném světě. Protože běžně nezvládáme hrozící nebo již probíhající konflikty tak snadno, jak bychom si přáli.

Patrně jsme si tak jisti svými dobrými komunikačními dispozicemi, že nás toto přesvědčení ve skutečnosti oslabuje, způsob jednání necháváme náhodě, a tak se snadno dopouštíme chyb. Sice vnímáme, že během rozhovoru často ztrácíme nervy a čas, jen nás ani nenapadne, že bychom měli „cosi“ změnit my sami, a vinu za komunikační nepohodlí přisuzujeme jen těm druhým kolem sebe.

Považujete předchozí tvrzení za přehnané? Možná proto, že už jste se základními komunikačními pravidly „prokousali“ při jiné příležitosti, nebo jen proto, že studujete na Univerzitě Karlově a bez určité úrovně právě komunikačních dovedností byste těžko byli ke studiu přijati.

Jsem si toho vědoma, a proto jsem v předloženém textu až na výjimky vynechala výklady o nástrojích a základních technikách rozhovoru. Soustředíme se společně na strategie v mezilidské komunikaci, kdy už trénujeme kombinované postupy. Pouze první kapitolu chápu jako určité „vyladění na stejnou strunu“, kdy si základní předpoklady pro úspěšné vedení rozhovoru zlehka připomeneme.

Je samozřejmě pravda, že jenom studium a trénink z vás skvělého komunikátora neudělá. Zároveň ovšem platí, že informovaný a trénovaný mozek spíš dokáže v danou chvíli flexibilně nabídnout tvořivé řešení i nepříjemné situace. A proto vás zvou: Začtěte se i do dalších stránek těchto skript. Přečtené pak konfrontujte se svými dosavadními zkušenostmi a ověřte si uvedená doporučení ve své každodenní mluvní praxi. Ano, s chutí do práce. Nejen proto, že chcete jednat ohleduplně s těmi, které máte rádi, ale i proto, že přímá komunikace je a určitě i bude součástí náplně vaší práce, za její dostatečnou úroveň budete placeni. Co říkáte?!?

1 VNITŘNÍ POSTOJ

„Život je plný fascinujících nápadů, předmětů a smyslových prožitků. Možná jsme jen tak trochu zapomněli, že jsme tu i my.“

Michael Sinclair, Josie Seydel

Co nám autoři uvedených myšlenek sdělují a k čemu nás nepřímo povzbuzují? Snad chtěli zdůraznit, že to nejcennější, nejproměnlivější a nejobdobrozdružnější v mezilidské komunikaci je skutečnost, že nikdy stoprocentně nevíme, jak se rozhovor bude vyvíjet. Můžeme znát doporučení ze současné rétoriky, můžeme se na jednání svědomitě připravovat – přesto, nebo právě proto, že jsme nenaprogramovatelné lidské bytosti tolik se od sebe navzájem lišící (a zároveň si v mnoha aspektech podobné), nedokážeme předvídat svoje a partnerovy reakce. Už i proto, že každý z nás může být v každé minutě svého života trochu jiný, je lidské konání spíš nevyzpytatelné než odhadnutelné.

V citátu „Jen uvolněný člověk je schopen tvůrčí práce a myšlenky ho napadají rychlostí blesku.“ jeho autor K. S. Stanislavskij zdůrazňuje, jak nesmírně důležitý je pro vývoj dialogického jednání pocit osobní svobody každého z účastníků.

Bavíme se spolu o psychickém vyladění, které povede komunikující partnery k rychlé a „bezbolestné“ dohodě. Zvláště v dnešní době, kdy nemáme na nic čas, protože si myslíme, že musíme stále něco dělat a být věčně zaneprázdnění, je pro diskutující důležité, aby pobyli nejprve sami se sebou. Měli bychom se nejdřív jakoby probudit a začít komunikovat vědomě – tím můžeme odstranit komunikační zlovyky a přes všímavost k sobě najít schůdnou cestu k druhým.

Nemám na mysli jenom zdravý životní styl, angažovanost pro klima na pracovišti, určení životních priorit, pěstování zálib a termínované cíle.... I když uvedené antistresové techniky nám bezpochyby pomáhají přežít čím dál rychlejší životní tempo, je to, myslím, málo.

Mám za to, že zatím jen málokdo z nás dokáže žít opravdu v přítomnosti a věnovat sobě i druhým pozornost „tady a teď“. Jistě, naše zaneprázdněná existence a svět kolem nás se mění, ale naše vědomí, které si všímá těchto změn, se nemění nikdy. Máme nekonečné množství příležitostí aplikovat intrapersonální strategii „být vědomější“. Záleží totiž právě na našem vědomí, zda si vybudujeme vnitřní postoj, který nám dovolí poskytnout partnerovi v rozhovoru důvěru předem. Postoj, který vyzařuje snahu plnit svěřené úkoly co nejlépe a vážit si přitom sebe i druhých. Takový postoj nás dovede k závazným, nikoli neosobním formulacím, zabrání nám mluvit o druhých i o sobě špatně a pomyslně nás vyzve, abychom se chovali čestně. Strategiím rozhovoru určitě předchází strategie jednání sama se sebou. K budování vnitřního postoje výhodného pro vstřícnou interpersonální komunikaci nabízím vám všem vodítko nazvané

1.1 „Kompas“ osobnostních hodnot

Komunikace

Je prostředkem dorozumění. Předpokladem její úspěšnosti je otevřenost, korektnost, stručnost a výstižnost vyjádření. Je to ochota podělit se o své názory i naslouchat ostatním, respektovat jejich potřeby. Takto vedená komunikace podporuje spolupráci mezi lidmi i celými týmy, vytváří příznivou atmosféru v každé společnosti a přispívá k budování vzájemné důvěry.

Proto:

Názor jiných lidí je pro mne stejně důležitý jako ten můj.

Nesouhlas ostatních není důvodem ke zdůrazňování jejich chyb, ale podnětem k zamyšlení nad správností mého stanoviska. Podněcuji nestereotypní myšlení a konstruktivní nesouhlas s konvenčními pravdami.

Získané informace nevyužívám k dosažení osobního prospěchu, ale sděluji je ostatním. Dbám na to, aby spolupracovníci byli včas a dostatečně informováni. Pokud je to možné, dávám přednost osobní komunikaci před její písemnou či technickou formou.

Při jednání se všemi komunikačními partnery vystupuji zásadně zdvořile, a to i v případech, kdy oni tak nečiní. Informace o instituci, kde působím, a jejích službách (produktech) prezentuji pravdivě, srozumitelně a objektivně. Dojde-li k chybě, s omluvou ji přiznám a současně informuji o způsobu jejího odstranění.

Odpovědnost

Je schopnost přijímat důsledky svých rozhodnutí a pracovního jednání. Spojuje dosažené pracovní výsledky s osobním přínosem a angažovaností člověka.

Proto:

Plním své závazky a dané sliby, i když mají pouze ústní podobu.

Dodržuji stanovené termíny a dělám vše pro to, abych ostatním nezpůsobil problémy při plnění jejich úkolů.

Jako člen týmu přebírám spoluzodpovědnost i za výsledky práce týmu.

Usiluji o důsledné plnění závazků vůči klientovi, respektuji dojednané podmínky a pravidla, jednám s ním s maximální mírou serióznosti.

Mistrovství

Je trvalé zvládnání profese způsobem, který výrazně převyšuje průměr. Jeho samozřejmou součástí je soustavné rozvíjení znalostí a dovedností, získávání nových zkušeností a jejich tvůrčí aplikace v praxi.

Proto:

Profesionální pracovní výkon je pro mne věcí osobní cti. Jsem připraven ho odvádět jak při plnění běžných úkolů, tak i při zvládnání neobvyklých a mimořádných situací, které jsou mi nepříjemné, či v době ne zcela optimální osobní kondice.

Změny ve společnosti vnímám jako příležitost k soustavnému zvyšování své profesionality.

Každý partner je pro mne důležitý. Mým cílem není pouze uspokojení klientových požadavků, ale překonání jeho očekávání.

Partnerství

Znamená vztahy, pro které je příznačná otevřenost a rovnoprávnost. Partneři vůči sobě neuplatňují nadřazenost, ctí jeden druhého, váží si vzájemně svých zkušeností. Preferují spolupráci před útočnou konfrontací.

Proto:

Své spolupracovníky nevnímám jako konkurenty. Nepovyšuji se nad ně, ale rovněž chráním hranici své osobní a profesní role.

Konflikt využívám vždy jako možnost změny, která všechny zúčastněné posune k lepším výsledkům, nezaměřuji věcnou diskusi s vášnivou polemikou.

Se zákazníkem vytvářím dlouhodobý vztah založený na důvěře a respektu – jsem vůči němu vždy vstřícný a ochotný.

Aktivita

Je součástí životního stylu, pro který je příznačná snaha získat nové informace, podněcování nových myšlenek a podpora změn a nových přístupů.

Proto:

Hledám a využívám pro svou práci nové postupy.

Podstupuji riziko spojené s inovací.

Oceňuji aktivitu svých spolupracovníků.

Znám strategii společnosti a ochotně se podílím na dosažení stanovených cílů.

Při uspokojování klientových potřeb uplatňuji individuální přístup. Mým cílem je nalézt pro obě strany co nejuvhodnější řešení.

Sounáležitost

Je vědomí příslušnosti ke kolegům a ke společnosti. Je spojena s nadřazením zájmu celku nad zájem osobní. Jedná se o identifikaci se zaměstnavatelem a loajální vystupování uvnitř společnosti i mimo ni.

Proto:

Respektuji etické normy ve vztahu ke svým spolupracovníkům.

Rozumím cílům a prioritám společnosti a ztotožňuji se s nimi.

Uvědomuji si, že dobré jméno firmy není jen výsledkem mého profesionálního pracovního výkonu, ale i odrazem míry mé identifikace s touto společností.

Vážím si historie i současných úspěchů – poznatky využívám ke svému poučení.

Uvědomuji si, že kredit firmy tvořím bez ohledu na své postavení v organizační struktuře. Míra mé sounáležitosti a oddanosti není otázkou platu či množství čerpaných výhod.

Výše uvedený souhrn doporučení je pouze informací o tom, „co“ chceme svou komunikací vyjadřovat. Stejně důležité (a v mnohých situacích dokonce důležitější) je i „jak“, tedy způsob, kterým svůj postoj partnerům v rozhovoru sdělujeme. Zvolíme ho snáz, když se bezpečně orientujeme sami v sobě, proto si teď připomeneme cestu k sebeuvědomění.

1.2 Sebepoznání

Každý z nás se nějak vnímá, vytváří si o sobě představu. Z čeho svůj osobnostní obraz skládáme? Ze svých úvah a pocitů o vlastních schopnostech a o hranicích vlastních možností, z hodnocení svých vlastních názorů a chování. Ty pak srovnáváme s tím, co si myslí, cítí a umějí druzí. Zajímá nás i pohled důležitých lidí okolo nás. Určitě nás ovlivňuje i to, co nás naučila naše kultura. Z uvedených zdrojů se pak informace slijí do konečné představy o nás samých, které říkáme *sebepoznání*.

Proč máme poznat sami sebe? Rychleji se zorientujeme v komunikační situaci – lépe odhadneme svoje vlastní chování i způsob jednání našich partnerů. Sebepoznání nás dovede k sebeovládání a je východiskem pro stanovení perspektivy života i dílčích cílů.

Jak docházíme k *sebeuvědomění*, které je základem veškeré komunikace? Ať už systematicky, nebo náhodně analyzujeme konkrétní aspekty své osobnosti z hlediska toho, jak se jeví nám i ostatním. Často využívaným nástrojem je tzv. *Okno Johari* – zjišťujeme, co o sobě víme a co ne. Jmenovaný model si představme jako okno se čtyřmi tabulkami. Ty reprezentují čtyři hlavní součásti podoby osobnosti:

- 1) Oblast „*otevřené já*“ („*aréna*“), v které najdeme vše, co o sobě víme my i co o nás vědí ostatní (např. jsem pohotový, někdy příliš zbrklý).
- 2) Oblast „*slepé já*“, v které leží vše, co o sobě nevím, ale druzí to o mně vědí (např. všichni vědí, že ve stresu se škrábu za levým uchem, já jsem si to zatím neuvědomil).
- 3) Oblast „*skryté já*“ („*fasáda*“), v které je uloženo vše, co osobě vím, ale ostatní to netuší (např. v soukromí trpím projevy melancholie, přestože navenek působím jako optimistický sangvinik).
- 4) Oblast „*neznámé já*“, v které je skryto vše, co o sobě nevím a nevědí to o mně ani druzí (jsem schopen obětovat svůj život pro přítele, jen jsem zatím neměl příležitost).

Důležitá poznámka pro posílení sebeuvědomění:

Jmenované oblasti neexistují odděleně, ale jsou na sobě navzájem závislé – velikost pomyslného okna se nemění, ale může se proměňovat velikost jeho jednotlivých tabulek, tzn. když se jedna z nich zvětšuje, ostatní se přiměřeně zmenšují. Proto cíleně zmenšujeme „*slepé já*“ a zvětšujeme „*otevřené já*“:

- Nasloucháme poznámkám týkajícím se našeho jednání.
- Svěřujeme se druhým, a tím je podněcujeme, aby nám dotvořili komplexní pohled na naši osobu.
- Aktivně vyzýváme lidi kolem sebe, aby sdělili svůj názor na naše jednání v situacích, jichž jsme se účastnili. (Když se nebudeme vyptávat příliš často, získáme konkrétní postřehy k vlastní osobě.)
- Věnujeme se improvizaci, teprve z vyzkoušení mnoha možností bez následků zjistíme, jak vůbec fungujeme. (Improvizací se např. naučíme vyjádřit se jednoduše a zajímavě.)

K tématu sebepoznání patří i pojem „*sebeodhalení*“. Pro současný svět, kdy se před sebou lidé spíš uzavírají a zdvořile působící otevřenost je vzácností, je to forma komunikace přinášející nám víc odměn než rizik. Sebeodhalení nám pomáhá získat nový pohled na sebe sama, zbavit se pocitu viny a zvýšit si sebevědomí, zlepšit vzájemné porozumění v rozhovoru (účastníci snáz poznají, zda se mluví vážně, či v žertu) a také upevnit čestné vztahy (sebeodhalením dáváme protějšku najevo, že nám na něm záleží do té míry, že jsme ochotni se mu svěřit, a on nám tuto důvěru oplátí svým vlastním sebeodhalením). Přesto kvůli určitým rizikům zvažujeme, před kým se odhalíme (ani nejlepší přátelé nemusí přijmout naši náboženskou víru, i ti nejlepší přátelé mohou v budoucnu získané informace zneužít v osobní i profesní oblasti). Stejně tak nenecháme druhého člověka se před námi odhalovat, když tušíme, že nazítří by se před námi třeba styděl.

Kéž dokážeme využít strategií v interpersonální komunikaci k sebepoznání tak, abychom svým komunikačním partnerům vždy vysílali: „Jsem důležitá osoba, ale vy jste také nesmírně důležitá osoba a velmi mne zajímáte.“ Potom nám totiž budou ochotně naslouchat a my je můžeme přesvědčit.

1.3 Pozitivní program v mezilidské komunikaci

Jestliže si osvojíme a zautomatizujeme dovednost změnit úhel pohledu na situaci, která se nám zpočátku jevila jako pro nás nevýhodná, jsme na dobré cestě k psychickému vyladění, které nás přiblíží druhým lidem a našim cílům (např. „nejsem stará, pouze sílím“, „nejsem nemocná, čistím se“, „nejsem unavená, potřebuji se občerstvit“, „neštvu se, když dobíhám autobus, nýbrž si krásně prodýchám plíce a celé tělo rozcvičím“). Eliminujeme tím negativní emoce a uvolňujeme svůj duševní prostor pro tvořivé myšlenky. Trápivé „Proč se mi to stalo?“ vytěsníme motivačním „Jak z toho ven?“

Nouzová situace smutku

- 1) Uvědomíme si, že řeč těla ovlivní naši mysl, a proto se postavíme zpříma, vyrobíme grimasu úsměvu, aktivizujeme pohled, prodloužíme každý výdech a necháme tělo, aby se zhluboka rozdýchalo.
- 2) Pojmenujeme (nebo zapíšeme) pět skutečností, které jsou momentálně dobré, i když nám připadají samozřejmé (mám kde bydlet, mám kamaráda, jsem svou paní, vypadám dobře, jsem zdravá).
- 3) Pohneme se z místa, protože pohyb podporuje šťastné emoce (nemůžeme-li hned na výlet, přejdeme aspoň do vedlejší místnosti a uděláme pět dřepů).

Nemáme-li pod kontrolou, co se děje v naší mysli, může se tam vloudit něco nechtěného, a proto si říkáme „mám skvělý den a dějí se mi samé dobré věci“ apod.

Vedle dovednosti vnímat realitu kolem sebe z té lepší stránky si trénujeme i kroky, které pozitivně vyladí také naše komunikační partnery:

- 1) Nečekáme, až nás budou mít druzí rádi, zdravíme je s radostným úsměvem a projevujeme upřímný a zároveň nevtíravý zájem o ně, jako by nás už rádi měli.
- 2) Aktivní vstřícnost projevujeme i řečí těla (přátelské podání ruky, přímý adekvátně dlouhý oční kontakt ve správnou chvíli a zrcadlení).
- 3) V rozhovoru zdůrazňujeme to, v čem se shodujeme, pokud se s partnery setkáváme opakovaně, pamatujeme si (nebo si vedeme kartotéku informací) nejen jejich jména, ale i to, co nám o svém životě sdělili, abychom příště rozhovor navázali nenuceně, jako by skončil před chvílí.
- 4) Oceňujeme na druhých i zdánlivé maličkosti – japonské rčení tvrdí, že bez pochvaly nám prý vysychá mícha. (Chválit komunikačnímu partnerovi tělo je však už projev nezdrovřilosti!)

- 5) Využijeme svého asertivního práva říci „ano“ vždy, když můžeme druhému pomoci, aniž by utrpěly naše potřeby.
- 6) Nejen při navazování nových kontaktů partnery obdarováváme nebo jim jiným způsobem prokazujeme pozornost.
- 7) Plníme dané sliby.
- 8) Často používáme otázky.
 - a) Jsou jemnější než tvrzení (působíme vlídněji).
 - b) Pomáhají nám řídit rozhovor (kdo se ptá, přenáší aktivitu a zodpovědnost na partnera).
 - c) Dávají klientovi prostor pro vyslovení jeho potřeb (Dale Carnegie: „Pokud chcete být zajímaví, zajímejte se. Ptejte se otázkami, na které druzí rádi odpovídají. Umožněte jim mluvit o nich samotných a jejich úspěších. Pamatujte si, že lidé, s kterými mluvíte, se mnohem více zajímají o sebe a o svoje přání a problémy než o problémy vaše. Jejich bolesti zubů pro ně znamenají víc než hladomor v Číně, který zabíjí miliony lidí. Vyrážka na krku je pro ně zajímavější než zemětřesení v Africe. Na to si vzpomeňte, než začnete další rozhovor.“).
- 9) Pojmenováváme pozitivně. Proč? Protože nám to radí psycholingvistika, věda zabývající se verbálním chováním a tím, jak jistá slova ovlivňují naši mysl a emoce. Lidé si často ztěžují komunikační situaci, když ostatním říkají, že věci jsou mnohem horší, než ve skutečnosti jsou, a tím v nich vytvářejí nepříjemné pocity (např. „Špatné zprávy. Mluvil jsem s technikem a může až v pátek.“ lépe vyjádříme „Technik momentálně finišuje projekt XY, ale může se s vámi sejít v pátek.“). Mimochodem, během politických kampaní můžeme slyšet projevy komentující oponentovy vize, kdy řečník záměrně používá negativně laděná slova, aby svému soupeři odvedl potenciální voliče (při vykreslování svých plánů ovšem volí slova povzbudivá).

Američtí neurologové Mark Waldman a Andrew Newberg v knize „Words Can Change Your Brain“ tvrdí, že negativní slova (a nejvíce „ne“) dokonce mohou poškodit náš mozek. Kdyby nás vědci umístili do skeneru, který dokáže pořídít videozáznam neurologických změn probíhajících v mozku, a na zlomek vteřiny nám před očima promítli slovo „ne“, spatřili bychom na záznamu náhlý výron stresových hormonů. Tyto chemické látky okamžitě přeruší normální fungování našeho mozku a naruší nám logiku, myšlení, řečové schopnosti a komunikaci (spontánně, bez našeho rozumového vyhodnocení situace, se rozběhne „záchranná“ stresová reakce amygdaly v našem těle, podrobněji v kapitole „Ochrana osobní hranice“). Negativní, úzkost budící slova, jako jsou „chudoba“, „nemoc“ nebo „smrt“, podle výzkumníků škodí nejenom tomu, kdo je vyslovuje, ale i tomu, kdo je slyší. Čím více se lidé zabývají negativními pojmy, tím spíš si mohou poškodit mozkové struktury, které regulují paměť a emoce. Pokazí se jim spánek, ztratí chuť k jídlu a schopnost zakoušet pocity uspokojení. Je proto zbytečné zhoršovat si život prohlášeními, která začínají negativně („obávám se“, „bohužel“, „naneštěstí“, „s lítostí vám musím oznámit“, „nesouhlasím s...“). Naučme se pojmenovávat pozitivně s tím, že na pozitivní slova náš mozek reaguje jen

nepatrně, protože nesignalizují ohrožení, takže mějme na kompenzaci jednoho negativního výrazu aspoň pět pozitivních.

Všichni ke komunikaci používáme slova – co nám brání vybrat si pro vzájemné dorozumění ta nejlepší? - - - (Možná pohodlnost, nebo dokonce lenost?)

Jednat pozitivně a kooperativně však neznamena, že musíme vždycky souhlasit. Obě slůvka – „ano“ i „ne“ – mají v našem životě své místo. Jistě jsou situace, kdy je výhodnější nesouhlasit, jen se naučme vyslovit svoje „ne“ pozitivně. Pak bude naše „ano“ efektivní. Předchozí myšlenku působivě vystihl americký vyjednávač a specialista na principiální vyjednávání William Ury:

„Ano je klíčovým slovem pospolitosti.

Ne je klíčovým slovem individuality a osobitosti.

Ano je klíčovým slovem kontaktu a spojení.

Ne je klíčovým slovem obrany a ochrany.

Ano je klíčovým slovem klidu, míru a pokoje.

Ne je klíčovým slovem spravedlnosti.“

1.3.1 Zdvořilostní princip

Jednat pozitivně v dnešním uspěchaném světě, kde na nás působí stres ze všech stran, se zdá těžko realizovatelné. Však nám také psychologové spěchají na pomoc různými formami meditace a tréninku vnímavosti. Přitom bychom mohli svůj každodenní „trysk“ přibrzdit a zjemnit i jen trochou zdvořilosti, na tu by mělo zbýt času vždycky dost. Nejedná se pouze o dodržování pravidel etikety, stejně důležitá je i naše schopnost vcítit se do prožívání druhého člověka a svým chováním mu dávat najevo, že respektujeme jeho osobnost i potřeby a verbálně i neverbálně mu potvrzovat vzájemnost. Uvedené myšlenky zní sice obecně, naplňovat je však můžeme zcela konkrétně. Např.:

- 1) Zdravíme vždycky plně „Dobrý den“ a „Na shledanou“, a to i v případě, že druhá strana zdraví „Nashle“.
- 2) Na pozdrav „Ahoj“ odpovídáme shodně, nikoli „Dobrý den“.
- 3) K pozdravu přidáváme oslovení toho, s kým se setkáváme.
- 4) Vděčnost nebo přání vyjadřujeme i s nepřímým oslovením partnera („Děkuji vám/ti“, „Prosím vás/tě“).
- 5) Při jakékoli neshodě v komunikaci vyslovíme nejprve politování („Je mi líto, že došlo k nedorozumění“, „Mrzí mě, že jste měl těžkosti“), a to i v případě, že na nedorozumění žádnou vinu neneseme.

- 6) Skákání do řeči důsledně nahrazujeme přerušáním řeči (je vždy spojeno s omluvou, třeba i dodatečnou).
- 7) Oslovujeme 5. pádem, jak jsme se to naučili už v dětství ve škole.
- 8) Naučíme se zapamatovat si jméno toho, komu jsme byli představeni (vzápětí nového známého oslovíme, abychom si jeho jméno v paměti fixovali, spojíme si jeho jméno s asociací, která naši paměťovou stopu prohloubí, vymyslíme si ke jménu třeba i nelogický příběh...).
- 9) Osvojíme si samozřejmě nenucené jednání, když si s druhými předáváme vizitky (vždy se na získanou vizitku podíváme, uložíme ji do pouzdra, neposláme si vizitky navzájem po stole, nic na ně nepíšeme...).
- 10) Společenskou přednost dodržujeme nejen při vstupu do dveří, ale i při jiných příležitostech (např. společensky významnější osobě přepustíme svoje výhodnější místo v divadelní lóži, přineseme jí občerstvení, necháme ji řídit rozhovor...).

A po celý život svoje chování kultivujeme, abychom mohli naplno prožívat radost ze skutečnosti, že dokážeme svou vnitřní slušnost sebevědomě a uvolněně projevovat i navenek svou zdvořilostí.

1.3.2 Aktivní naslouchání

V pozitivním programu jednání s druhými lidmi je aktivní naslouchání tím nejjednodušším prostředkem, jak získat sociální body (sympatie komunikačního partnera). Mluví se o něm jako o nejlevnějším ústupku ve vyjednávání. V běžné neutrální komunikační praxi si vystačíme s jeho třemi technikami – parafráze, zrcadlení a objasňování. Ti zkušenější navíc ještě jistě potvrdí, že pro vstřícnou konverzaci využívají především otázek otevřených.

Příklady povzbuzujících a objasňujících formulací

„Jaký máte pocit, když...?“

„Co to pro vás znamená?“

„Jak byste mohl přiblížit, popsat, vysvětlit...?“

„Řekněte mi o tom více.“

„Jak to vypadalo?“

„Uveďte, prosím, příklad, můžete-li.“

„Co očekáváte ode mne?“

„Z jakého předpokladu jste vycházel, když jste...?“

„Pro co jste se tedy rozhodla?“

„Jak se vám to podařilo?“

„Povídej, přeháněj.“

„K čemu vlastně došlo?“

Vzhledem k tomu, že my se soustředíme na náročnější strategie v sociální komunikaci, připomeneme si všech šest technik v kompletním přehledu.

Techniky aktivního naslouchání

1) *Povzbuzení*

Cíl:

- a) projevit zájem
- b) povzbudit mluvčího k dalšímu hovoru

Doporučení:

- a) Užívej neutrální slova.
- b) Nevyslovuj souhlas či nesouhlas.

Příklad:

- a) „Řekněte mi o tom více, prosím...“
- b) „Povídej...“

2) *Objasnění*

Cíl:

- a) Objasnit, co druhý říká.
- b) Získat víc informací.
- c) Pomoci mluvčímu, aby viděl i další hlediska problému.

Doporučení:

- a) Klade otevřené otázky.
- b) Přiměj mluvčího k dalšímu vysvětlování.

Příklad:

- a) „Jak to probíhalo?“
- b) „Co jste dělal, když...?“

3) *Parafráze*

Cíl:

- a) Ukázat, že mluvčímu nasloucháme a rozumíme tomu, co říká.
- b) Ověřit, zda jeho slova chápeme správně.

Doporučení:

Svémi slovy zopakovat hlavní myšlenky a fakta. Celou rekapitulaci ukončit tázavou intonací.

Příklad:

- a) „Jestli tomu dobře rozumím, považujete za nejdůležitější...?“
- b) „Říkáte, že...?“
- c) „Chtěla jste tím říct, že..., je to tak?“

4) *Zrcadlení*

Cíl:

- a) Projevit pochopení a porozumění pocitům mluvčího.
- b) Umožnit mu tyto pocity zvládnout a přehodnotit.

Doporučení:

Vyjádřit základní emoce mluvčího a nechat si svůj dojem mluvčím potvrdit.

Příklad:

- a) „Vidím, že jste skutečně velmi rozzlobený...“
- b) „Je vám líto, že...?“
- c) „Zlobí tě..., vnímám to správně?“

5) *Shrnutí*

Cíl:

- a) Zhodnotit dosažený pokrok.
- b) Shrnout důležité myšlenky, fakta a emoce.
- c) Položit základ k další diskusi.

Doporučení:

Stručně shrnout a strukturovat hlavní vyřčené myšlenky i fakta a přidat emoce.

Příklad:

„Mluvil jste o A..., B..., C..., a to vás znepokojilo. Je to tak?“

6) *Ocenění*

Cíl:

Dát najevo respekt a uznat význam druhého.

Doporučení:

Projevit uznání úsilí a ocenit ochotu jednat.

Příklad:

- a) „Cením si vaší snahy vyřešit problém.“
- b) „Oceňuji vaši ochotu.“
- c) „Vážím si vaší otevřenosti.“

Samozřejmě máme pod kůží a během rozhovorů respektujeme

Zásady aktivního naslouchání

1) *Cíl*

Určete si, co se chcete dozvědět, a toho se držte celou dobu.

2) *Zájem*

Parafrázujte, shrnujte, vyjadřujte emoční pochopení a ptejte se.

3) *Sebekontrola*

Dávejte neustále neverbálně i verbálně najevo, že posloucháte, vylučte vnitřní dialog.

4) *Povzbuzení*

Vyjadřujte svou trpělivost a klid, užívejte otevřené otázky a výzvy.

5) *Respekt*

Akceptujte partnerovy pocity, hodnoty a představy, oceňujte jeho snahu.

A pro jistotu si zopakujeme i

Chyby v aktivním naslouchání

- 1) Skákání do řeči – „přerušování“ je spojeno s omluvou.
- 2) Doslovovat věty za partnera – opakovaně a vždy s klesnutím hlasu na konci myšlenky.
- 3) Příkazy, nařízení, povely – říkat druhému, co má či nemá dělat.
- 4) Varování, výhrůžky, sliby – zdůrazňovat důsledky partnerova jednání, citově vydírat.
- 5) Napomínání, moralizování, kárání – vemlouvání, co by měl či mohl partner udělat s ohledem na okolnosti.
- 6) Rady, podsunutá řešení a návrhy – poskytovat hotové odpovědi a ucelená řešení.
- 7) „Přednášky“, poučení, poskytování logických důkazů – ovlivňovat na základě faktů, vlastních názorů nebo logických protiargumentů.
- 8) Hodnocení, kritika, otevřený nesouhlas, obvinění – vyslovit negativní názor nebo odsudek svěřujícího se partnera.
- 9) Degradace, výsměch, kategorizace – „škatulkovat“ partnera, způsobit, že se cítí jako hlupák...

- 10) Interpretace, analýza, diagnostika – vysvětlovat motivy partnerova jednání.
- 11) Opakovaná útěcha – vyvracení partnerových pocitů.
- 12) Sondáž, výslech – získávat informace nesouvisející s projednávaným problémem.
- 13) Únik od problému, změna tématu – odpoutávat pozornost k příjemnější nebo zajímavější věci, rozptylovat humorem.

1.4 Cvičení

Otevřený komunikační styl

- a) Je to ten nejhorší šéf, jakého jsem kdy měl.
- b) Bezpodmínečně bychom měli vypracovat konkrétní návrh.
- c) Proč jsi jel tudy? Druhou ulicí by to bylo rychlejší.
- d) Ty nikdy nezavoláš, i když to slíbíš.
- e) Pořád chodí pozdě.
- f) Proč jsi svolal poradu? Telefonicky bychom to vyřídili rychleji.
- g) To jsou polovičaté argumenty, co mi tu říkáte.
- h) Na žádnou stavební firmu se nedá spolehnout.
- i) Mluvíš se mnou hezky, jen když něco potřebuješ.
- j) Ty nás nikdy nepodpoříš.
- k) Musí si zlepšit komunikační dovednosti, jinak nic nevyjedná.
- l) Měl bys dělat přesčas.

Závazné formulace

- a) Leccos už se o tom proslýchá.
- b) Co si o tom má člověk myslet.
- c) Účast není povinná.

Neosobní výroky

- a) S tím by se mělo něco udělat.
- b) Je třeba...
- c) Je otázka, zda to bylo špatně.

Zamyšlení k tématu sebepoznání

- 1) Proč mám být pozitivně naladěný?
- 2) Jakou konkrétní změnu v postoji jsem uskutečnil díky sebeuvědomění?
- 3) Proč se mám zeptat, když něčemu nerozumím?
- 4) Komu odhalím své: postoje vůči jiným náboženstvím a národům, názory na vlastní rodiče, nejtrappnější zážitky, nesplněné touhy, fyzické a duševní dispozice, sexuální fantazie?

Posílení sebedůvěry a kompetencí

Zamyslete se nad něčím, co se vám v poslední době podařilo, a odpovězte na následující otázky:

Co se podařilo?

Na co jsi hrdý?

Co jsi pro to udělal?

Kdo ti pomáhal?

Co z toho bylo obtížné (jednoduché, zajímavé)?

Co z toho všeho plyne propříště?

Musel ses naučit něco nového?

Co příště uděláš stejně nebo jinak?

Jak ses to naučil?

Sebekoučování

Zvolte si téma, kterému se chcete věnovat (definujte svůj cíl). Odpovědi na otázky si napište, teprve z písemné odpovědi o sobě získáte opravdu zajímavou a využitelnou informaci.

- 1) Co je cílem sebekoučování?
- 2) Čeho chcete dosáhnout dlouhodobě?
- 3) Jaká je širší souvislost tématu?
- 4) Představte si, že jste u cíle. Jak to vypadá? Podle čeho poznáte, že jste u cíle?
- 5) Jaké milníky jste musel/a překročit, že jste se k cíli dostal/a?
- 6) Co bylo prvním krokem?
- 7) Jaký máte vliv na cíl (škála 1–10)?
- 8) Kdy chcete svých cílů dosáhnout?
- 9) Jsou vaše cíle definovány pozitivně a podle doporučení SMART? (zhubnu = negativní, zdravě žít = pozitivní)
- 10) Je váš cíl reálný a dostatečně ambiciózní?
- 11) Jak moc chcete svůj cíl naplnit? (škála 1–10)
- 12) Co vám brání dát vyšší číslo než 8?
- 13) Co se děje teď s řešením problému?
- 14) Kdo ovlivňuje situaci (přímo i nepřímo)?
- 15) Když se nebude dařit, co se stane?
- 16) Jaké budou dopady na zúčastněné lidi?

- 17) Když se bude dařit, co se stane?
- 18) Jaké budou dopady?
- 19) Co jste doposud udělal/a pro splnění cíle?
- 20) Jaké účinky to mělo?
- 21) Jaké jsou hlavní obtíže při postupu vpřed?
- 22) O co opravdu jde?
- 23) Co skutečně uděláte?
- 24) Kdy to hodláte udělat?
- 25) Bude to naplňovat váš cíl, když to uděláte?
- 26) Co by mohlo ohrozit vybrané aktivity?
- 27) Jak toto ohrožení překonáte?
- 28) Kdo o tom, pro co jste se rozhodl/a, ještě potřebuje vědět?
- 29) Ohodnoťte svou vůli to udělat (škála 1–10).
- 30) Máte-li míň než 8, pak co vám brání dát víc nebo co chcete udělat místo toho?

Následující vlastnosti pojmenujte pozitivně. (Vzor: puntičkářský.....přesný)

- Váhavý.....
- Nedůvěřivý.....
- Chladný.....
- Agresivní.....
- Panovačný.....
- Příliš měkký.....
- Indiskrétní.....
- Hysterický.....
- Ukvapený.....
- Bezpáteřní.....
- Povrchní.....

Vhodné a nevhodné formulace

Rozlište přijatelné a riskantní formulace. Nevhodné přeformulujte pozitivně.

- 1) 1. To jste mě špatně pochopila.
- 2) 2. Musíte přece připustit, že...
- 3) 3. Jak můžete říct něco takového.
- 4) 4. Máte to špatně vyplněno.
- 5) 5. To není možné.
- 6) 6. Musíte myslet na to, že...
- 7) 7. Za daných okolností...
- 8) 8. Nechcete mi, doufám, říci, že...
- 9) 9. Zvážila jste to dobře?

- 10) 10. Chci vám něco říci.
- 11) 11. Vy jste mne neposlouchala.
- 12) 12. Je mi to jedno.
- 13) 13. Děláš to blbě.
- 14) 14. Měla byste si zapamatovat, že ...
- 15) 15. Rozuměla jste mi?
- 16) 16. Necháte mě domluvit?
- 17) 17. Dělejte si, co chcete!
- 18) 18. Vaše stížnost je neoprávněná.
- 19) 19. To vám špatně vysvětlila kolegyně.
- 20) 20. Proti tomu musím protestovat!
- 21) 21. To vy nemůžete posoudit.
- 22) 22. To bude asi problém.
- 23) 23. Je to vaše chyba!!
- 24) 24. Teď na tebe fakt nemám čas.
- 25) 25. S tím zásadně nesouhlasím.
- 26) 26. Celé je to špatně.
- 27) 27. To jste se spletla.
- 28) 28. Pusť mě k tomu, já ti to ukážu.
- 29) 29. Můžete mě pustit ke slovu?
- 30) 30. Jak to mám vědět?

Vyjádřete pozitivně.

- 1) Jsi stejně blbá jako tvoje máma.
- 2) Za co jsi utratil ty zasraný prachy?
- 3) Drž už konečně hubu.
- 4) Kdes byl celou noc, ty hajzle?

Změňte formulace na otázky otevřené, navádějící nebo alternativní.

- 1) Chcete si domluvit schůzku?
- 2) Nechcete se zaregistrovat?
- 3) Nechcete mi tu nechat svoje telefonní číslo?
- 4) Stačí vám informace do středy?
- 5) Mluvil jste s panem Červeným, nebo panem Horákem?
- 6) Přejete si nejvyšší rychlost připojení?
- 7) Nemůžete zavolat kolem třetí?
- 8) Já vám nerozumím, zopakujte mi to, prosím.
- 9) Takže je to zatím vše, nic dalšího nepotřebujete?
- 10) Dnes se vám to tedy nehodí, že?
- 11) Můžete k tomu říci něco dalšího?
- 12) Myslíte, že máme nějaké možnosti?

- 13) Rozzlobilo vás to?
- 14) Můžete popsat výsledky?
- 15) Chcete snad říci, že to není dobré?
- 16) Vidíte to snad nějak jinak?
- 17) Je to udělané dokonale?
- 18) Cítíte se dobře?

Tipy pro nácvik aktivního naslouchání

- a) Trénujte paměť a soustředění: poslouchajte soustředěně souvislý text, např. rozhlasové zprávy, a snažte se zapamatovat si co nejvíce informací. Pak je v bodech запиšte.
- b) Trénujte hledání klíčových bodů: při poslechu zpráv používejte tužku a papír a zapisujte si nejdůležitější pojmy, údaje.
- c) Trénujte sumarizaci: přečtěte si obsáhlejší článek v novinách či časopise a jeho obsah stručně sdělte někomu dalšímu.
- d) Trénujte rozvíjení tématu: při běžném rozhovoru, například s přáteli, udržujte navozené téma kladením doplňujících otázek či povzbuzováním mluvčího tak, abyste se vyhnuli dvoukolejně komunikaci typu „Včera jsem si byl zaplavat.“ – „A já jsem si výborně zahrál fotbal.“

Test „Čtyři uši“

Pro každý z následujících výroků vyberte jednu odpověď v části A a jednu odpověď v části B. V části A vyberte takovou možnost, která nejvíce odpovídá tomu, co si myslíte, že vám chtěl řečník svým výrokem sdělit. V části B pak vyberte takovou možnost, která nejvíce odpovídá tomu, co by vám jako myšlenka – reakce na takovýto výrok blesklo hlavou.

- 1) „Nechte mě pět minut o samotě.“
 - A. Tím řečník myslí
 - a) Chtěl bych být pět minut sám.
 - b) Zlobím se na vás, nechci už s vámi ztrácet čas.
 - c) Chci mít klid, nemohu se soustředit.
 - d) Prosím vás, odejděte!
 - B. Reakce
 - a) Mohu za pět minut znovu přijít?
 - b) Ale co jsem vám udělal?
 - c) Samozřejmě, už odcházím.
 - d) Já taky nemám klid na svou práci.

- 2) „Ta práce se mi nezamlouvá.“
 - A. Tím řečník myslí
 - a) Podceňujete moje schopnosti, nedíváte se na mé potřeby.
 - b) Tato práce se mi nelíbí.
 - c) Chtěl bych dělat něco jiného, tato práce není pro mě.

- d) Tu práci nebudu dělat!
- B. Reakce
- a) Co se vám na té práci nelíbí?
- b) Ani já si svou práci nemohu vybírat.
- c) Víím, že ti to nevyhovuje, ale je potřeba tu práci udělat.
- d) Ta práce je potřeba udělat.

3) „Vaše propočty se nezdají být v pořádku.“

- A. Tím řečník myslí
- a) Štve mě, že na všechno musím dohlížet sám.
- b) Myslím, že je v těch propočtech chyba.
- c) Pojdte, společně se na to podíváme.
- d) Ještě jednou to přepočítejte.
- B. Reakce
- a) Také mne překvapily, ale určitě jsem se nespletl.
- b) Který výsledek nesouhlasí?
- c) Mám je ještě jednou přepočítat?
- d) Sám si s tím nevím rady. Pomůžete mi?

4) Manžel své manželce: „Kde mám tu modrou kravatu?“

- A. Tím řečník myslí
- a) Najdi mi tu modrou kravatu.
- b) Hledám svou modrou kravatu, nevidím ji.
- c) Zase jsi tu uklízela, to jsi celá ty.
- d) Nemohu si vzpomenout, kam jsem ji dal.
- B. Reakce
- a) Co mi to zase vyčítáš?
- b) Máš ji ve skříni na ramínku.
- c) Najdi si ji sám.
- d) Já abych myslela na všechno.

5) Na pracovní poradě někdo z přítomných pronese: „Někdo klepe.“

- A. Tím řečník myslí
- a) Někdo klepe na dveře.
- b) Nemůžete někdo otevřít?
- c) Zase nás někdo otravuje.
- d) Mrzí mě, že náš hovor budeme muset přerušit.
- B. Reakce
- a) Tak kdo otevře?
- b) Ano, máte pravdu.
- c) Nemám rád neočekávané návštěvy.
- d) Vy čekáte někoho dalšího?

6) „Takhle jsme to ještě nikdy nedělali.“

- A. Tím řečník myslí
- a) Ten návrh mi připadá nesmyslný.
 - b) Líbí se mi, že dokážete najít originální řešení.
 - c) Přesvědčte mě, že má smysl to takhle zkusit.
 - d) Takhle se u nás ještě nikdy nepostupovalo.
- B. Reakce
- a) Líbí se vám ten návrh?
 - b) To není důvod, proč to nezkusit.
 - c) Lépe to nedokážu vymyslet.
 - d) Ano, máte pravdu, je to něco nového.

7) „Dnes jste plný elánu.“

- A. Tím řečník myslí
- a) Všimli jsme si, že se asi cítíte dobře.
 - b) Těší mě vaše radost ze života.
 - c) Jen tak dál.
 - d) Dnes projevujete nebývalý zájem o práci.
- B. Reakce
- a) Chci úkol včas splnit.
 - b) Ta práce mě moc baví,
 - c) Máte pravdu, v noci jsem se dobře vyspal.
 - d) Jsem rád, že jste si toho všiml.

8) Manželka manželovi: „Je plný koš.“

- A. Tím řečník myslí
- a) Mohl bys vynést koš?
 - b) Vůbec mi nepomáháš.
 - c) Odpadkový koš už je zase plný.
 - d) Všechno tady musím dělat sama.
- B. Reakce
- a) Mohu ho pro tebe vynést?
 - b) Mohu ho vynést za chvíli?
 - c) Běhám s ním každou chvíli. Ať jde dneska někdo jiný!
 - d) Taky jsem si všiml, že je už od včerejška plný.

9) „Kdy se vrátíte?“

- A. Tím řečník myslí
- a) V kolik hodin vás mám čekat?
 - b) Potřebuji si s vámi ještě o něčem promluvit.
 - c) Buďte, prosím, přesný.
 - d) Těším se, až budete zpátky.
- B. Reakce
- a) Potřebujete mě ještě?
 - b) Ještě nikdy jsem nepřišel pozdě.
 - c) Ve čtyři budu zpátky.

d) Vrátním se včas, kdyby něco, zavolej mi.

10) „Prodavač svým kolegům: „Toho zákazníka tady vpředu je třeba obsloužit.“

A. Tím řečník myslí

- a) Nevidíte, že už tu ten zákazník čeká dlouho?
- b) Tak už toho zákazníka konečně obslužte.
- c) Zákazníka vpředu je potřeba obsloužit.
- d) O všechno se tu musím starat sám.

B. Reakce

- a) Taky často čekám.
- b) Vůbec jsem ho neviděl.
- c) Proč bych tě měl poslouchat?
- d) Ano, hned, jak budu moci.

11) Podřízený nadřízenému: „V novinách je o nás zajímavý článek.“

A. Tím řečník myslí

- a) Zajímám se o všechno, co nějak souvisí s naší firmou.
- b) Řekněte mi, zda jste ten článek četl.
- c) V novinách je dnes zajímavý článek o našem podniku.
- d) Pro takovou informaci jste vy ten pravý člověk.

B. Reakce

- a) Bohužel jsem neměl čas si noviny přečíst.
- b) Četl jsem to. Co si o tom myslíte?
- c) To je dobře, že jste ten článek četl.
- d) Co v tom článku bylo?

12) Matka svému čtrnáctiletému synovi, který si hrál venku a teď se vrací domů: „A co tvoje domácí úkoly?“

A. Tím řečník myslí

- a) Udělej si rychle domácí úkoly.
- b) Kdybych se tě nezeptala, tak na domácí úkoly zapomeneš.
- c) Zase jsi neudělal domácí úkoly?
- d) Už máš hotové domácí úkoly?

B. Reakce

- a) Nějaké máme.
- b) Vždyť už je dělám!
- c) Nevěříš, že je zvládnou udělat?
- d) Máme jich hrozně moc, ale já to nějak zvládnou.

Techniky aktivního naslouchání

Aplikujte všechny techniky (kromě „ocenění“) ve všech následujících situacích:

- 1) „Kde jsi byl? Zase jdeš pozdě k večeři. Víš, že se nemáš takhle večer toulat, kromě toho jsi nenakoupil a utratil peníze, které jsem ti dala.“
- 2) „Vy jste si na mě zasedla. Nechcete mi dát to, co mi náleží, i když vím, že všem ostatním to dáte. Nedovedete pochopit člověka v zoufalé situaci. Berete desetitisícové platy a nic tu neděláte!“
- 3) „To rozdělování peněz je nespravedlivé. Již přes rok slibují zvýšení platu a ředitel teď zavedl nový systém osobního ohodnocení. Já vůbec nevím, proč mám plat o 100,- Kč nižší než J. K., který je mladší a pracuje zde teprve půl roku.“
- 4) „Nemám tady žádné přátele. Je to pro mě těžké. Sehnat slušně placené zaměstnání se mi nedaří. Mnoha věcem nerozumím a skoro nikdo mi neřekne, co vlastně ode mě chce a proč to chce. Já bych rád využil své vzdělání.“

Test zdvořilosti

- 1) Kdo má přednost – mladý premiér před šedesátiletým rektorem VŠ, nebo naopak?
- 2) Nechce-li žena upoutávat nežádoucí pozornost, jaká smí být délka její krátké sukně?
- 3) Kdy si žena ve společnosti svléká rukavice?
- 4) Kdo v divadle první prochází řadou a jak si má počínat?
- 5) Která témata jsou vhodná pro small talk s cizincem?
- 6) Kdy zdravíme neznámé lidi?
- 7) Kterou pokrývku hlavy smekáme?
- 8) Kdy oslovíme ženu „mladá paní“?
- 9) Jak oslovíme rektora a děkana vysoké školy?
- 10) Kdy se určitě máme podívat na partnera v rozhovoru?
- 11) Jak odpovíme na pozdrav v cizí instituci, když kolemjdoucí osoba na chodbě nás pozdraví „Ahoj.“?
- 12) Jak zdvořile vyjádříme „Je opilý.“, „Je tlustý.“?
- 13) Jak si zapamatovat jméno představované osoby?
- 14) Na co dát pozor, když přijímáme pozvání?
- 15) Co znamená na pozvánce zkratkaRSVP?
- 16) Při jaké společenské příležitosti smíme přivést osobu navíc?
- 17) Chceme se v restauraci naobědvat. Kdy po příchodu ke stolu rozložíme ubrousek na kolena?
- 18) Kdy smíme začít jíst?
- 19) Kdy se během hostiny pronáší přípitek?
- 20) Smíme si přiřuknout jakýmkoli nápojem?

- 21) Kdo platí na pracovním obědě?
- 22) Musí pán své partnerce koupit v restauraci nabízenou růži, nebo smí s díky odmítnout?
- 23) Čím obdarovat toho, kdo už všechno má?
- 24) O jakou formu stolování se jedná, když uspořádáme buffet-lunch?
- 25) Kdo jde na schodech první dolů a první nahoru – pán, nebo dáma?

1.5 Řešení

Otevřený komunikační styl

- a) Je to ten nejhorší šéf, jakého jsem kdy měl.
Mám za to, že je to ten nejhorší šéf, jakého jsem kdy měl.
- b) Bezpodmínečně bychom měli vypracovat konkrétní návrh.
Podle mého bychom měli vypracovat konkrétní návrh.
- c) Proč jsi jel tudy? Druhou ulicí by to bylo rychlejší.
Cože jsi jel tudy? Myslela jsem, že druhou ulicí by to bylo rychlejší.
- d) Ty nikdy nezavoláš, i když to slíbíš.
Čekám na tvůj telefon a nic.
- e) Pořád chodí pozdě.
Často chodí pozdě.
- f) Proč jsi svolal poradu? Telefonicky bychom to vyřídili rychleji.
Kvůli čemu jsi svolal poradu? Domnívám se, že telefonicky bychom to vyřídili rychleji.
- g) To jsou polovičaté argumenty, co mi tu říkáte.
Očekávám, že mi svá tvrzení doložíte konkrétními důkazy.
- h) Na žádnou stavební firmu se nedá spolehnout.
Zdaleka ne na všechny stavební firmy se můžeme spolehnout.
- i) Mluvíš se mnou hezky, jen když něco potřebuješ.
Mám dojem, že když se mnou mluvíš hezky, většinou něco potřebuješ.
- j) Musí si zlepšit komunikační dovednosti, jinak nic nevyjedná.
Napadlo mě, že by si měl zlepšit komunikační dovednosti. Spíš něco vyjedná.

k) Ty nás nikdy nepodpoříš.

Pomohlo by nám, kdybys nás podpořil.

l) Měl bys dělat přesčasy.

Co kdybys dělal přesčasy?

Závazné formulace

a) Leccos už se o tom proslýchá.

Nelíbí se mi, co jsem slyšel.

Slyšel jsem, že... je to tak?

b) Co si o tom má člověk myslet.

Nevím, co si o tom mám myslet.

Řekněte mi, co si o tom myslíte?

c) Účast není povinná.

Já se neúčastním.

Rozmyslete si, zda se zúčastníte.

Neosobní výroky

a) S tím by se mělo něco udělat.

Rád bych něco změnil, jen nevím jak.

Co na tom můžeme změnit?

b) Je třeba...

Chceme-li XY, udělejme do zítřka AB.

Kolega XY vypracuje do 14.00 hodin zprávu AB.

c) Je otázka, zda to bylo špatně.

Zajímá mě, zda jsem se rozhodla správně, nebo špatně.

Co si myslíte o tomto rozhodnutí?

Následující vlastnosti pojmenujte pozitivně. (Vzor: puntičkářský.....přesný)

Váhavý.....Rozvážný
Nedůvěřivý.....Opatrný
Chladný.....Věcný
Agresivní.....Náročný
Panovačný.....Rozhodný
Příliš měkký.....Přívětivý
Indiskrétní.....Otevřený
Hysterický.....Schopný nadchnout
Ukvapený.....Aktivní
Bezpečný.....Přizpůsobivý
Povrchní.....Se širokými zájmy

Vhodné a nevhodné formulace

Rozlište přijatelné a riskantní formulace. Nevhodné přeformulujte pozitivně.

1. To jste mě špatně pochopila.

Uvažuji, zda jsme se dobře pochopili.

Vyjádřím se přesněji.

Evidentně došlo k nedorozumění.

Abychom měli jistotu, že si rozumíme, uvedu příklad.

Omlouvám se, svou informaci zpřesním.

Ráda svou informaci doplním příklady.

Ukážeme si to na příkladu.

2. Musíte přece připustit, že...

Připustíme si, že...

Když připustíme, že...

Co kdyby...

Můžeme se na problém podívat i očima druhé strany, co říkáte?

Porovnáme-li přínosy a rizika našeho návrhu, je zřejmé, že výhody převažují, je to tak?

3. Jak můžete říct něco takového.

Respektuji váš názor, ano. Můj je úplně jiný a ráda řeknu proč.

Vaše vyjádření mě překvapuje.

Vaše formulace mě zaskočila.

To, co říkáte, považuji za pomluvu, a to z následujících důvodů:

Totéž můžeme sdělit i ohleduplněji, že?

Jak to myslíte?

4. Máte to špatně vyplněno.

Když do čtvrtého řádku napíšete křestní jméno, pak to bude celé správně.

Stačí, když do kolonky „křestní jméno“ vypíšete „Jaroslav“, a mohu vaši žádost přijmout.

Vyplníte-li tiskopis znovu a tentokrát hůlkovým písmem, ještě dnes vaši žádost vyřídím.

Děkuji vám, že si projdete celou žádost ještě jednou a pozorně opravíte nepřesnosti.

Body 4, 7, 9 a 11 prosím opravte, jen tak smím tiskopis zpracovat.

Dobrá, když vyplníte tiskopis ještě jednou a v kolonce číslo tři uvedete místo svého příjmení jen manželovo, pak budeme mít všechno správně a já vaši žádost hned přijmu.

Chceš-li, ráda ti pomůžu chyby opravit, je to složitá smlouva a pro tebe je ta práce nová.

5. To není možné.

To, co mi říkáte, zní naprosto mimořádně. Podíváme se spolu na celou věc znovu, co říkáte?

Je to opravdu velice málo pravděpodobné.

Jestliže k tomu došlo, pak se vám omlouváme a věřte, že se jedná o zcela mimořádný případ.

Mám za to, že se něco podobného stalo poprvé, a je mi to opravdu líto.

Půjde-li to, pak skutečně velice těžce, mohu vám slíbit, že udělám XY.

Jestliže uděláme přesně to, co si přejete, hrozí XY. Věřím, že všechna rizika dobře zvážíte.

Vaše přání je protizákonné (v rozporu s uzavřenou smlouvou).

6. Musíte myslet na to, že...

Mysleme na to, že...

Když pomyslíte na to, co by se mohlo stát, když...

Uvědomíte-li si, že...

Pokud chceme respektovat předpisy (zákon), pak musím připomenout...

Co kdybyste vzal v úvahu všechna rizika?

7. Za daných okolností...

Formulace je vhodná.

8. Nechcete mi, doufám, říci, že...

Mám tomu rozumět tak, že...

Tvrdíte, že...

Jestli to dobře chápu, pak celá záležitost vyznívá opravdu trapně.

Omlouvám se, to mě opravdu zaskočilo.

Řekl jste XY, je to tak (rozumím tomu správně)?

9. Zvážila jste to dobře?

Jaké jiné možnosti máme?

Co vám brání přijmout alternativu B?

Co by se muselo stát, abyste svůj pohled na věc změnila?

Co uděláte v případě, že...

Co kdybychom spolu probrali všechna pro a proti?

Co vás přivedlo k tomuto rozhodnutí?

10. Chci vám něco říci.

Musím vám říci, že...

Jen vás doplním, když dovolíte.

Váš názor mě inspiroval. Rád svou představu vysvětlím.

Když dovolíte, rád bych vaši zkušenost doplnil tou svou.

Omlouvám se, musím vám vysvětlit...

Abych ušetřila váš čas (peníze, námahu, energii...), řeknu vám podstatnou (klíčovou, zásadní, důležitou...) informaci.

Smím dokončit myšlenku, prosím?

11. Vy jste mne neposlouchala.

Raději vám to vysvětlím ještě jednou a podrobněji.

Vyjádřím se názorněji.

Patrně jsem se vyjádřila málo zřetelně (srozumitelně).

Možná jste v době instruktáže myslela na něco jiného, proto svou informaci zopakuji.

Pomohou nám příklady, na nich si celý postup ukážeme.

12. Je mi to jedno.

Ráda se přizpůsobím.

Rozhodovací právo máte vy a já je respektuji.

Obě řešení jsou průchodná, respektuji vaši autoritu, a proto prosím rozhodněte vy.

Vzdávám se svého poradního hlasu, je to na vás.

Ať se rozhodneme tak či tak, vždycky se rozhodneme správně. Jak to vidíš ty?

Kdybych měla vyhraněný názor, určitě bych vám to řekla.

Rozhodující je vaše volba.

Konečnou volbu nechám na vás.

Obě varianty jsou pro mne zajímavé, proto rozhodne váš názor.

13. Děláš to blbě.

Když uděláš XY, bude to správně.

Aby výsledek byl přijatelný (použitelný, aplikovatelný...), doporučuji ti XY.

Jde to udělat i šikovněji (pohodlněji, rychleji, levněji), co říkáš?

Chceš-li zapůsobit přesvědčivě, pak používej slovesa v činném tvaru a vyhni se podmiňovacímu způsobu.

Představoval jsem si to jinak.

Jsem si jistá, že to dovedeš udělat přesněji.

14. Měla byste si zapamatovat, že...

Ocením, když si zapamatujete...

Když si zapamatujete..., pak...(pojmenujeme užitek).

Výrazně si usnadníte práci, když si budete připomínat (pamatovat)...

Opravdu užitečná informace: XYZ.

Co je nejdůležitější (klíčové, zásadní, rozhodující):

15. Rozuměla jste mi?

Bylo to tak srozumitelné?

Vyjádřila jsem se přesně (srozumitelně)?

Abych měl jistotu, že jsem vám řekl vše podstatné, můžeme si to spolu ve stručnosti zrekapitulovat?

Pomůže vám, když svoje tvrzení doložím příkladem (ukážu na příkladu)?

Na co se mě chcete zeptat?

Jak tedy provedeme transakci XY?

16. Necháte mě domluvit?

Ráda vám nechám prostor pro vaše připomínky hned, jak domluvíme.

Jen dokončím myšlenku, když dovolíte.

Samozřejmě odpovím na všechny vaše podněty, jen to vezmeme postupně. Mohu?

Pane Špačku, skočil jste mi do řeči.

Co kdybychom si slovo v debatě předávali zdvořile?

Dostanete slovo, jen co vám dovysvětlím celý postup.

17. Dělejte si, co chcete!

Věřím, že budete pracovat podle svého nejlepšího svědomí.

Respektuji vaše rozhodnutí, pane vedoucí.

Vaše rozhodnutí akceptuji.

Věřím, že se rozhodnete správně.

Výhodnější pro všechny bude, když se rozhodnete sama.

Jistě zvážíte všechna rizika, než se rozhodnete, je to tak?

Dřív, než se definitivně rozhodnete, zvažte, prosím, všechny okolnosti.

Máš právo svobodné volby, stejně jako povinnost zodpovídat za výsledek.

Jak myslíte, mně váš návrh připadá riskantní proto a proto.

Co se stane, když...

Konečné rozhodnutí je samozřejmě na vás.

18. Vaše stížnost je neoprávněná.

Ráda vám vysvětlím fakta a předložím důkazy, proč jsem takto jednala. Myslím, že se tím situace vysvětlí.

Samozřejmě zdůvodním, proč vaši stížnost nesmíme přijmout jako oprávněnou.

Mrzí mě, že došlo k nedorozumění, jsem připravena uvést důvody zamítnutí vaší stížnosti.

Musím vám sdělit, že vaše stížnost není oprávněná proto a proto.

Ještě jednou vám uvedu (vyjmenuji, řeknu, sdělím) podmínky, za kterých smíme přijmout stížnost jako oprávněnou.

Kdyby vaše stížnost splňovala předepsané podmínky, určitě bych ji přijala.

19. To vám špatně vysvětlila kolegyně.

Omlouvám se, kolegyně vám jistě chtěla pomoci, hned udělám XY, abychom situaci uvedli do pořádku.

I když jste vše projednal s kolegyní, ráda se vám věnuji a věřím, že najdeme schůdné řešení i v detailech.

Za vzniklé nedorozumění se vám omlouváme a určitě se domluvíme k vaší spokojenosti.

Od vašeho rozhovoru s kolegyní se změnil prováděcí předpis, děkuji vám za pochopení.

20. Proti tomu musím protestovat!

Ve vypjaté situaci je věta vhodná, když za ni připojíme důvody svého protestu.

21. To vy nemůžete posoudit.

Oceňuji váš názor na věc, budu ráda, když stejnou odpověď uslyším od kompetentní osoby.

Opravdu máte jen kusé informace, abyste mohla situaci posoudit objektivně.

K odbornému posouzení zveme specialisty.

Celou záležitost smí posoudit pouze kvalifikovaný odborník.

S omezenou znalostí věci snadno posoudíme situaci zkresleně.

Známe-li argumenty jen jedné strany, těžko můžeme soudit spravedlivě.

22. To bude asi problém.

Určitě vymyslíme řešení, které bude přijatelnější.

Bude to složitější, ale zeptám se zkušenějšího kolegy.

To bude pro nás oříšek, ale spolu ho rozlouskneme, co říkáte?

Záleží na tom, pro jaké řešení se rozhodneme.

Vidím v tom příležitost si vše naostro ověřit.

Počítám s tím, že to bude trochu dobrodružnější.

Nejdůležitější je najít co nejrychleji výhodné řešení.

23. Je to vaše chyba!!

Udělal jste chybu, věřím vám, že ji napravíte.

Udělal (zapomněla, přidala, neodeslala...) jste XY, proto došlo k AB. Co s tím teď uděláme?

Jak situaci vnímáte vy?

Co se stalo, že k takové chybě došlo?

Jak podobné chybě příště předejdete?

Chyby k životu patří, hlavně, když se z nich dokážeme poučit. Co navrhujete, že teď uděláte?

24. Teď na tebe fakt nemám čas.

Ráda se ti budu věnovat hned, jak dokončím svou práci.

Víš, že pro tebe si čas najdu. Co třeba dnes odpoledne. Jak se ti to hodí?

Právě se soustředím na přehled XY, který dodělávám. Ale odpoledne si čas určitě najdu, abychom probrali, co potřebuješ. Kdy se u tebe mohu zastavit?

Musím dokončit zprávu, co kdybys přišel mezi desátou a jedenáctou? Jak se ti to hodí?

Co kdyby ses za mnou zastavila až po poradě. Hodí se ti to v jedenáct, nebo až po obědě, třeba v jednu?

25. S tím zásadně nesouhlasím.

Když přeformulujeme bod B, můžu návrh schválit.

Jestliže jsem zodpovědná za funkční chod našeho referátu, pak s vaším návrhem souhlasit nesmím.

I když se v mnoha věcech shodneme, tento návrh přijmu jen po výrazných úpravách.

I když bych s vámi ráda souhlasila, musím tvrdit opak.

Jak ráda bych s vámi souhlasila.

V čem se shodneme: XYZ. Otázka nového financování je záležitost úplně odlišná, proto navrhuji to a to.

26. Celé je to špatně.

Začneme znovu, jistě nás napadne správné řešení.

Navrhuji, abychom to předělali.

Když se soustředíte na hlavní cíl projektu, pak jistě správně určíte i ty dílčí a celé to pak bude přesné. Určitě to zvládnete vypracovat i úplně správně, co?

V určité situaci by to tak pravděpodobně šlo. Naše podmínky jsou, Jirko, úplně odlišné (jiné).

Vodítkem k úspěšnému řešení je XY, toho se držte a pak dostanete správný výsledek.

Aby to bylo dobře, chybí XY.

27. To jste se spletla.

Škoda, jak je vidět, došlo k určitému šumu v komunikaci.

Aha, hned svou informaci zpřesním.

Když dovolíte, celé je to (trochu) jinak.

Téměř jste se strefila.

Buď máte matoucí informace, nebo šalivý odhad.

28. Puť mě k tomu, já ti to ukážu.

Když dovolíš, ráda ti to ukážu.

Sedneš-li si vedle mne, abys mohla celý proces pohodlně sledovat, ráda tě všemi fázemi provedu.

Můžu ti ukázat, jak celý mechanismus funguje, a teprve pak se to naučíš prakticky (si to vyzkoušíš sama). Chceš?

Je to dost náročné, vid'? Chceš-li, nejprve provedeme celou operaci společně, kdy tě upozorním na riziková místa, a pak si ověříš moje doporučení v samostatném tréninku.

Co kdybych ti nejprve ukázala, jak to funguje?

Můžeme to zkusit spolu, co říkáš?

Co kdybych ti dělala navigátorku?

29. Můžete mě pustit ke slovu?

Když dovolíte, ráda bych také řekla svůj názor.

Je mi to fakt líto, už zase jste mě přerušil.

Ráda bych vám odpověděla bez přerušování.

Mrzí mě, pane Nováku, že mě přerušujete.

Ušetříme čas i energii, když zazní i moje zkušenost.

30. Jak to mám vědět?

S touto záležitostí se setkávám poprvé, můžeme se však podívat do předpisů.

Je mi líto, aktuální (nejčerstvější) informaci má můj kolega (budu mít zítra).

Tuto problematiku má v kompetenci kolegyně XY.

Mrzí mě, že vám v této věci mohu podat jen částečnou odpověď.

Jakmile se to dozvím, hned vám dám vědět.

I když tyto informace podáváme jen výjimečně, ráda je pro vás zjistím.

Vím, kde to zjistíme.

Vyjádřete pozitivně.

- 1) Jsi stejně blbá jako tvoje máma.
Omlouvám se, těžko se mi to vysvětluje.
- 2) Za co jsi utratil ty zasraný prachy?
Bojím se, aby nám stačily peníze do příští výplaty.
- 3) Drž už konečně hubu.
Jsem dnes unavený. Co kdybychom to probrali zítra ráno?
- 4) Kdes byl celou noc, ty hajzle?
Měla jsem o tebe strach.

Změňte formulace na otázky otevřené, navádějící nebo alternativní

- 1) Chcete si domluvit schůzku?
Co kdybychom si domluvili schůzku?
- 2) Nechcete se zaregistrovat?
Chcete se zaregistrovat?
- 3) Nechcete mi tu nechat svoje telefonní číslo?
Jaké je vaše telefonní číslo?
- 4) Stačí vám informace do středy?
Stačí vám ta informace do konce týdne, nebo ji potřebujete nejpozději ve středu?
- 5) Mluvil jste s panem Červeným, nebo panem Horákem?
S kterým z pánů jste mluvil?
- 6) Přejete si nejvyšší rychlost připojení?
Jakou rychlost připojení si přejete?
- 7) Nemůžete zavolat kolem třetí?
Co kdybyste zavolał kolem třetí?
- 8) Já vám nerozumím, zopakujte mi to, prosím.
Co jste říkal, prosím?
- 9) Takže je to zatím vše, nic dalšího nepotřebujete?
Co dalšího vám můžu nabídnout?
S čím ještě vám můžu pomoci?
- 10) Dnes se vám to tedy nehodí, že?
Kdy se vám to hodí?
- 11) Můžete k tomu říci něco dalšího?
Co dalšího nám můžete sdělit?
Jaké máme podle vás možnosti?
- 12) Rozzlobilo vás to?
Jak jste se cítil?
- 13) Můžete popsat výsledky?
Jak vypadaly výsledky?
- 14) Chcete snad říci, že to není dobré?
Co si o tom myslíte?
- 15) Vidíte to snad nějak jinak?
Co by podle vás mělo být jinak?
- 16) Je to udělané dokonale?
Jak výrobek hodnotíte?
- 17) Cítíte se dobře?
Jak se cítíte?

Test „Čtyři uši“

Komunikátor je pro náročnou konverzaci lépe vybavený, když aspoň tuší, jakým typem naslouchače je. Když člověku nasloucháme, pomyslně máme nikoli jedno, nýbrž čtyři uši.

Každým z nich můžeme vnímat (dešifrovat) jiné sdělení, přestože fyzicky slyšíme stále stejnou formulaci. Ukážeme si to na větě: „Je mi horko.“

Grafické znázornění výsledků

stupnice hodnocení	A	b	c	d
24				
23				
22				
21				
20				
19				
18				
17				
16				
15				
14				
13				
12				
11				
10				
9				
8				
7				
6				
5				
4				
3				
2				
1				

Vyhodnocení „Čtyři uši“

otázky A	a	b	C	d	otázky B	a	b	c	d
1					1				
2					2				
3					3				
4					4				
5					5				
6					6				
7					7				
8					8				
9					9				
10					10				

11					11				
12					12				
celkem					celkem				

Celkový součet: a: b: c: d:

A) Informační ucho

Nasloucháč s informačním uchem vnímá především věcné informace. Charakterizuje ho maximální využití rozumové složky vnímání a nedostatečně dešifruje emoce. Proto je vhodnou korekcí technika zrcadlení a shrnování. Uvedenou větu slyší jako: „Je teplo.“

B) Vztahové ucho

Naslouchající vše vztahuje na sebe. Ptá se: „Mohu za to já, je to kritika, nebo chvála?“ Nedokáže sdělené neinterpretovat. Objektivní pravdě se přiblíží, když bude parafrázovat a shrnovat. Uvedenou větu slyší jako: „Mohu za to já?“

C) Ucho sebevyjádření

Nasloucháči chybí informace, fakta, zájem o ně. Charakteristické jsou pro jeho vnímání pocity. Za vhodnou korekci považujeme objasňování a parafrázování. Uvedenou větu slyší jako: „Cítí teplo.“

D) Ucho výzvy

Naslouchající sdělení chápe jako pokyn, aby něco konal. Pokud má právě tento způsob slyšení hodně rozvinutý, rád řeší za jiné. Málo se ptá, chce pomoci. Proto je takový nasloucháč málo disponovaný pro mediátorskou práci. Hrozí totiž velké riziko, že přeslechne, když klient vysílá „už mě ochraň, už mu to nedovol“. Klient sice nic neřekne, ale potom z mediačního sezení odejde. Korekcí je objasnění a parafráze. Uvedenou větu slyší jako: „Otevřu okno.“

Pro sociálního pracovníka je ideální mít vyšší a přitom na stejné úrovni uši informační a sebevyjádření, nižší a také na stejné úrovni pak uši vztahové a výzvy (A+C nejvyšší, B+D nižší).

Techniky aktivního naslouchání

Aplikujte všechny techniky (kromě „ocenění“) ve všech následujících situacích:

- 1) „Kde jsi byl? Zase jdeš pozdě k večeři. Víš, že se nemáš takhle večer toulat, kromě toho jsi nenakoupil a utratil peníze, které jsem ti dala.“

PO - Nehodí se bezprostředně po výroku. Možno využít později.

O - Kdy naposledy jsem přišel pozdě?

- Co myslíš tím, že se toulám?
- Které věci jsem nenakoupila?
- Které peníze z těch, cos mi dala, jsem utratil jinak, než jsi zamýšlela?

PA - Jestli ti dobře rozumím, ptáš se, proč jsem přišel pozdě, nenakoupil jsem a utratil peníze. Také jsi říkala, že se nemám večer toulat. Je to tak?

- Z - Vidím, že se zlobíš, když jdu pozdě, je to tak?
- Mrzí tě, že jsem nenakoupil. Vnímám to tak dobře?
 - Bojíš se o mne, když se večer toulám, vnímám to dobře?

S - Abych shrnul, co jsi řekla: Mluvila jsi o tom, že jdu pozdě na večeři a zlobí tě to. Mrzí tě také, že jsem nenakoupil a utratil všechny peníze. Bojíš se o mne, když se večer toulám. Je to tak?

2) „Vy jste si na mě zasedla. Nechcete mi dát to, co mi náleží, i když vím, že všem ostatním to dáte. Nedovedete pochopit člověka v zoufalé situaci. Berete desetitisícové platy a nic tu neděláte!“

PO - Povězte mi více o vaší situaci.

- O - V čem jsem si na vás zasedla?
- Co konkrétně jsem dal ostatním, kteří byli v podobné situaci jako vy?
 - Jaké máte informace o výši mého platu a z jakých zdrojů?
 - Co považujete za nejzoufalejší na vaší situaci?
 - Jaké máte představy o mé práci?

PA - Říkáte, že jsem si na vás zasedla, nechci vám dát to, co ostatním. Nechápu vaši zoufalou situaci a nedělám nic, přestože беру desetitisícový plat... Je to tak?

- Z - Je vám líto, že nechápu vaši zoufalou situaci. Je to tak?
- Bojíte se, že jsem si na vás zasedla. Vnímám to správně?
 - Zlobí vás naše desetitisícové platy a že vám nechci dát to, co ostatním, vnímám to dobře?

S - Takže: nechci vám dát to, co ostatním. Obáváte se, že jsem si na vás zasedla. Je vám líto, že vás nechápu, a pobuřuje vás můj desetitisícový plat. Je to tak?

3) „To rozdělování peněz je nespravedlivé. Již přes rok slibují zvýšení platu a ředitel teď zavedl nový systém osobního ohodnocení. Já vůbec nevím, proč mám plat o 100,- Kč nižší než J. K., který je mladší a pracuje zde teprve půl roku.“

PO - Řekněte mi o tom ještě víc.

- O - V čem se liší nový systém hodnocení od starého?

- O kolik slibují zvýšit platy?
- Jaké máš informace o vzdělání a délce praxe ve vašem oboru o J. K.?

PA - Rozuměl jsem ti, že rozdělování peněz podle nového systému hodnocení je nespravedlivé? Už rok slibují zvýšení platů. A nevíš, proč má J. K., přestože je mladší a pracuje u vás jen půl roku, o 100,-Kč více než ty. Je to tak?

Z - Je ti líto, že J. K. má vyšší plat o 100,-Kč, a jsi zmatený z nového systému hodnocení?
 - Trápí tě nespravedlivé rozdělování peněz podle nového systému a také, že J. K. má o 100,-Kč víc než ty, i když je mladší a pracuje u vás jen půl roku. Vnímám to dobře?

S - Mluvil jsi o nespravedlivém rozdělování peněz podle nového systému hodnocení a o tom, že vám již přes rok slibují zvýšení platu, a to tě zlobí. Nevíš, proč tvůj plat je o 100,-Kč nižší než plat J. K., a je ti to líto. Je to tak?

4) „Nemám tady žádné přátele. Je to pro mě těžké. Sehnat slušně placené zaměstnání se mi nedaří. Mnoha věcem nerozumím a skoro nikdo mi neřekne, co vlastně ode mě chce a proč to chce. Já bych rád využil své vzdělání.“

PO - Řekněte mi o tom trochu více.
 - Řekněte mi více o tom, jak svoji situaci vnímáte.

O - Co konkrétně je pro vás nejtěžší v této situaci?
 - Kteří lidé vám neřeknou, co od vás chtějí a proč to tak chtějí?
 - Jaké vzdělání máte?
 - Kde všude jste jednal o zaměstnání?

PA - Říkáte, že nemáte žádné přátele. Rád byste využil vzdělání a sehnat slušné místo se vám nedaří. Hodně věcem nerozumíte a skoro nikdo vám neřekne, co chce a proč. Je to tak?

Z - Jste smutný, protože nemáte žádné přátele, a zmatený z toho, že vám většinou nikdo neřekne, co chce a proč. Vnímám to dobře?
 - Znepokojuje vás, že nemůžete sehnat slušně placené zaměstnání. Vnímám to dobře?

S - Říkáte, že nemáte žádné přátele, nedaří se vám sehnat slušně placené místo a jste z toho smutný. Mnoho lidí vám neřekne, co chce a proč, což vás znepokojuje, včetně toho, že nevíte, zda uplatníte své vzdělání ve slušně placeném zaměstnání. Je to tak?

Test zdvořilosti

1) Kdo má přednost – mladý premiér před šedesátiletým rektorem VŠ, nebo naopak? Přednost má premiér, protože funkce předsedy vlády je vyšší než funkce rektora.

- 2) Nechce-li žena upoutávat nežádoucí pozornost, jaká smí být délka její krátké sukně?
Sukně sahá cca 10 cm nad kolena.
- 3) Kdy si žena ve společnosti svléká rukavice?
Pouze během stolování, tedy při jídle.
- 4) Kdo v divadle první prochází řadou a jak si má počínat?
Řadou jako první prochází muž. Pokud je řada obsazená, procházíme kolem sedících diváků čelem k nim se slovy „Dovolíte, prosím?“, a když sedící vstávají, aby nám usnadnili průchod, každému jednotlivě také poděkujeme.
- 5) Která témata jsou vhodná pro small talk s cizincem?
Ptáme se na jejich zemi – přírodu, tradiční zvyky, pokrmy, turistické zajímavosti, případné nedorozumění s ohledem na odlišnost kultur vstřícně s omluvou vysvětlíme.
- 6) Kdy zdravíme neznámé lidi?
Když jsme s nimi v „dočasném společenství“ – v čekárně u lékaře, při návštěvě v nemocničním pokoji, v kanceláři na úřadě, ve výtahu, na chodbě hotelu, v divadelní lóži, v malém obchodě či restauraci...
- 7) Kterou pokrývku hlavy smekáme?
Klobouk a čepici s kšiltem.
- 8) Kdy oslovíme ženu „mladá paní“?
Nikdy.
- 9) Jak oslovíme rektora a děkana vysoké školy?
Rektor – vaše magnificence
Děkan – spectabilis
- 10) Kdy se určitě máme podívat na partnera v rozhovoru?
Při pozdravu, když ho oslovujeme, na začátku i na konci své nebo jeho myšlenky.
- 11) Jak odpovíme na pozdrav v cizí instituci, když kolemjdoucí osoba na chodbě nás pozdraví „Ahoj“?
Odpovíme stejně, tzn. „ahoj“.
- 12) Jak zdvořile vyjádříme „Je opilý“, „Je tlustý“?
Opilý – je ovíněný, má lehkou špičku, je společensky indisponovaný...
Tlustý – je obézní, je rozložitější postavy, má kyprou postavu...
- 13) Jak si zapamatovat jméno představované osoby?
 - Okamžitě představovanou osobu oslovíme.
 - Necháme si jméno hned zopakovat.
 - Spojíme si dané jméno s asociací.
 - Jméno si zapíšeme.
 - Požádáme o pomoc kolegu.
- 14) Na co dát pozor, když přijímáme pozvání?
 - a) Je nutné, abychom přišli přesně, nebo naopak?
 - b) Co si vezmeme na sebe?
 - c) Vezmeme s sebou dárek? Pokud ano, jaký?
 - d) Je pozvání spojeno s jídlem a pitím?

- e) Jakou budu mít příležitost navázat nové kontakty?
 - f) Smím s sebou přivést další, neohlášenou osobu?
 - g) Kdy bude vhodné odejít?
- 15) Co znamená na pozvánce zkratka RSVP?
Répondez s'il vous plaît = Odpovězte prosím. (Pořadatel chce mít jistotu, zda se zúčastníme).
- 16) Při jaké společenské příležitosti smíme přivést osobu navíc?
Jedná se o vernisáž.
- 17) Chceme se v restauraci naobědvat. Kdy po příchodu ke stolu rozložíme ubrousek na kolena?
Jakmile dosedneme na své místo.
- 18) Kdy smíme začít jíst?
Ve chvíli, kdy mají všichni jídlo před sebou na stole. Začátek hodování určuje hostitelka/hostitel.
- 19) Kdy se během hostiny pronáší přípitek?
V Čechách zpravidla po hlavním jídle, ve Velké Británii před zahájením hodování, ve Francii po skončení hostiny, na její závěr.
- 20) Smíme si přiřuknout jakýmkoli nápojem?
Přiřuknout sklenkami si smíme, jen když pijeme víno, sekt či šampaňské, sklenku držíme vždy za stopku. Sklenice s pivem, long drinkem nebo tvrdým alkoholem pouze pozvedneme a neřukáme. Výjimkou jsou abstinenti, ti si přiřuknou i nealkoholickým nápojem.
- 21) Kdo platí na pracovním obědě?
Ten, kdo na oběd zval a vše také objednával.
- 22) Musí pán své partnerce koupit v restauraci nabízenou růži, nebo smí s díky odmítnout?
Pán nejprve vyzve svou dámu, ta odmítne a pán nemusí žádné květiny kupovat, jen tlumočí nezájem své partnerky.
- 23) Čím obdarovat toho, kdo už všechno má?
Drobností vztahující se ke koníčkům obdarované osoby nebo darujeme zážitek.
- 24) O jakou formu stolování se jedná, když uspořádáme buffet-lunch?
Jedná se o velmi oblíbenou formu stolování např. při seminářích, konferencích apod. V místnosti je stolové uspořádání, stoly jsou dokonale prostřeny. Hosté si všechny chody oběda postupně nabírají u nabídkových stolů a přinášejí ke stolu. Zasedací pořádek neexistuje, takže si každý může svobodně vybrat, s kým bude konverzovat.
- 25) Kdo jde na schodech první dolů a první nahoru – pán, nebo dáma?
Pokud nemohou jít oba vedle sebe (dáma vpravo, pán vlevo), pak po úzkém schodišti stoupá nejprve dáma, za ní pán, schází nejprve pán, za ním dáma. Tak může pán dámě pomoci, kdyby zakopla či uklouzla.

2 ZÁTĚŽOVÁ KOMUNIKACE

„Nemoudrý přemýšlí o tom, co řekl, moudrý zase o tom, co řekne.“

perské přísloví

Ani zaměstnanci, ani zaměstnavatelé, ani studenti, ani učitelé, ani majitelé domů, ani nájemníci... obecně nejsou problematickými komunikačními partnery, proto k jejich vzájemnému porozumění většinou stačí, když se během debaty vyhýbají typickým *překážkám v rozhovoru* (myslet neznamená vyslovit, vyslovit neznamená vyslechnout, vyslechnout neznamená porozumět, porozumět neznamená souhlasit, souhlasit neznamená udělat, udělat neznamená dodržovat), využívají *vstřícné techniky* (základem je asertivní jednání, což znamená: být upřímný v tom, co je relevantní, držet se věci a držet u věci komunikačního partnera) a vzájemně respektují svoje *vnitřní kvality* (vyjadřují snahu vykonávat úkoly co nejlépe a vůli chovat se k sobě slušně). Jen to není tak snadné, jak snadno se to vysloví, přestože vyjednáváme od dětství každý den. Zdaleka ne všichni vyjednávači si připouštějí, že výmluvnosti (na rozdíl od mnohomluvnosti) je třeba se učit jako jinému řemeslu. Vyjednávání patří mezi komunikační dovednosti a v současnosti je to dovednost stále potřebnější, protože přibývá konfliktů – každý se chce účastnit rozhodování, která ovlivní jeho život, stále méně lidí je ochotno akceptovat rozhodnutí nadiktovaná někým jiným. Proto většinou rozhodnutí předchází vyjednávání.

Spíš výjimečně se sejdou dva vyjednávači, kterým k uspokojivé dohodě stačí výše popsaný asertivní postup. Zpravidla proto, že jsou z nejrůznějších důvodů emočně rozrušeni a nedovedou principy asertivního jednání automaticky aplikovat v praxi. Nebo jeden z účastníků o asertivním způsobu jednání nic netuší, asertivní komunikaci svého partnera v rozhovoru vnímá jako projev agresivity a (neznalý vstřícných manipulativních postupů) logicky pak reaguje také agresivně. Je tedy jasné, že s prostou asertivitou si většinou nevystačíme. Ovšem tzv. zátěžové komunikaci se v životě asi nevyhneme. A protože nemáme rádi konflikty, všichni se preventivně (ať už vědomě, či intuitivně) relativně často utíkáme k jednání strategickému. Nemám na mysli tzv. zakázanou rétoriku, kdy vyjednávač užije manipulativní postup tak, aby sobě prospěl a partnera v rozhovoru přímo či nepřímo poškodil. Naopak, zvolený manipulativní postup cíleně využijeme k tomu, abychom uspokojili své zájmy vzájemně, bez narušení lidských vztahů a v krátkém čase. Příkladem takového jednání může být následující kombinovaná taktika.

2.1 UUUZ

Hodí se snad ve všech situacích, kdy cítíme určitou frustraci, protože nám pomůže potlačit emocionální vzrušení a vede nás k racionálnímu řešení, stojí totiž na principech asertivního jednání. A čím se od prostého asertivního postupu liší? Takticky vkládáme druhé „U“ (uznat), kdy partnera v rozhovoru ladíme vstřícně vyjádřením respektu k jeho osobě. Všechna písmena z názvu jsou začátečními písmeny čtyř slov:

- U = uchopit (uvědomit si)

- U = uznat
- U = uvést alternativu
- Z = znovu začít

Příklady

1) Kolega přišel pozdě.

U: „Dnes je to už potřetí v tomto týdnu, kdy přicházíš s dvacetiminutovým zpožděním.“

U: „Dovedu si představit, že když je u vás dopravní výluka, dostáváš se do práce hůř.“

U: „Můžeme se domluvit, že dnes večer vymyslíš, jak to zařídit, abys byl zítra v práci včas a já stihnul svůj vlak?“

Z: Čekáme do zítřejšího rána, zda se situace zlepší.

2) Na poradě k hostovi, od něhož si slibujeme inspiraci pro ostatní, a on stále mlčí.

U: „Porada je již skoro u konce a ještě jsme si nevyslechli vaše nápady či doporučení.“

U: „Víme, že se vám podobný projekt již vydařil, takže chápeme, že to můžete vnímat jako stereotypní opakování.“

U: „Navrhuji teď desetiminutovou přestávku a potom vám předám slovo, co říkáte?“

Z: Očekáváme, že po přestávce se host k realizaci projektu vyjádří.

3) Během porady vedou dva kolegové vedlejší rozhovor.

U: „Ruší nás, když si spolu během jednání povídáte.“

U: „Nedivím se, že si potřebujete sdělit detaily, které se vztahují k vašemu společnému úkolu, a zatím jste na to neměli dost času.“

U: „Za deset minut si uděláme přestávku, kdy si vše povíte. Můžeme s plným soustředěním pokračovat v projednávání dalšího bodu?“

Z: Počítáme s tím, že vedlejší debata utichne.

Manipulativní strategie si doporučíme i u dalších specifických náročných situací ze života každého z nás.

2.2 Zpětná vazba

Uvedený termín je obecně velmi známý a používaný – jen často velmi rozdílně. Občas nám komunikační partner (v iluzi, že se jedná o zpětnou vazbu) přednáší svoje představy, kritizuje

nás (kritika je zvláštní formou zpětné vazby – i když oběma sdělením je společná snaha zlepšit výsledek, v kritice vynecháme pochvalu a posuzujeme partnerovo jednání z hlediska předchozí společné dohody, proto kritika obsahuje hodnotící prvky) nebo nám sděluje, jak nás jako člověka vnímají druzí (což je spíš zpráva o anketním výzkumu). V našem tréninku manipulativních strategií chápeme zpětnou vazbu jako ústně vyjádřenou osobní reakci na určité chování. Proč objasňujeme vlastní pohled? Abychom zmenšili tzv. „slepé já“ příjemce, a tím položili základ pro dorozumění a spolupráci, protože může korigovat chování, jehož dopady si neuvědomoval. Podpoříme i jeho procesy učení (neboť si opravuje vlastní hodnocení svých schopností) a předejdeme zbytečným konfliktům. Z uvedeného vyplývá, že úplně nejdůležitější je zpětná vazba v době, kdy se člověk ujímá nových úkolů. Ovšem uznání je důležité pro každého z nás – zviditelňuje dílčí úspěchy na cestě k cíli a posiluje sebedůvěru. (Všeho s mírou – nepřiměřené uznání příjemce odhalí jako účelový manévr a ztratí svou účinnost.)

Zpětná vazba potvrzuje určité chování. Nehodnotí a neinterpretuje, pouze pojmenovává vnímání a popisuje konkrétní aktuální prožitky. Proto by měla být konkrétní, subjektivní a uctivá. Samozřejmě že vyznění zpětné vazby ovlivňuje i síla hlasu, melodie mluvy a řeč těla, kterou mluvčí dává příjemci najevo svůj vztah k němu. Do zpětné vazby nepatří podsouvání motivů („Možná sis myslel, že si toho projednou nikdo nevšimne.“) ani pojmenovávání osobních vlastností toho, jemuž zpětnou vazbu předáváme („kdybys nebyl tak povrchní“), mluvíme o konkrétním výkonu či chování. Také se vyhýbáme poznámkám o tom, co daná osoba nemůže změnit – zvyšuje to jen její frustraci a pocit nejistoty (např. různé tiky, věk apod.). Přínosná zpětná vazba negeneralizuje („vždy“, „nikdy“...), nemoralizuje („měl/neměl byste“, „já na vašem místě bych“), neponižuje („jste jen člověk bez maturity“) a nepůsobí strojeně („v souvislosti s realizací futurologické koncepce...“).

Příklady nepřínosné zpětné vazby:

„Nemluvte tolik!“ (rozkaz)

„Pokud budete na poradách rušit, nebudete v týmu oblíben.“ (moralizování)

„Chováte se při jednáních skutečně nezdvořile.“ (hodnocení)

„Proč chodíte vždy pozdě?“ (výslech)

„Předvádíte se před kolegy jako pan Nejchytřejší.“ (posměch)

2.2.1 Předání konstruktivní zpětné vazby

1) Sdělení informace bezprostředně

O tom, co se děje v přítomném okamžiku, se domluvíme snáz. Vzpomínky na minulost vyvolávají plané debaty o tom, co bylo či nebylo, protože si každý pamatuje situaci jinak a zvyšuje se frustrace zúčastněných. Bereme však v potaz, zda jsou pro předání zpětné vazby

vhodné podmínky (dostatek času, jednání mezi čtyřma očima, příjemcova dispozice zpětnou vazbu opravdu přijmout).

2) Začátek a konec pozitivně

Pozitivní sdělení v úvodu zpětné vazby (viz asertivní postup „sendvič“) uvolňuje atmosféru a příjemce vnitřně ladí k aktivnímu naslouchání. Závěrečná pozitivní formulace zase posílí paměťovou stopu v mozku příjemce. Pozitivním sdělením mu také pojmenujeme jeho silné stránky, které může vědomě rozvíjet („Vaše prezentace mě mile překvapila, nejvíc mě oslovily konkrétní příklady a vaše schopnost pohotově reagovat na podněty z publika.“).

3) Popis situace (subjektivní hledisko, požadavky)

Nevyčítáme, nespekulujeme a neútočíme (osobní útoky generují jen nesouhlas, strach, vztek, nenávisť). Věcně a co nejpřesněji řekneme, oč se nám jedná, pojmenujeme situaci ze svého pohledu formou „já-sdělení“ (otevřený komunikační styl), protože netvrdíme, že naše pozorování má obecnou platnost – „Lépe bych vám rozuměl, kdybyste...“, „Sevře se mi žaludek, když začneš křičet, protože tvůj hlas pak na mě působí výhruzně. Rád bych o společných věcech mluvil v klidu.“ Jestliže chceme vyjádřit nikoli fakta, nýbrž domněnky nebo pocity, prezentujme svá pozorování jako domněnky a pocity. Dávejme najevo, že si uvědomujeme svou individuální interpretaci a přinášíme ji do diskuse.

4) Přímost, otevřenost, zdvořilost

Domnívat se, že kolegovi dojde, co mu naznačujeme (třeba řečí těla), je zpravidla omyl v komunikaci. Nepřímou zpětnou vazbu partner vnímá často pouze podvědomě, a nedokáže tedy svoje jednání ve vědomé rovině proměnit. Proto zformulujeme jasně, co máme na mysli (např. když partnera špatně slyšíme, nebudeme překračovat hranici osobní zóny komunikátora, ale požádáme ho o zvýšení hlasitosti jeho mluvy při výkladu).

5) Důsledky pro mne

Vysvětlíme, co pro nás znamená, když partner své chování změní. Sdělíme mu, co si přejeme nebo co potřebujeme.

Příklady vhodných frází pro přínosnou zpětnou vazbu:

- „všiml jsem si“ (pozorování)
- „vyvozují z toho“ (interpretace)
- „vadí mi to“ (pocit)
- „mám obavu“ (dopad)

2.2.2 Přijetí zpětné vazby

Uvědomujeme si dvě skutečnosti:

- a) Jsme vděční, že druhý člověk pro nás pracuje.

b) Je pro nás užitečné to, co se dozvíme, nikoli to, co sami vysvětlíme.

Proto:

- 1) Opravdu soustředěně nasloucháme.
- 2) Zapisujeme si, co se dozvídáme (psaním snižujeme případnou vyšší míru adrenalinu a ze zápisů pak můžeme odvodit zpřesňující otázky).
- 3) Za kolegiální službu poděkujeme.
- 4) Položíme zpřesňující otázky, abychom získali inspiraci pro způsob a možnosti konkrétního zlepšení.

Může se stát, že předaná zpětná vazba se neshoduje s naším vlastním pohledem. Přesto se vyhneme následujícím nešvarům:

- Snižování („To přece není tak důležité.“, „Jinak se mi to nestává.“)
- Odmítání („Nemůžete to pořádně zhodnotit.“)
- Relativizování („To se přece může stát každému.“, „Jistě v tom nejsem sám.“)
- Kompenzování („Zato mám jiné schopnosti.“)
- Ignorování (Zpětná vazba se potlačuje vysvětlováním, proč je to tak, jak je.)

Zpětná vazba je nezbytnou součástí vedení lidí, přesto se s ní často otálí a využívá se pouze během hodnotícího rozhovoru, nebo když už vypukne konflikt. Především proto, že podléháme různým předsudkům – např.: „žádná zpětná vazba = všechno je v pořádku“, „negativní část zpětné vazby vyvolá u příjemce nepříjemné reakce a zhorší naše vztahy“, „projevovat uznání je přece trapné, ještě by kolega zpychnul“...

My sami nečekáme, až nám zpětnou vazbu nadřízený nebo kolega poskytnou, sami ji (kvůli osobnímu zlepšení) vyžadujeme.

2.2.3 Rozvojová zpětná vazba

V oblasti vedení lidí funguje nástroj zvaný hodnotící rozhovor. Vyhradíme si na něj dostatek času a připravíme si konkrétní program. Jedním z bodů tohoto programu bývá i rozvojová zpětná vazba. Jak ji realizujeme? Pojmenujeme nedostatek v chování či pracovním výkonu pracovníka a následně společně hledáme cestu k jeho odstranění. Příjemci zpětné vazby má být jasné, že to není nic osobního a že dostane prostor pro prezentaci návrhu řešení dané situace.

Jsme-li s výkonem spolupracovníka nespokojeni, teprve při naší zpětné vazbě si může uvědomit, že mezi jeho a cizím hodnocením existuje velký rozdíl a že má větší potenciál rozvoje, než si dosud myslel.

Část hodnotícího rozhovoru věnovaná rozvojové zpětné vazbě má následující osnovu:

- 1) konkrétní popis problému
- 2) povzbuzení

- 3) identifikace podstaty problému
- 4) žádost o návrh řešení
- 5) vyhodnocení návrhu, zpřesnění
- 6) shrnutí („co“ a „jak“)

Nemusíme vždy prezentovat situaci negativně – problém tzv. „přerámčujeme“ (pojmenujeme pozitivně). Např. chceme sdělit kolegovi, který podává výkony celkově v pořádku, že je pomalý: „Vidím, že svou práci děláte s maximální pečlivostí. Co byste potřeboval, abyste v určitých situacích ještě postupoval také trochu rychleji, aniž byste přestal být pečlivý?“.

2.3 Kritika

Chyby se občas dopustí každý, to je normální, proto může následovat kritika. Všichni to víme, čas od času žijeme v roli kritika, jindy zas kritizovaného. A přesto je mnoho těch, kteří se ze svých chyb nedokázali poučit, protože buď nedostali kritiku, která je mohla posunout vpřed, nebo jim chyběla schopnost ji přijmout. V kůži kritika si zase třeba vybavíme situaci, kdy jsme partnera oprávněně měli zkritizovat, a my jsme svou kritiku buď z ohleduplnosti k němu (abychom nenarušili harmonické vztahy) proměnili v opatrné vysvětlování, nebo kvůli dojmu rozhodnosti v kárný rozhovor.

Jak tedy na konstruktivní kritiku?

Rozhodující je vždycky kritiku chápat jako prostředek ke zlepšení spolupráce, tedy pozitivně. Chceme přece odhalit chyby a jejich příčiny, abychom mohli zjišťovat možnosti zlepšení a najít řešení, kterým předejdeme chybám v budoucnu.

2.3.1 Přijetí kritiky

Především se naučme svoje automatické obranné reakce, které blokují naše skutečné vnímání, nahradit reakcí vědomou – natrénujme si postupné kroky:

- 1) Budme zvědaví.
- 2) Soustředěně naslouchejme.
- 3) Zvažme věcné aspekty kritiky.
- 4) Vyjasněme si situaci – ověříme si pochopení, klidně odmítneme, co z našeho hlediska není pravda, odvoláváme se na fakta.
- 5) Domluvte se na řešení – zjistíme, co přesně by mělo být jinak, trváme na přesnosti.

2.3.2 Vyslovení kritiky

Dvěma rizikům při předávání kritiky (nedostatečnosti nebo přehnanosti) předejdeme, když si předem ujasníme, oč usilujeme. Zaměříme se na to, oč nám jde, nikoli na to, co se nepovedlo. Svou potřebu zformulujeme stručně a výstižně (kritika by neměla přesáhnout dvě minuty) a přestaneme kritizovat ve chvíli, kdy je zřejmé, že partner už pochopil.

Pro vyjádření konstruktivní kritiky si natrénujme pět kroků:

- 1) Vlastní kontrola – ověříme si, zda to, co chceme kritizovat, je ovlivněno i naším chováním.
- 2) Popis stavu věci – vztáhneme kritiku na pozorované jednání.
- 3) Vyjádřené očekávání – bez výčitek, zevšeobecňování a domněnek.
- 4) Upřesnění požadavku – řekneme zcela konkrétně, jaké standardy nebo dohody náš protějšek nesplnil.
- 5) Budoucnost – projednáme společně důsledky kritizovaného jednání a vypracujeme možnosti řešení.

Výše uvedenou precizní strukturu můžeme (např. v časové tísní) zúžit pouze na tři body – vynecháme-li krok č. 1 a č. 5.

Příklad

Na fakultě vedete kurz komunikačních dovedností. Domluvili jste se s asistentkou, že v den konání kurzu přijde v 8.00 hodin, odemkne učebnu, upraví prostor, zprovozní pomůcky a nachystá občerstvení, aby kurz mohl v 9.00 hodin začít. Asistentka dohodu nedodržela, proto se vyjádříte kriticky:

ad 1)

„Lindo, domluvili jsme se spolu včera, že přijдете dnes na osmou a připravíte vše potřebné pro náš kurz?“

„Ano.“ (Nebo taky „Ne.“ a v tom případě přestaneme kritizovat.)

ad 2)

„Je 8.45, vy teprve přicházíte a učebna je zamčená.“

ad 3)

„Máme začít za 15 minut a příprava v učebně neodpovídá naší dohodě.“

ad 4)

„Odemkněte učebnu, pomozte mi přestavět židle, instalujte nové papíry na flip chart, přineste občerstvení. Já donesu fixy a spustím počítač a projektor.“

ad 5)

V reálné situaci bychom z časových důvodů tento krok odložili až na chvíli po skončení kurzu:

„Svým dnešním pozdním příchodem jste ohrozila hladký průběh kurzu a vlastně pověst naší fakulty jako spolehlivého organizátora vzdělávacích kurzů pro veřejnost. Prosím vás, abyste

učebnu měla připravenou nejpozději 15 minut před zahájením. Je to možné, nebo jaký máte návrh, aby příště byli účastníci spokojeni?“

Předchozí otázku klademe se vsí vážností a zájmem. Asistentka může např. navrhnout, že kvůli nespolehlivému dopravnímu spojení připraví učebnu z větší části už v předvečer akce a klíče vám vloží do schránky a že si domluví s kamarádkou, aby jí pomohla s přípravou občerstvení.

2.4 Nepříjemné téma

V kontaktu s druhým člověkem si uvědomíme, že nás v pracovním procesu cosi ruší. Může to být zápach z jeho úst, je cítit potem nebo naopak používá silný parfém, během diskuse si kouše nehty či strká vlasy do uší, drbe se, popotahuje, místo aby včas použil kapesník, řihá... Zpravidla sdělení tohoto druhu nemá rozhodující význam pro příjemcův život, ovšem my můžeme aktivně přispět k tomu, aby naše spolupráce byla příjemnější.

Napadne-li nás, že to je přece soukromá věc dotyčného spolupracovníka, pak třeba vnímáme zmíněná témata jako trapná. Aby naše formulace nevyzněla rozpačitě, zvládněme nejprve svou vlastní psychiku – nejde o nic závažného a upozorněním pomůžeme nejen sobě, ale i adresátovi (také bychom byli kolegovi vděčni, kdyby nás upozornil, že máme nedopnuté kalhoty nebo oko na punčoše).

Co je v takové situaci důležité:

- 1) Aby byl dotyčný vůbec informován, čím dříve, tím lépe.
- 2) Aby slyšel takové sdělení od osoby jemu blízké (od kolegy, nikoli nadřízeného).
- 3) Aby způsob vyjádření sděloval „to se stává“, „je to běžné, nic dramatického“.
- 4) Hodí-li se to, nabídnout pomoc.

Najdeme si svou osobní formulaci, aby vyzněla nenuceně, oslovíme kolegu, např. když dokončujeme určitou společnou práci (jakoby mimochodem), nabídneme mu případně svou pomoc a vzdálíme se, aby neměl pocit, že se musí omlouvat, cosi vysvětlovat, nebo se dokonce obhajovat.

Příklad

- a) „Možná bys měla používat jiný antiperspirant, jsi cítit potem, Petro.“
- b) „Petro, už několikrát jsem ti to chtěla říct. Jsi cítit potem. Možná to nevíš, mám tě když tak upozornit?“
- c) „Petro, všimla jsem si, že při rozhovoru s klientem si občas koušeš nehty. Myslím, že je škoda, abys na něho kvůli tomu působila jako nervózní začátečnice, když z nás víš o systému nejvíc.“

A samozřejmě můžeme dodat odvalu svým spolupracovníkům, když je požádáme, aby nás upozornili, až nám např. bude cítit z úst.

2.5 Manipulace k ne/souhlasu

V čem spočívá princip uvedených taktických postupů? U taktiky „Yes set“ si nepřímo vyžádáme souhlas ve věci, kde ho nečekáme. Kdybychom se zeptali přímo, kladnou odpověď bychom s největší pravděpodobností nezískali. Proto položíme nejprve dvě, tři nebo i více otázek, na které náš komunikační partner v duchu nebo nahlas odpoví „ano“. Teprve potom položíme otázku, u níž nám na kladné odpovědi záleží. Většina dotazovaných bude mít tendenci reagovat pozitivně.

U taktiky „No set“ aplikujeme postup podobný, jen s opačným matematickým znaménkem.

Příklady

2.5.1 „Yes set“

- 1) Kolegyně připravují předvánoční posezení.
„Pamatuješ, jak jsme loni s dětmi zpívali koledy?“
„A vzpomínáš si, jak je to nadchlo?“
„Jsi pro, abychom to letos zopakovali v širším provedení a s občerstvením?“
„Když já obstarám občerstvení, zajistíš harmonium?“
- 2) Sociální pracovnice s klientkou.
„Chcete řešit svou situaci?“
„Chcete mít děti doma?“
„Chcete dostat podporu?“
„Donesete tedy všechny svoje účty za poslední rok?“
- 3) Porada mezi kolegy.
„Chceme, aby náš projekt komise vybrala?“
„Abychom dostali dotaci z EU?“
„Potom dopracujeme část č. 5.“

2.5.2 „No set“

- 1) Sociální pracovnice s chlapcem „kriminálním“.
„Stojí ti ty problémy za to?“
„Tobě se líbilo v pastáku?“
„Hodláš skončit ve vězení?“
„Když ti pomůžu, budeš to dělat dál?“
- 2) Kamarád kamarádovi.
„Chceš přijít o práci?“
„O bydlení?“
„Chceš, aby tvoje děti šly do dětského domova?“
„Fakt půjdeš dnes večer zase do herny?“
- 3) Pracovnice diagnostického ústavu s klientkou.
„Jsi spokojená, že jsi s nimi utekla?“
„Pomohli ti?“
„Dosáhla jsi toho, cos chtěla?“

„Počítáš, že podobnou akci v budoucnu zopakuješ?“

Připomeňme si, že v rétorice ani nejs sofistikovnější postupy nemusejí fungovat stoprocentně – např. v jedné české pohádce hlavní kladný hrdina užil techniky „Yes set“, aby motivoval čerty v pekle, a nezadařilo se:

„Chcete, aby se peklu dařilo?“ „Ano.“

„Chcete být zdraví?“ „Ano.“

„A chcete pro to něco udělat?“ „Ne!!!“

„Ale chcete!!!“

2.6 Nepříjemná zpráva

Do oblasti zátěžové komunikace kromě rozhovorů, v nichž zazní kritické tóny, patří i ty, jejichž obsahem je neradostné sdělení. Předmětem takových jednání je např. zamítnutí nejrůznějších žádostí, sdělení změny kompetence nebo pracovní pozice, přidělení nechtěného úkolu nebo příkaz plnit ho v nestandardních podmínkách, ale i oznámení o onemocnění či úmrtí blízkého člověka. Za velmi nepříjemnou zprávu v pracovním procesu považujeme oznámení o výpovědi. Jestliže musíme příjemci sdělit negativní zprávu o skutečnosti, kterou nelze změnit, držme se následujících doporučení:

1) Co nejdříve

Je trapné a pro zúčastněné frustrující, když se zmiňovanou nepříjemnou zprávu příjemce dozví od kolegů dříve než od kompetentní osoby. Stejně nepříjemný je pro atmosféru na pracovišti stav, kdy se zpráva dostane ke všem vyjma osoby, již se výpověď dotkne.

2) Osobní sdělení

Vyhněme se zlovyku sdělovat špatné zprávy elektronicky nebo písemně – je to nezdvořilost (pro příjemce je pak zpráva ještě bolestivější, protože vnímá nedostatek respektu k vlastní osobě ze strany komunikátora) a projev osobní nestatečnosti toho, kdo výpověď dává. (Možná jste slyšeli, že partner dá partnerce na vědomí rozchod s ní pouhou SMS zprávou.) Pro osobní jednání pak vymezíme čas i prostor – je eticky nepřijatelné, abychom své rozhodnutí kolegovi sdělili během porady v mezičase mezi jednotlivými body programu, za přítomnosti všech ostatních účastníků a bez odkladu po něm vyžadovali podpis na dokumentu o výpovědi. V osobním rozhovoru pojmenujeme fakta – jasně deklarujeme, že je to naše vlastní rozhodnutí z těch a těch konkrétních důvodů (neschováváme se za údajné nařízení vyšších orgánů ani se neospravedlňujeme), ověříme si věcné porozumění, připojíme i konkrétní slova o našich vlastních pocitech – většinou jsou to slova úcty k člověku, který odchází, a vyjádření spoluúčasti.

3) Empatie

Je logické, že v příjemci negativní sdělení vyvolá emocionální odezvu, a těžko můžeme dopředu odhadnout její míru, abychom se mohli předem dostatečně připravit. Naší povinností je respektovat partnerovo právo přirozeně reagovat, proto necháme průchod jeho emocím a nasloucháme mu.

4) Věcné porozumění

Po prvním největším výronu emocí pomůžeme příjemci zprávy k uklidnění tím, že mu mysl zaměstnáme organizačním řešením situace. Ověřujeme si, zda nám věcně porozuměl, a vedeme ho k uvědomění, co přesně bude v nejbližších dnech či týdnech následovat. Adresát nemusí s rozhodnutím souhlasit, musí mu rozumět.

5) Nabídka pomoci

Vyšleme konkrétní signál, aby partner snáz zvládl pro něho novou realitu – od podaného kapesníku přes otázku, jak bude v nejbližší době postupovat nebo jak mu můžeme pomoci my, informaci o potenciálních nových zaměstnavatelích až po nabídku, že bude mít jedno odpoledne v týdnu volno pro snazší hledání nové pracovní pozice či že mu kvůli momentální indispozici zařídíme odvoz domů.

2.6.1 Nepopulární rozhodnutí

Je to zpráva o změně pracovní náplně, místa pracoviště, počtu spolupracovníků atp. K předchozím doporučením si ještě připomeneme, že nepopulární rozhodnutí uvozujeme uvěřitelnou pozitivní zprávou (např. pochvalou), rozhodnutí dokládáme vyjmenováním argumentů (změnily se okolnosti a podmínky), oslovenou osobu motivujeme a zároveň uklidňujeme, když ji hned zapojujeme do chystané změny a předáváme jí její díl odpovědnosti za úspěch zmiňované změny, a v závěru debaty zdůrazníme pozitiva, jež ona změna pracovníkovi přinese.

2.7 Strategie průlomu

Za zátěžovou komunikační situaci můžeme určitě považovat takovou, kdy náš komunikační partner vyjednávat nechce, trvá na své pozici, naše výzvy k jednání nebere v potaz a naše návrhy rezolutně odmítá. Často se můžeme jen domýšlet, proč reaguje tak nevstřícně. Příčinou může být nepřátelství vůči nám osobně nebo vůči organizaci, kterou reprezentujeme – oponent je přesvědčen o své pravdě. Nebo cítí strach a nedůvěru plynoucí ze zkušeností z minulých jednání s druhými lidmi – bojí se, že ztratí tvář, ustoupí-li ze své pozice. Také třeba jednat jinak ani neumí. A často se oponent snaží vyhrát jednoduše proto, že se cítí silnější.

Fakt, že oponent odmítá hledat společné zájmy a řešení, které uspokojí potřeby všech zúčastněných, a setrvává na své pozici, vyvolává frustraci a máme chuť reagovat impulsivně –

ustoupit, oplácet stejně pevným extrémním postojem nebo jednání úplně zrušit. Chceme-li ve vyjednávání uspět, využijeme častěji *strategii průlomu partnerova nesouhlasu*. Podstatou je nepřímá akce, která není v souladu s intuitivním jednáním. Oponentův odpor „obejdeme“ – místo abychom mu říkali, co má dělat, podněcujeme ho, aby hledal a rozhodl se pro řešení výhodné (nebo aspoň přijatelné) pro všechny zúčastněné. Uvedená strategie vychází ze čtyř principů kooperativního vyjednávacího stylu:

- 1) Lidé – řešíme problém a oddělujeme ho od lidí, tzn. jsme vstřícní k oponentovi a tvrdí, pokud jde o problém.
- 2) Zájmy – zaměřujeme se na zájmy, ne na pozice, a hledáme ty společné (pozice vyjadřuje to, co oponent chce, zájem je odpověď na otázku „Proč to chce?“).
- 3) Alternativy – rozpracováváme více variant, teprve potom se rozhodujeme pro vzájemně výhodnou možnost.
- 4) Kritéria – hledáme řešení, které vyjde ze standardů nezávislých na přání zúčastněných stran.

Aplikovat strategii průlomu znamená zpracovávat průběžně během vyjednávání pět výzev:

- 1) Uklidnit sebe sama (NADHLED).
- 2) Eliminovat oponentovy negativní pocity (ODZBROJENÍ OPONENTA).
- 3) Vypořádat se se stylem oponentova jednání (ZMĚNA HRY).
- 4) Snížit oponentovu nedůvěru (CESTA K SOUHLASU).
- 5) Zvládnout oponentovu vyjednávací sílu (JISTÁ DOHODA).

Jaké konkrétní kroky si máme představit, když aplikujeme pět fází průlomové strategie v případě, že s námi komunikační partner nesouhlasí?

2.7.1 Nadhled

Nereagujeme, ujasníme si své zájmy otázkou „Proč to chci?“, uklidníme se (naladíme) už před jednáním – využijeme techniky, které známe pro zvládnání nadměrné trémy (změna polohy těla, mentální aerobik...). Když cítíme rozrušení, vrátíme konverzaci (např.: „Chtěl bych se ujistit, že jsem porozuměl tomu, co jste říkal.“), přímo či nepřímo si vyžádáme oddechový čas (např. „Musím neodkladně vyřešit jeden telefonát.“), zvýšíme svoje odhodlání tím, že si připomeneme svou BATNA (= nejlepší alternativa k nedohodě) nebo dešifrujeme oponentovy nefér taktiky (např. „On nekřičí na mě, jen se povzbuzuje.“, „Větou *Tak to je a nic se na tom nedá měnit*. mě jen provokuje.“)

2.7.2 Odzbrojení oponenta

V tomto kroku odstraňujeme partnerovu bariéru negativních emocí. Očekává, že budeme reagovat intuitivně (ústup, oplátka, rozchod), a my ho překvapíme – projevíme vůči němu respekt, pochopení a souhlasíme s ním všude, kde je to možné. Tak pomyslně přejdeme na jeho stranu. Dopřejeme si dva nejlevnější ústupky ve vyjednávání – nasloucháme (parafrázujeme a žádáme o korekce, např. „Možná chcete ještě něco dodat?“) a omluvíme se (např. „Je mi líto, že došlo k nedorozumění.“). Partnera pozitivně ladí i tzv. podmíněný

souhlas (např. „Rozumím vám.“). Vědomě budujeme funkční vztah s oponentem projevem respektu (např. „Vím, že se v této oblasti pohybujete už dvacet let, a vážím si vašeho náhledu.“), akumulací souhlasu (souhlas vyjadřujeme sami, např. „Ano, je to tak.“, i ho požadujeme od oponenta, např. „S návrhem nesouhlasíte, je to tak?“) a pozitivním pojmenováním (např. „Vůbec se mi to nelíbí.“ nahradíme formulací „Moje představa je úplně jiná.“, odporovací spojku *ale* vyměníme za souřadící spojku *a* – např. „Nižším navýšením platů společnost ušetří a zároveň riskujeme, že nám zaměstnanci odejdou ke konkurenci.“). Chceme-li oponenta „odzbroit“, pak místo útoku na jeho osobu uijeme 1. osobu jednotného čísla (např. „Dělám si starosti, jak s takovým nesystematickým jednáním dojdeme k dohodě.“).

2.7.3 Změna hry

Partner odmítá opustit svou pozici a nehledá společné zájmy. Mnohdy chce postupovat nečestně, útočí, vyhrožuje. Eliminujeme konflikt tím, že se tváříme, jako by problém řešit chtěl – zasadíme oponentovo prohlášení do nového rámce, změníme kontext situace. Místo abychom se přeli, ptáme se na zájmy (např. „V čem je to pro vás náročné?“), slovo „Proč“ nahrazujeme, neboť v partnerovi vyvolává pocit, že se musí obhajovat, a zvyšuje to jeho frustraci. Hledáme alternativy tvořivost povzbuzujícími formulacemi „Proč ne?“ a „Co kdyby?“ (např. „Co kdybychom projekt omezili, aby se vešel do rozpočtu?“). Především užíváme otevřených otázek (na ně těžko oponent odpoví „ne“) a žádáme o radu či spravedlivé řešení – opíráme se o obecně platná kritéria (např. „Podle jakého měřítká je možné nárůst platů považovat za spravedlivý?“). Můžeme odhalit oponentovo neférové jednání, když definujeme jeho hru, např. „vyrušíme“ *defenzívu* („Chápu, že jste v obtížné situaci a potřebujete zlepšit hospodářské výsledky. Můžete mi říci, jak na tom jsme?“). Nebo útok „Vám přece nejde o ochranu pracovníků, ale jen o vaši kariéru.“ odrazíme sdělením „Nechci vám oplácet stejnou mincí a předhazovat vám, že jste prodejný a že své okolí často obelháváte. Držme se věci. O co konkrétně vám jde?“. V průběhu jednání připomínáme jasná pravidla (např. „Nechcete mi vyhrožovat, že ne?“, „Marku, přerušuješ mě.“).

2.7.4 Cesta k souhlasu

Tímto krokem vytváříme oponentovi ústupovou cestu. Osvětlujeme přínos dohody a tím oponentovi usnadňujeme souhlas. Podaří se nám to snáz, když:

- aspoň vyvoláme iluzi, že návrh řešení je jeho nápad
- nepřehlédneme žádný z oponentových zájmů, který je pro něho podstatný
- mu zachováme tvář (především před jeho společníky)
- budeme v jednání postupovat soustředěně bez nátlaku či spěchu

Proto vhodné řešení stavíme na myšlenkách oponenta (např. „Vyjdeme-li z vaší myšlenky...“), žádáme ho o konstruktivní kritiku (např. „Co přesně považujete za riskantní?“), nabízíme alternativy (např. „Stanovte si sami dobu, kterou potřebujete, abyste všechno v klidu stihli.“), zdůrazníme změnu okolností, aby oponent mohl vnímat dohodu jako své vítězství (např. „Váš poslední návrh byl ještě před tím, než se zvýšil zisk podniku.“), pracujeme

s pojmem kompenzace (jestliže...,pak), díky schopnosti empatie se vžíváme do role svého oponenta („Souhlasil bych na jeho místě?“), při hledání kritérií pro spravedlivé řešení se opíráme o uznávaný standard nebo názor třetí strany (při prodeji nemovitosti si kupec i prodávající zvolí svého odhadce a ti vyberou třetího odhadce s rozhodujícím hlasem) a postupujeme trpělivě, dříve než padne konečné rozhodnutí, vybíráme z více variant (např. „Rád bych se ujistil, že všichni máme stejnou představu o tom, na čem jsme se dohodli.“).

2.7.5 Jistá dohoda

Konkrétními formulacemi znesnadňujeme oponentovi nesouhlasit. Nesnažíme se zvítězit, „srazit ho do kolen“, protože s ním budeme jednat i v budoucnu a záleží nám na partnerském vztahu. Svou vyjednávací sílu využijeme k tomu, abychom ho přivedli k rozumu, abychom ho „vychovali“. Jestliže oponent přes všechno naše úsilí odmítá vyjednávat, možná je přesvědčen, že vyhraje, má silnou BATNA. Ukážeme mu jako rádci negativní důsledky případné nedohody. Vedeme ho, aby si uvědomil, že to není v jeho zájmu. Zdůrazňujeme cenu nedohody, a to tak dlouho, dokud si to sám neuvědomí.

Určitě nevyhrožujeme, jen varujeme (např. „Jak podle vás budou zaměstnanci reagovat na zrušení zdravotní podpory a co si myslíte, že v té věci podniknou?“) a demonstrujeme BATNA (např. „Můžeme zahájit stávkou, ale kam se tím dostaneme?“). V určitých případech využijeme koalici – např. kontaktujeme veřejnoprávní média (v sázce jsou zájmy celé společnosti, když představenstvo poruší precedens nebo organizační řád či právo) nebo komunikujeme s pomocí mediátora. Každou dohodu doplníme o tzv. pojistky, kterými zajišťujeme bezrizikovost smlouvy, např. bezpečnostní ustanovení v případě propouštění, zveřejnění uzavřené smlouvy nebo mechanismus řešení sporů.

I když bychom oponenta v zátěžové komunikační situaci snadno mohli vnímat jako nepřítele, situaci zvládneme tehdy, když v průběhu průlomového vyjednávání svého protivníka transformujeme v partnera, s nímž se zaměříme na vyřešení problému.

2.8 Učitel – rodičův partner

Pro příklad, abychom si ukázali, jak funguje strategie průlomu v praxi, si zajdeme do školy. Způsob komunikace mezi rodičem a učitelem může výrazně ovlivnit studijní výsledky žáka i jeho vztah ke škole. Jestliže se učitel s rodičem domlouvá na věci společného zájmu v atmosféře naplněné vzájemnou důvěrou a pochopením, obě strany zažívají radost z mezilidského obohacování, jednájí partnersky.

Ovšem učitel má jednat s rodičem jako s partnerem i v případě, že rodič se k němu tak nechová. Právě učitelův partnerský styl jednání je nepřímou cestou, jak přimět rodiče ke konstruktivní diskusi. Ano, zaměříme se na strategii principiálního vyjednávání, která je užitečná především tehdy, kdy je rodič naladěn opozičně, oslovuje učitele nikoli proto, aby se s ním domluvil, nýbrž aby si pouze stěžoval. Pokud se jako učitelé v podobné situaci ocitneme, spontánně chceme v souvislosti s momentálním psychofyzickým naladěním reagovat třemi způsoby:

- 1) Oplácet stejnou mincí, kdy zaujmeme stejně pevný a extrémní postoj jako rodič. Z pozice reprezentanta vzdělávací instituce sice můžeme tímto způsobem získat převahu a „vyhrát“, ovšem nesladíme společné zájmy a obvykle narušíme dlouhodobé vztahy, budoucí jednání budou pro nás ještě náročnější. Navíc zmiňovaný rodič může naši reakci vnímat jako ospravedlnění pro svoje nerozumné jednání a neperspektivní konfrontace se tak posílí.
- 2) Necháme se zastrašit a rodičovým požadavkům ustoupíme. Takovým jednáním ovšem svého oponenta nepřímo povzbudíme k dalším požadavkům, poškodíme svou odbornou autoritu v očích rodiče a nám samotným klesne výrazně sebevědomí, což nás následně demotivuje v pedagogické práci.
- 3) S obtížným rodičem přerušíme vztahy. Je zřejmé, že ve školství, kde se dodržují zdvořilostní pravidla a učitel vlastními skutky naplňuje svou profesní zodpovědnost, tuto možnost považujeme za absurdní.

Ovšem i první dvě spontánní reakce posuzujeme jako velice riskantní a neprofesionální. Jestliže neuváženě reagujeme, narušíme si duševní rovnováhu, přestáváme jasně uvažovat a ztrácíme ze zřetele své zájmy (a studenta). Namísto partnerského vyjednávání se dostáváme do vleku svých emocí.

Co to znamená, jednat partnersky? Všemi dostupnými nenásilnými prostředky posilovat dojem otevřené symetrické komunikační situace. Jak na to?

- 1) Pokud jde o člověka – rodiče, jednat vlídně, pokud jde o projednávanou odbornou záležitost, postupovat tvrdě.
- 2) Mluvit o zájmech svých i rodičovských, pojmenovávat a připomínat ty společné, odpoutat se od minulosti a zaměřit se na postup v budoucnu. Zdůrazňovat svůj osobní zájem na vyřešení situace ve prospěch žáka, kvůli kterému rodič přišel.
- 3) Hledat, rozpracovat a nabízet více variant, aby se rodičova mysl zaměstnala rozhodováním o možnostech řešení, namísto formulací stížností.
- 4) Rodičovy námitky nezlehčovat, nýbrž s respektem k jeho osobě je zvládat stručnou a výstižnou argumentací, opřenou o standardy nezávislé na přání zúčastněných stran.

Strategie principiálního vyjednávání, která nám pomůže překonat oponentův nesouhlas a najít společně s ním nejužitečnější řešení situace pro našeho klienta – žáka či studenta, se opírá o předchozí čtyři uvedená základní doporučení. Podmínkou našeho úspěchu v nepřímé akci, během níž odpor rodiče „obejdeme“ a vstřícně ho přimějeme ke spolupráci, je ovšem i praktická znalost nástrojů a technik, které nám nabízí rétorika, věda o přesvědčování druhých. V následujícím stručném výběru se zaměříme právě na ty, které posilují dojem symetrického komunikačního vztahu.

Nástroje

- 1) *Pozdrav* – zřetelně a nahlas, s pohledem do jednoho rodičova oka. Při příchodu nabídneme návštěvě ruku se slovy „vítám vás“, při odchodu pouze přijmeme nabídnutou ruku. Při loučení vždy zdravíme „na shledanou“, nikoli „nashle“.
- 2) *Oslovení* – vždy 5. pádem, představí-li se rodič akademickým titulem, určitě ho během rozhovoru používáme. Vyvarujeme se familiárního oslovení typu „poslyšte“, „heleďte“ apod. Nejsme-li si jisti, kolikrát během rozhovoru máme vlastně partnera oslovit, učiníme tak určitě na začátku setkání, ve chvíli, kdy sdělujeme klíčovou

informaci, a v závěru schůzky, protože v těchto momentech je partnerova pozornost nejvyšší a upevníme tak vztahovou složku komunikace. Používáme i nepřímé oslovení (namísto „děkuji“ řekneme „děkuji vám“).

- 3) *Je mi líto* – v napjatější atmosféře neřešíme, kdo za co může, nezačínáme argumentovat nebo vyvracet rodičův názor, nejprve řekneme „je mi líto, že došlo k nedorozumění“, nálada se stane vlídnější. (Pokud jsme se chyby dopustili, bez odkladu ji s omluvou přiznáme.)
- 4) *Místo k sezení* – návštěvu posadíme tak, aby neseděla proti oknu (světlu), a my sedíme s ní, nikoli za svým psacím stolem.
- 5) *Spojka „ale“* – po spojce „ale“ uvádíme pouze pozitivní informaci. Jako spojka odporovací v partnerově vědomí ruší informaci, která jí předcházela, a umocňuje tu, která následuje po ní (nikoli „Honza je bystrý, ale nepíše domácí úkoly.“, nýbrž „Honza nepíše domácí úkoly, ale při hodinách reaguje bystře.“)

Techniky

- 1) *Pozitivní pojmenování* – ladíme sebe i partnera vstřícně, protože každé negativum způsobí v mozku výron stresových hormonů, zatímco „ano“ nás zklidňuje. („Vůbec se mi to nelíbí.“ X Představovala jsem si to úplně jinak.“, „Nevím.“ X „Vím, kde to zjistím.“, „Nejsem v tom dobrá.“ X „Dělám v tom pokroky.“, „Nepřišel na domluvenou konzultaci.“ X „Čekala jsem na něho marně.“)
- 2) *Aktivní naslouchání* – je to nejlevnější způsob, jak projevit partnerovi respekt. Sami získáme čas a především se dozvíme nejen věcné informace, ale i souvislosti mezi nimi a snáz odhadneme typ svého komunikačního partnera.
- 3) *Asertivní jednání* – je to vysoce spolehlivý postup, jak eliminovat emoční rozrušení. V praxi funguje prostý návod: Buď upřímný v tom, co je relevantní, drž se věci a zaměstnej (drž u věci) i svého komunikačního partnera. Tedy nikoli „Váš syn mi připomíná mou sestru, která taky nikdy nedrží slovo.“, nýbrž „Váš syn si se mnou třikrát – naposledy včera – domluvil konzultaci a ve smluvenou dobu raději seděl v protější kavárně.“

Když se bezpečně orientujeme alespoň v základních nástrojích a technikách vedení partnerského rozhovoru, můžeme začít s tréninkem výše zmiňované pětifázové průlomové strategie:

- 1) Nadhled – ovládněte své spontánní reakce.
 - Odmlčte se (on nekřičí na tebe, povzbuzuje sám sebe).
 - Vyrovnejte se s rodičovským stylem jednání (jinak jednat neumí, vím, co zkouší).
 - Získejte čas („Chtěla bych se ujistit, že jsem porozuměla tomu, co jste říkal.“).
 - Držte se svého cíle (přispět k lepším studijním výsledkům žáka/studenta).
- 2) Odzbrojení oponenta – se zdvořilostí sobě vlastní pomyslně přejděte na jeho stranu.
 - Aktivně naslouchejte (parafrázujte, požadujte korekce a kladte navazující otázky).
 - Respektujte rodičův *pohled na věc* (větou „Rozumím vám.“ nesouhlasím s oponentovým názorem, pouze popisuji porozumění).
 - Respektujte rodičovy *pocity* („Máte pocit, že jsem příliš náročný. Chápu, že mě tak vnímáte, když...“).
 - Respektujte oponentovu *osobnost* („Plně respektuji vaši rodičovskou autoritu.“).
 - Souhlaste, kdykoli můžete, protože útočit na někoho, kdo s vámi souhlasí, není snadné („Ano, souhlasím.“, „V čem se shodneme: ...“).

- Ved'te k souhlasu svého partnera („Říkáte, že poslední písemka byla příliš těžká?“).
 - Mluvte v první, nikoli druhé osobě („Mrzí mě, že jsem se v posledních dvou letech nepotkal na rodičovské schůzce ani s vámi, ani s vaším manželem, protože jsme mohli nepříjemnostem předejít.“ namísto „V posledních dvou letech jste nepřišli ani na jednu rodičovskou schůzku.“).
- 3) Změna hry – neodmítejte, jen zasad'te jednání do nového rámce.
- Navrhujte pomocí „proč ne“ a „co kdyby“.
 - Užívejte otevřené otázky (nedá se na ně odpovědět „ne“).
 - Osobní útok přeměňte v útok na problém (na výpad „Při pohledu na vás už se ani nedivím, že vaše hodiny jsou tak chaotické.“ nereagujte, raději předstírejte hluchotu nebo se zeptejte „Co konkrétně vám připadá chaotické?“).
 - Vyjednávajte o způsobu jednání („Jsem ochotna v rozhovoru pokračovat, jakmile mě přestanete urážet.“).
 - Vyjádřete se o použité taktice („Nechcete mi vyhrožovat, že ne?“).
- 4) Cesta k souhlasu – vytvořte oponentovi ústupovou cestu, usnadněte mu říci „ano“.
- Využijte jeho myšlenky („Když říkáte, že rád čte, napadlo mě...“).
 - Požadujte konstruktivní kritiku („Kterou informaci jste ode mě nedostali?“).
 - Nabídněte možnosti k výběru („Chcete přijít na konzultaci se synem?“).
 - Nespěchejte („Co ještě mohu zpřesnit, abychom měli jistotu, že ode dneška budeme postupovat jednotně?“).
 - Uspokojte nepovšimnuté zájmy („Jestliže se Honza svým prospěchem zařadí do první poloviny studentů ve třídě, bude si moci přednostně zvolit druhý cizí jazyk.“).
 - Zapojte partnera („Co kdybyste synovi jednou týdně kontrolovala sešit?“).
- 5) Dohoda jistá – přiveďte oponenta k reálnému pohledu na situaci, znesnadněte mu říci „ne“.
- Neutralizujte útoky („Jestliže chcete mluvit s panem ředitelem, můžete. Celou věc jsem s ním už projednala a mám za to, že vám neřekne víc než já.“).
 - Varujte, ale nevyhrožujte („Kdyby se Honzovy výsledky nezlepšily, čekala by ho pak komisionální zkouška.“).
 - Soustřeďte partnera na možnosti, které má („Když pomůžete Honzovi najít nejvhodnější způsob učení, pravidelně budete sledovat jeho práci v sešitě a pošlete ho ke mně na konzultaci, pak se výsledky dostaví.“).

Jestliže umíme používat nástroje a techniky vstřícné komunikace a protrénovali jsme i strategii průlomu, pak by mohla naše reálná situace vypadat třeba takto:

Matka studenta ze sekundy učitele elektronicky požádala o schůzku:

„Vážený pane profesore,

jmenuji se Alena Špačková a jsem matkou Petra Špačka, kterého učíte angličtinu. Potřebuji s Vámi mluvit kvůli Petrovu prospěchu.“

Schůzka předem domluvena na konkrétní termín.

Petrovi momentálně vychází známka 4. Dotyčný pedagog ho učí teprve letos, v primě měl jiného učitele.

Paní Špačková přichází ve smlouvanou dobu do kabinetu.

Předběžná doporučení:

- 1) Připravit se (psychicky a fakticky), uklidit si, uvařit čaj.
- 2) Neskákat do řeči.
- 3) Nezavazovat se k další práci navíc („Nemůžete mi dávat nějaké další úkoly?“).
- 4) Nepřijímat kritiku směřovanou na vaše kolegy.
- 5) Jednat maximálně 60 minut, ideál je 20 minut.

- **Dobrý den, paní Špačková, vítám vás.**
- **Dobrý den, i když radši bych, kdybychom se scházet nemuseli, pane profesore, váš způsob výuky mi připadá opravdu podivuhodný, to mi věřte.**
(Nadhled – nereagovat, zaměřit se na pravidla jednání a společný cíl.)
- **Jsem rád, že jste přišla. Na naše setkání máme 60 minut, potom musím jít učit. Věřím, že se domluvíme, jak Petrovi pomoci. Prosím, posaďte se.** (do křesla – zklidnění) V případě odmítnutí: **Já se s dovolením posadím.**

(Zdvořilostní princip – oslovit, pomoci s kabátem, nabídnout místo k sezení a občerstvení. Čaj předem uvařit.)

- **Tak co s tím naším klukem? (Já jsem se přišla zeptat na našeho syna.)**
- **Co přesně by vás zajímalo?** (Zdvořilostní princip – odzbrojit partnerku technikou aktivního naslouchání – otevřená otázka.)
- **Proč má tu čtyřku, když ještě loni měl dvojku? (Proč mu ta angličtina nejde a jak se ji může naučit?)**
- **Nedokážu vám říci, z čeho se známka tvořila loni, ale mohu vám vysvětlit, proč mu letos vychází čtyřka. Má tady ze slovíček... To má váhu takovou a takovou a podrobně to najdete v pravidlech klasifikace na mých webových stránkách.** (Změna hry – kritéria současné, nikoli minulé situace.)
- **Pane profesore, dáváte moc málo známek.**
- **Za pololetí šest známek + pracovní sešity + slovníček...** (Změna hry – osobní útok přeměnit v útok na problém, věcně zpracovat.)
- **Vy na ně mluvíte jenom anglicky, to je pro Petra těžké.**
- **Rozumím tomu, že ne všem studentům jazyky jdou, ale to není případ vašeho Petra – např. v hodinách reaguje na otázky, výborně pracuje ve dvojici, vždy ví, kde najde správnou odpověď.** (Zdvořilostní princip – odzbrojit partnera podmíněným souhlasem a pochvalou.)
- **Co s tím budeme dělat? On se učí.**
- **Asi ten způsob učení není dostatečně efektivní. Co to znamená, že se učí? (Jak se učí?)** (Změna hry – asertivní žádost o zpřesnění, odhalit triky otázkami.)
- **Pořád nad tím sedí.**
- **Časté kratší opakování může být efektivnější než dlouhé učení v kuse. Každému vyhovuje jiný styl učení, rád Petrovi pomůžu najít ten jeho, když se za mnou zastaví. Od začátku roku nebyl ani na jedné konzultaci, přestože jsem ho k tomu vyzýval. Také mu pomůžte, když mu budete pravidelně kontrolovat sešity.** (Cesta k souhlasu – matka snáz vysloví „ano“, když neslyší učitelovo „ne“, nýbrž vysvětlení „proč“ a dojde k jejímu zapojení.)
- **Váš učební styl mu nevyhovuje.**

- **To je mi líto. Učím skupinu 16 lidí, kdy je individuální přístup ke studentům omezen, ale během hodiny jsou určitá cvičení, která vyhovují i Petrovi. (Cesta k souhlasu – vysvětlení podmínek usnadní matce opustit její postoj, aniž by to vypadalo, že učitelé ustoupila.)**
- **Jak to tedy má dělat?**
- **Každému vyhovuje něco jiného, ale často nejlépe funguje to, co vyhovuje rodičům. Co fungovalo vám? (Cesta k souhlasu – zapojit matku do spolupráce.)**
- **Nic.**
- **Pak vám doporučuji takovou čtivou publikaci. Vyšla v nakladatelství Portál, jmenuje se „Každý je na něco chytrý“ a tam jsou konkrétní návody, kde si může vyzkoušet, jaký učební styl mu je vlastní. (Změna hry – uvést alternativu.)**
- **Na to nemám čas.**
- **Tak ať si to přečte váš syn – je to pro děti. Chcete-li, můžu vám vybrané styly ukázat hned teď. (Změna hry – další alternativa.)**
- **Já si myslím, že chyba je ve vás.**
- **Opravdu dělám pro vašeho syna a celou třídu maximum – kromě systematické pečlivé přípravy na jednotlivé hodiny konzultuji s kolegy, provádíme si vzájemně hospitace. Petr by potřeboval rozložit látku do delšího časového úseku a taky hodně procvičovat. (Nadhled – ignorovat osobní útok, vyjmenovat kritéria a vrátit konverzaci, pozornost na svůj cíl. Zakončit mlčením.)**
- **No jo, náš Petr nikdy nechodil na angličtinu a Aneta chodí na angličtinu od školky, jak k tomu Petr přijde, že je s ní ve třídě?**
- **Rozumím tomu, že vám to přijde nevýhodné, nám taky. Proto nabízíme rodičům dětí, které jsou pokročilejší, aby vytvořily zvláštní skupinu. V letošním školním roce se takových dětí přihlásilo 7, na vytvoření skupiny jich potřebujeme 16. V hodinách děláme vše proto, aby studenti, kteří nemají s angličtinou zkušenosti, ze znalostí svých spolužáků těžili. Mám na mysli práci ve skupinách a ve dvojicích, projektovou práci, domácí práce, memrise (opakování slovíček online)... (Zdvořilostní princip – podmíněný souhlas.)**
- **Paní profesorka XY ho nic nenaučila, jak to má teď dohnat?**
- **Je mi líto, že to tak vidíte, rozhodující je to, co uděláme teď. (Změna hry – „asijská hluchota“ a zaměřit se na budoucnost.)**
- **A nemohl by si to nějak opravit? (napsat úkol navíc, referát...)**
- **Zlepšit se může během další výuky. Zodpověděl jsem vaše otázky, paní Špačková? (Změna hry – odhalit triky a předkládat logické požadavky, vedení matky k „ano“.)**
- **Hm.**
- **Rád bych se ujistil, že máme oba shodnou představu. Co tedy budeme dělat? nebo učitelova rekapitulace: Pokud Petr najde nejvýhodnější styl učení, bude průběžně procvičovat, konzultovat se mnou a vy budete sledovat zápisy v pracovních sešitech a slovníčku, měl by být do půl roku vidět posun. (Cesta k souhlasu – nespěchat do cíle, rekapitulovat.)**
- **A bude mít tu dvojku?**
- **Všichni studenti nemusejí mít jedničky nebo dvojky. Jak víte, známka tři znamená „dobře“. Nám se jedná o to, aby se Petr dostatečně naučil anglicky a cítil se mezi spolužáky spokojeně. Je to tak? (Cesta k souhlasu – pojmenovat nepovšimnuté zájmy.)**
- **Ale já bych chtěla, aby měl dvojku.**

- **Kam se dostaneme, když se spolu budeme bavit pouze o známkách? Ty jsou pouze důsledkem daného školského systému. Na vaše otázky jsem odpověděl, paní Špačková. Navrhl jsem, jak Petrovi pomoci, a mám za to, že v tuto chvíli už jsme si řekli vše, je to tak? Proto se těším, že mě Petr vyhledá v konzultačních hodinách, a my se spolu teď rozloučíme, co říkáte? Jsem rád, že jste projevila zájem o prospěch svého syna, a myslím si, že i díky naší dnešní poradě se Petr v angličtině zlepší. (Jistá dohoda – klást otázky zaměřené na realitu a soustředit vnímání matky na možnosti, které má, stejně tak na společný cíl, manipulace k souhlasu.)**
- **V to doufám, pane profesore. A děkuju vám, na shledanou.**
- **Na shledanou, paní Špačková.**

Probrané strategické postupy užijeme i v komunikaci s nepřístupným nadřízeným, s nepřátelsky naladěným kolegou či temperamentním klientem. Partnerská komunikace vycházející z principiálního vyjednávání nám sice nezaručí stoprocentní komunikační úspěch, ale určitě zvyšuje naši šanci bez násilí vyjednat to, co potřebujeme.

2.9 Ochrana osobní hranice

2.9.1 Nepřátelská komunikace

Vzniká z vícera příčin. Může se jednat o snahu jednotlivce prokázat vlastní dominanci – hovoříme o biobehaviorálním principu hierarchizace. Takové jednání můžeme vidět například u soudu, kdy právník svědka nejprve psychicky „rozloží“ a teprve potom mu klade otázky. Jindy v prostředí, kde trvá napětí a bují skryté konflikty, se člověk snaží zalíbit. Nebo proto, aby získal výhody na náš úkor, se kolega snaží v nás vyvolat pocit viny či strachu. Někteří lidé se uchylují k emocionálním útokům, protože zažívají silnou frustraci a nahromaděnou agresi pak přenesou do náhradního objektu (např. klient sociálního ústavu svou psychickou nepohodu po nezdařené návštěvě příbuzných přenesou do komunikace se sociálním pracovníkem). Tzv. zakázané rétorice poslouží jako prostředek k oslabení vaší pozice např. i nevěcná komunikace.

Setkáme-li se s projevy nepřátelské komunikace náhodně, může nás zaskočit naše neschopnost adekvátně zareagovat, bránit se. Jestliže se seznámíme s taktikami manipulátorů a budeme trénovat psychologické postupy, pravděpodobně budeme ve své sebeobraně úspěšnější.

Hlavní znaky

- Nedodržují se pravidla fair play.
- Protivník je otevřeně či skrytě napadán.
- V oponentovi jsou záměrně vyvolávány pocity podřízenosti a strachu.
- V případě potřeby jsou používána výhruzná a bojová gesta.
- Atmosféra je napjatá a často až mrazivá, převládají antipatie.

2.9.2 Blokáda napadeného

Nezákladnější lidskou potřebou je uhájit sám sebe (fyzicky i psychicky). Nutnou podmínkou k přežití je schopnost vyhodnotit situaci jako život ohrožující. Všichni v sobě máme zakotvenou podvědomou reakci: „Musím se bránit.“ Tato podvědomá reakce funguje neustále, důsledkem uvedeného pokynu dnes vznikají psychosomatické problémy. Jak ve stresu reagovali naši předkové? Dobře, jinak bychom tu nebyli. Přežil ten, kdo rychleji a lépe reagoval. Proto vznikla automatická stresová reakce (akutní stresová reakce):

- a) Ustrnutí – limbický systém vyhodnotil situaci jako nebezpečnou (např. v savaně antilopa, aby splynula s prostředím, predátor totiž reaguje na pohyb, týrané dítě se nehýbá a choulí se, podobně se chová i zloděj amatér v obchodě).
- b) Únik = útěk.
- c) Útok, kdy hrozí riziko zabití.

Během automatické stresové reakce se organismus dostává do stavu napětí (stresu), je připraven reagovat fyzicky (mění se distribuce krve v těle, mobilizuje se sluch i zrak, svaly se napínají, vzrůstá srážlivost krve, v pohotovosti je imunitní systém). Orgány, které se nepodílejí na akutní reakci, pracují jen na nezbytné minimum, protože organismus stahuje energii z orgánů pro útěk a útok „nepotřebných“ do orgánů, které nás mohou zachránit.

Neexistuje žádná činnost, která by nebyla ovládána mozkem. Mozek nás neustále upozorňuje na stav pohody či nepohody, což nás vede k tomu, že se snažíme přiblížit k tomu, co je pro nás příjemné, a vzdálit se od toho, co nás ohrožuje. Tento vysoce rozvinutý mechanismus přežití nám pomáhá unikat nebezpečí a vytvářet kooperativní vazby, které našemu druhu umožňují přežít.

Trojedinost mozku

- a) Hadí (plazí) mozek – čichový mozek (čichové vjemy jsou nesmírně silné), je nejstarší.
- b) Limbický mozek (alokortex) – emocionální centrum, řídí chování spojené s přežitím, vyhodnocuje stav pohody a nepohody, pracuje nepřetržitě a reaguje reflexivně bez přemýšlení v případě ohrožení. I když neví, proč cítí ohrožení, věříme tomu pocitu, protože limbický systém vše v podvědomí zaznamená. Kvůli jeho činnosti reagujeme pudově a zaslepeně, výhodnější je udělat pravý opak toho, co nám radí. (Příklad: během fotbalového zápasu urazil fotbalista matku protihráče, ten mu dal facku, byl vyloučen pro neadekvátní reakci, a jeho mužstvo tak prohrálo zápas.)
- c) Lidský mozek (neokortex v čelním laloku) – je to nejdokonalejší část mozkové kůry.

Ve stresové situaci zažíváme nejsilnější emoci, a tou je strach. Vždycky bleskově reaguje limbický systém, posílá signál amygdale, pak teprve nastupuje logické uvažování. Proto nás pohotová verbální reakce napadne ex post.

Příčiny psychické blokády (co nás dostává do stresové reakce)

- 1) Nepříjemné překvapení
- 2) Ohrožení naší suverenity (Pokud nezareagujeme, nebude to vypadat dobře.)
- 3) Časový tlak (Musíme rychle něco udělat.)
- 4) Ztráta pocitu vlastní hodnoty (Ostatní vypadají silní, my jsme slabí.)
- 5) Syndrom tonoucího (Čím více se vnitřně bráníme, tím rychleji klesáme ke dnu.)

Chyby při reakcích na neférové útoky

- Odpovíme na útok příliš rychle, takže hrozí, že zareagujeme pudově a zaslepeně. Toto nebezpečí je tím větší, čím emocionálněji jsou slova či témata nabitá.
- Necháme se smýkat emocemi a náladami útočníka.
- Zrcadlíme a přebíráme nevědomě útočnickovu úroveň (sílu, tempo a intonaci řeči...).
- Snažíme se oplatit stejným způsobem, tím konflikt umocňujeme.
- Omlouváme se, vymlouváme se, rozvláčně vysvětlujeme okolnosti.
- Bráníme se nepřesvědčivě.
- Ztrácíme klid a dostáváme se do defenzivní pozice.

Automatickou stresovou reakcí jsme vybaveni proto, abychom v kritické situaci mohli adekvátně zareagovat. Jsme-li ohroženi, uvolní se velké množství energie, ale náš mozek je blokován. Subjektivně prožíváme strach, klid a jistota slábnou, nejistota nabírá na síle, dostáváme se do stavu paniky a propadáme se do tzv. psychologické mlhy. Jedná-li se o velice silný propad, hovoříme o tzv. zamrznutí. Rada „Klid.“ nefunguje, protože nevíme, jak se do klidu dostat. Jednou z možností je preventivní trénink „kotvení“.

2.9.3 Průlom blokády

Existují tři možnosti, které lze s úspěchem kombinovat:

- a) Přetvářka tělem – pevný postoj a aktivní držení těla ovlivní psychiku, protože fyzická a psychická část naší osobnosti nemohou být delší dobu v nesouladu.
- b) Instrukce programování podvědomí.– 2x denně, chce to čas, aby podvědomí danou myšlenku přijalo („Drž si svou důstojnost.“, „Ano, cítím rozčilení,“, „Stojím pevně nohama na zemi.“, Nenechám se zmást.“).
- c) Osvojená „odpalovací“ fráze.

Příprava předem

- Simulace stresové situace (komplexní procesy jednání si lze pomocí duševního tréninku osvojit či zdokonalit).
- Definice nejlepších osobních zdrojů (když si budeme po nějakou dobu uvědomovat úspěšné zážitky, BATNA a nejhlubší zájem, budeme do argumentace vstupovat s větší přesvědčivostí a sebedůvěrou, než pokud budou našim myšlenkám dominovat negativní představy).
- Železná zásoba poznámek, bonmotů a frází.

- Vnitřní protišoková ochrana (představíme si bariéru, ochranný štít nebo bublinu v podobě prostorové vzdálenosti na délku paže).
- Trénink „odpalu“ (Samo nic, bez tréninku nic, zadarmo nic!).
- Trénink zvládnutí emocí, např. „kotva“.

Osobní hranici si špatně chráníme často kvůli tomu, že máme příliš nízké sebevědomí. Nemáme v pořádku své „já“, protože si neseme vzorce z minulosti. Budeme-li se držet při zemi, budeme slepice, ne orli. Dítě přijímá všechna doporučení od rodičů jako správná, a jestliže mu rodiče radí „drž se při zemi“, snižují mu sebevědomí. Hranice si nastavujeme sami. Až budeme v rohu, kam budeme ustupovat? Do léčebny.

Neexistuje slovo „nejde“. Je to boj s podvědomím. Stačí si položit otázku „Jak to jde?“, „Jak to udělat, aby to šlo?“ a přijdeme na pět způsobů.

Já jsem já a mám jedinou povinnost – postarat se o sebe a svou rodinu. Pak jsem vskutku svobodný a odpovědný. Když se osvobodím, „všechny přístavy přijímají“.

Jak si zvýšit sebedůvěru – nezbytný předpoklad pro úspěšné vyřešení situace:

- 20 minut denně aktivním psaním vlastní rukou (5 nejkrásnějších událostí měsíce, za co jsme životu vděční).
- Pozorujeme partnera i sebe (jsme sami sobě vnitřní kamerou), abychom se zbavili emocí.
- Když něco nefunguje, hledáme jinou cestu (pokus a omyl). Chyba je krok jiným směrem.

Model ABC – vnímání situace

A = activating event = spouštěcí moment potenciálně stresující situace (dupot nepříjemné osoby na schodech, rachot klíče v zámku)

B = beliefs = vjemy, myšlenky a domněnky o A

C = emotional consequence = emocionální důsledky (představy) nebo stres, který z těchto domněnek vyplývá

Každý může situaci vnímat jinak. Skutečnost, nakolik kvůli osobnímu útoku zažíváme stres, záleží na tom, jak situaci vnímáme – na našich myšlenkách, předchozích zkušenostech a stupni závažnosti, který situaci připisujeme. Tedy C závisí na B, které můžeme tréninkovou přípravou a cíleným soustředěním ovlivnit.

Faktor A (změna prostředí):

Pokud nás někdo rozčiluje svými nářky a chováním, můžeme mu jít z cesty, ke klientovi, s kterým si nerozumíme, můžeme poslat kolegu. Jsou situace, kdy se střetu nevyhneme a ke kontaktu dojde. Nemůžeme-li změnit okolí nebo se útočníkovi vyhnout, měli bychom se snažit ovlivnit své myšlenky a způsob, jakým situaci vnímáme.

Faktor B (změna vnímání):

Měníme způsob, jakým vnímáme neférové útoky nebo jiné komunikačně náročné situace. Na každou situaci lze pohlédnout z jiného úhlu (ochranný štít, příležitost vyzkoušet si nové techniky obrany, důsledně se soustředit na věcný obsah diskuse).

Faktor C (vláda nad stresem):

Komunikační techniky jsou naučitelné (i když jsou účinné jen tehdy, když se používají). Lze zvládnout námitky, nevěcné útoky, repliky, odpaly, přechodové věty. Lze do značné míry natrénovat suverénní řeč těla i hlas.

Postup v situaci

- 1) Vnitřní protišoková ochrana, např. airbag cca na délku paže od těla („to se mě nedotýká“, „já jsem krytá“, „jsem v bezpečí“).
- 2) Kývnutí hlavou, prodloužený výdech s vtažením břišní stěny, nádech do spodních žebere a břicha (ne výš než po lopatky a do podpaždí), představa stimulu.
- 3) Změna polohy těla (někdy i odstup od soupeře).
- 4) Přetvářka tělem – pevný postoj, vstřícný výraz v obličeji, upřené naivní oči.
- 5) „Odpalovací“ fráze, přechodová věta (výhodnější je otázka) a zároveň rozhodnutí, jak dál.
- 6) Začít vědomě se sebeobranou.

Místo přechodových vět můžeme využít i postup „ignorovat“ – buď předstíráme hluchotu, nebo se jen usmějeme a zapíšeme si do notýsku, nebo změníme téma, např. „Právě uvažuji o tom...“, „Mimochodem...“, „Teď mě napadá...“.

„Kotva“ jako spouštěč reakce

Jedná se o využití emocionálního stavu se spouštěčem. Kotva je podnět, který je pevně spojen s fyziologickým stavem a spouští jej. Je to cokoli, co navozuje emocionální stav. Např. oranžová na semaforu – dupnu na plyn (ve zpětném zrcátku vidím kamion), nebo na brzdu (ve zpětném zrcátku vidím osobní auto).

Sluchová kotva – zvonění budíku, školní zvonek, poplašná siréna, konkrétní melodie.

Zraková kotva – červená na semaforu, přikývnutí hlavy, e-mailové emotikony.

Čichová kotva – vůně partnerova parfému, pach v domácnosti rodičů.

Fobie je negativní kotva.

Prostřednictvím vědomě vytvořené kotvy můžeme zvládnout emoce. Kotva se nám stane zdrojem klidu, energie, sebevědomí apod., když si ji vytvoříme spojením silné emoce

s podnětem pomocí intenzivní vzpomínky. Toto spojení zakotvíme např. dotykem na kost či kloub ve vlastním těle a následným opakováním, aby časem nezmizelo.

(Uvedená technika je do jisté míry srovnatelná se vzpomínkovou metodou zvládnání trémy – viz publikace Moderní rétorika od A. Špačkové).

Emoce je nahromaděná energie, která se přiživuje (amygdala řve) nebo vypouští. Emoci nezvládneme racionálně (rada „Tak se nad sebou zamysli.“ nefunguje). Emocí je cca 150, nejsilnější je vztek (= zlost a bezmoc), je vždy cílený. Kdy vztek nepůsobí destruktivně? Když se jedná o stresovou reakci útokem (boxující myš před kocourem).

Vlastní nastupující emoci zastavíme pozorováním. Než druhého praštit, radši odejdeme („O tom se spolu nebudeme bavit.“). Slovně druhého „protočit“ není trestné, dát mu facku – skončíme u soudu.

Druhý vztekloun potřebuje vědomí důležitosti, pocit sounáležitosti. Proto nebojujeme, vyjadřujeme porozumění (viz Strategie průlomu).

2.9.4 Slovní sebeobrana

Slouží naší ochraně, ale zároveň nám může získat i sympatie okolí. Pokud kromě klasického asertivního postupu volíme ostřejší slova, pak potřebujeme jistou dávku zlomyslnosti a tvořivosti. Při aplikaci slovní sebeobranu dodržujeme šest principů:

- konkrétní partner – rozhodujeme se podle toho, na koho reagujeme („odstřelit“ šéfa je značně riskantní)
- partnerova reakce – když se bráníme, sledujeme útočníka a případně se mu omluvíme za nevhodný žert
- exhibice – nechceme být perfektní, nesnažíme se vyniknout, jen se bráníme
- neotřelost – i nejlepší bonmoty opakováním vyčpí
- nutnost reakce – hlavně nemlčet, stačí popsat, jak danou situaci vnímáme
- stručnost – odpověď by neměla mít víc než 13 slov (hrozí riziko nepochopení)

I při slovní sebeobraně budme ostražití, abychom případně se ctí obstáli ve dvou specifických situacích:

- a) Trapas – dopustíme-li se faux pas, omluvíme se (maximálně dvakrát) a pokračujeme v konverzaci.
- b) Rozčilený partner – necháme ho vymluvit nebo vyřvat, pak mu nastavíme zrcadlo „Promiň, ty jsi teď rozčilený.“ Uznáme chybu (je-li jaká vina na naší straně), zároveň však žádáme omluvu za „idiotu“: „Očekávám, že se mi omluvíte.“

Modely slovní sebeobranu

Konkrétní formulace si nacvičíme, myšlení aktivizujeme větou „Jsem silná.“

1) Přechodové věty – získáváme čas, důležité je, že nemlčíme, reagujeme.

„Máte právo si to myslet.“

„Když člověk neví, vždycky si to nějak domyslí.“

„Tak si to vykládáte vy.“

„To se mi stává.“

„To je váš názor.“

„Každý z nás se občas přeslechne.“

„Můžete to tak vidět.“

„Může vám to tak připadat.“

„Když nemáme dostatek informací (neznáme přesná fakta), snadno se můžeme mýlit (dopustit se dezinformace, křivdy), nespravedlivě rozhodnout.“

„To vám někdo poradil, nebo jste na to přišel sám?“

„To je na mě trochu rychlé, vysvětlete mi to, prosím, ještě jednou svými slovy.“

„Vy se vyznáte.“

„To si zapíšu do deníčku.“

„Snad nečekáte, že na to budu reagovat.“

2) Protiotázka

Zaměstná útočníka, protože vymýšlí odpověď. („Jak jste na to přišel?“, „Odkud to víte?“, „Co tím míníte?“, „Co vás přivedlo k tomuto názoru?“, „Kde jste si to přečetla?“, „To ti řekl kdo?“, „A to myslíte X, nebo Y?“, „Co z toho je pro vás nejdůležitější?“, „Co že si to myslíte?“)

a) „Tak se u nás zase propouští. Jak to děláte, že tomu vždycky uniknete?“

„A jak to děláte vy?“

b) „A to ses jako snažil?“

„Myslíš, že kdybych se tu válel jako ty, tak už je to hotové?“

c) „Tys ten gól fakt nedal?“

„A tys fakt tím vlastňákem minule chtěl zařídít naši prohru?“

3) Absurdní divadlo

Hodí se především při opravdu hloupých poznámkách. Nečekaně, bez ohledu na obsah partnerova útoku užijeme rčení, přísloví nebo citát a tím ho zaskočíme.

„Člověk toho má s opicí společného víc než leckterá opice.“ (Friedrich Nietzsche)

„Odpouštěj svým nepřátelům, ale nikdy nezapomeň jejich jméno.“ (John F. Kennedy)

„Až budu chtít slyšet váš názor, tak vám ho řeknu.“ (Samuel Goldwyn)

„Je třeba znát fakta, aby je bylo možné překroutit.“ (Mark Twain)

„Bez pořádku nemůže nic existovat. Bez chaosu nemůže nic vzniknout.“ (Albert Einstein)

„Podle sebe soudím tebe.“

„Nikdo netrefí střed terče prvním šípem.“

„Komu se nelení, tomu se zelení.“

4) Předefinování (nejde o A, ale o B, a proto...)

Využijeme, když:

- se dotýčný v rozhovoru pořád vrací k tomu, o čem nechceme hovořit.
- chceme mluvit o výhodách určitého řešení a druhý neustále hledá nevýhody.
- přijde víc lidí a jeden přes druhého rozebírají věci, které se netýkají tématu, kvůli kterému přišli.

„Nejde o to, že jste ten příspěvek tento měsíc nedostali, ale o to, abyste je pravidelně dostávali od dalšího období. A proto doporučuji, abyste vyplnili tento formulář...“

„Nejde o problémy ve vašem oboru, ale o to, jak moc podporujete další vzdělávání vašich lidí. Jak skvělých výsledků byste dosáhli, kdyby vaši lidé absolvovali kurz komunikačních dovedností!“

„Nejde o to, jak složité jsou tyto prováděcí předpisy, ale o to, jak přesně vyplníte tyto formuláře. Mohu vám to ukázat?“

„Nejde o to, co tak důkladně vysvětlujete, ale o to, abychom našli společné řešení. Co byste řekl návrhu, že...“

„Nejde o to, kolik zaplatíte celkem za tento rekvalifikační kurz, ale o to, jak se vám jako investice vyplatí, jaké získáte dovednosti, které vám zajistí zakázky...“

„Nejde o to, jak dodržíte své mimoškolní pracovní závazky, ale o to, jak splníte jako účastník řádného denního studia své povinnosti z něj vyplývající.“

5) Souhlasný postoj

I když nesouhlasíme zcela nebo se vším, co dotýčný tvrdí, svým souhlasem (někdy podmíněným nebo částečným) převádíme rozhovor žádoucím směrem. Protože lidé mají rádi, když s nimi druzí souhlasí, a mají obavu z nesouhlasu.

„Souhlasím s tím, co jste řekl, a dodal bych, že existují i jiné způsoby, jak se na tuto záležitost podívat...“

„Souhlasím téměř se vším a...“

„Souhlasím, že tento úkol je důležitý, a to znamená, že by jej měl provést někdo, kdo má na jeho splnění odpovídající kapacitu a zkušenosti.“

„Souhlasím s tím, že se tato práce musí udělat. Tuto práci opravdu udělat znamená udělat ji kvalitně, proto navrhuji, abychom ji odložili na příští měsíc, kdy budeme mít všichni víc času a kvalitu můžeme zaručit.“

6) Máte pravdu

Je to varianta k předchozímu postupu.

- a) „Moniko, ty jsi nějak přibrala!“
„Máš pravdu. Můj přítel hrozně rád vaří a baví ho nosit mi každý den snídani do postele.“
- b) „Aleno, ty neumíš počítat!“
„Máš pravdu, když jsem si spočítala, kolik odvádím na daních, tak jsem si matiku radši vytloukla z hlavy.“
- c) „Ty trochu šilháš, vid?“
„Ano, a díky tomu vidím i za roh!“
- d) „Tohle jste tedy udělal blbě.“
„Máte pravdu, s těmi podklady od vás to ani jinak nešlo.“

7) Slovo „zatím“

Má schopnost rozproudit situace, když se zarazíme.

„Vím, že to zatím není úplně jasné, ale všechno se osvětlí, až si projdeme celý návrh.“

„Možná zatím nevidíte, jak to funguje, ale až probereme základy, sami uvidíte a budete překvapeni, čeho se dá dosáhnout díky několika slovům.“

„Zatím úspora není tak markantní, ale už v příštím roce se dostaneme na dvacet procent současných nákladů.“

8) Tlumočník

„Překládáme“ zlomyslná slova svého protivníka a tím určujeme, kterým směrem se rozhovor bude ubírat.

- a) „Ty na to koukáš, jak čmelák do vitríny.“
„Chceš říct, že je na mně vidět, jak moc mě to zajímá?“
- b) „Doufám, že neslyším zvuky hádky.“
„Tak se dnes v Praze říká diskusi?“
- c) „Vy o tom nic nevíte.“
„Chcete říci, že máme rozdílné názory?“

9) Spojka „protože“

Propojuje různé myšlenky. První myšlenka způsobuje druhou.

„To je v pořádku, zatím tomu ještě nemůžete rozumět, protože jste náš dort ještě neochutnal. Až si ho koupíte, prožijete si, co to je nebeská chuť.“

10) Spojka „ale“

Popírá vše, co stálo před ní, takže ji buď vynecháme, nebo nahradíme spojkou „a“, nebo napřed vyslovíme špatné zprávy a budeme pokračovat výčtem kladných zpráv.

„Vím, že to nebyla vzorově odvedená práce, ale šlo spíš o to stihnout ji do termínu. Dal byste raději přednost tomu, dostat ji později?“ (výborná výmluva)

„Můj návrh obsahuje pravopisné chyby, ale nápad, který přináším, je určitě realizovatelný. A víte, jak skvěle se budete cítit, až jej uvedeme do praxe?“

Spojka „ale“ ruší a znehodnocuje tu část věty, která se nachází před ní. Na vědomé úrovni je část informace před spojkou zaznamenána a přijata, a současně byla na podvědomé úrovni zrušena. Tento poznatek využijeme, když obsah obou částí věty, „před“ i „po“ spojce, spolu příliš nesouvisí:

„Chápu, že momentálně nemůžete uvažovat o zvýšení mého platu, ale když už spolu hovoříme, minulý týden jste výsledky mé práce pochválila a můžete se o zvýšení zmínit svému nadřízenému.“

„Existuje řada přednášek na téma komunikace, ale když už tuto otázku probíráme, moje přednášky byly posluchači vyhodnoceny jako nejzajímavější.“ (Srovnej s nevýhodnou formulací: „Existuje řada přednášek na téma komunikace, ale moje je nejzajímavější.“)

11) Trychtýř

Jedná se o prosté dotazování, abychom získali potřebnou informaci nebo odhalili zájem komunikačního partnera. Buď se opravdu něco dozvíme, nebo mluvíme s lhářem, který dotazování neustojí a uteče.

„Co se stalo, že jsi přišla pozdě?“

„Ujela mi tramvaj.“

„Kvůli čemu?“

„No, vyšla jsem z domu až v sedm.“

„A co tě zdrželo?“

„Musela jsem vymetat sníh.“ (Vím, že obvykle to dělá její manžel... Rozvádějí se.)

12) Raději A než B

- a) „Tobě to ale trvá.“
„Raději pomalu a dobře než rychle a špatně.“
- b) „Ty jsi ale tlustá.“
„Raději pěkně tlustá než ošklivě hubená.“

13) Právě proto

„Vás se nikdo na nic neptal.“
„Právě proto se o slovo hlásím. Na projektu jsem rok pracovala a mám o všem přehled.“

14) Pozitivní reakce

- a) „To jste tomu dal, mně by se to nestalo.“
„Jsem rád, že jsem vás zaujal.“
- b) „To je ale hloupý návrh.“
„Vy mě dokážete tak skvěle motivovat.“

15) Protiúder

- a) „Jsi úplný blb.“
„A ty jsi to nedotáhl ani na polovičného.“
- b) „Chováte se jako potvora.“
„Na rozdíl od vás, vy už potvora jste.“

Zakázaná cesta

- 1) Výčitky – reakce je zlost, sebeobrana, oplácnění.
- 2) Výhrůžky – otevřený boj, vlastním odreagováním zlosti vzbuzujeme zlost v těch druhých.
- 3) Kritika – pokořuje.
- 4) Požadavky – nebývají plněny, podvědomý odpor („Už se konečně odnauč kouřit!“). Čím důrazněji něco požadujeme, tím silnější je odpor, který vyvoláváme.

5) Popírání partnerovy pravdy („Jste na omylu.“).

Poznámka:

Přiznat vlastní chybu nás bolí, protože si „šlapeme“ po egu. Jestliže jsme chybu skutečně udělali, omluvíme se a klidně o ní mluvíme, protože každý má právo dělat chyby, s tím, že za ni přijmeme plnou zodpovědnost.

„Je to moje chyba, příště to zkusím udělat jinak.“

„Taky se mi nelíbí, že se mi to nepodařilo.“

„Máš pravdu, mohla jsem to udělat jinak.“

K tématu osobní obrany také patří odmítnutí nabídky. Muži takovou situaci zvládají obvykle snáz – charakterizuje je heslo „postavení a moc“, ženy mívají s vyslovením slůvka „ne“ potíže, poněvadž mají v erbu „náklonnost a respekt“. Vedeny touhou po harmonii ve vztazích složitě vysvětlují, zdůvodňují a mnohomluvně omlouvají. Jak tedy nežádoucí nabídky odmítat? Inspirujte se, dámy:

- a) „Zašla byste se mnou dnes po práci na skleničku?“
„Ano, ráda, když za mne vyzvednete šaty z čistírny, nakoupíte a připravíte pro mého partnera večeři.“
- b) „Rád bych vás pozval tento pátek na večeři do indické restaurace.“
„To je zajímavá nabídka, mám už ovšem jiný program.“
„Tak co třeba už zítra?“
„Je mi líto, připravuji podklady pro projekt XY, ale věřím, že kolegyně s vámi ráda povečeří.“
„Vždyť se nic nestane, když jeden večer projekt odložíte.“
„Jak ráda bych s vámi souhlasila.“
„Tak já vás tak mile zvu a vy moje pozvání odmítáte.“
„V tom se shodneme.“
„Takže spolu na bezva večeři nejdeme?“
„Uhodl jste.“
„Zvažte to ještě, chcete prožít krásný večer, nebo dřepět nad projektem?“
„Druhá možnost je správně a děkuji vám za pochopení.“

2.10 Cvičení

UUUZ

- 1) Vadí vám, že si kolega opakovaně rozkládá svoje věci i po vašem pracovním stole.
- 2) Rozčílilo vás, že kolegyně nespravedlivě zkritizovala vaši spolupracovnici.

- 3) Štve vás, že kolega seznámil nadřízeného s výstupy vašeho společného projektu, aniž by to s vámi konzultoval.

Kritika – přeformulujte konstruktivně

- 1) „Jak může být někdo tak zapomnětlivý! Musíte přece udržet svoje myšlenky pohromadě!“ (Formulace je nevhodná, protože udává absolutní normu.)
- 2) „Nikdy nedodržíte termín!“ (Formulace je nevhodná, protože generalizuje.)
- 3) „Proč jste mi tu poruchu hned nenahlásil? Vy máte asi problém s autoritou!“ (Formulace je nevhodná, protože psychopatologicky interpretuje.)
- 4) „Musíte být hovornější.“ (Formulace je nevhodná pro svou direktivnost.)

Yes set

Motivujte kolegy, aby se jako vedoucí zúčastnili letního dětského tábora.

No set

Motivujte kolegy ke zvýšení kvalifikace.

Nepříjemná zpráva

- 1) Oznamte klientce domova seniorů, že její nejbližší přítelkyni včera rodina převezla do hospice.
- 2) Sdělte kolegovi, že už s ním v dalším projektu nepočítáte.

Strategie průlomu

Co řeknete nebo uděláte, chcete-li následující doporučení aplikovat ve své mluvní praxi?

Nadhled

Zpětná konverzace

Oddechový čas

Odklad

Pojmenovat hru

- Defenziva
- Útok
- Salámová technika (dodatečně vznesený požadavek)

Odhodlání

Odzbrojení oponenta

Naslouchání

Omluva

Podmíněný souhlas

Akumulace souhlasu

Projev respektu

První osoba

Změna hry

Proč?, Proč ne?, Co kdyby

Spravedlivé řešení

Otevřené otázky

Definice hry

Jasná pravidla

Cesta k souhlasu

Oponentovy myšlenky

Žádost o konstruktivní kritiku

Alternativy

Standard nebo třetí strana

Změna okolností

Trpělivý postup

Dohoda jistá

Varování

Demonstrace BATNA

Koalice

Bezriziková smlouva

„Obranný“ receptář

Odpověď volte podle toho, jak chcete, aby se situace dále vyvíjela, jedná se o celkovou atmosféru situace. Mírně zvýšená hladina stresu a natrénovaná škála reakcí nás výhodně aktivizuje.

- 1) Co tu stojíte jako špalek?
- 2) Vy vůbec nejste schopná pracovat v týmu!
- 3) Ty jsi tak vychrtlá, to je hrůza!
- 4) Lidé si musí důvěřovat.
- 5) Vy ale umíte být autoritativní.
- 6) Nezdá se mi, že byste tu nějak moc pracovali, já vás trochu zaměstnám.
- 7) To je nemožné, upozorňuji vás, že napíšu řediteli.
- 8) Mám právo objednat se podle toho, jak mi to vyhovuje, jste tady přece pro veřejnost.
- 9) A to jste sociální pracovnice?
- 10) To snad není možné, člověka by tu klidně nechali padnout!
- 11) Platíme vás přece my, daňoví poplatníci, ne?
- 12) Ty si snad myslíš, že jsem úplně pitomá!
- 13) Vaše starosti bych chtěl mít.
- 14) Co je vám do toho?
- 15) Nejednáte trochu unáhleně?
- 16) To není moje věc.
- 17) Já jsem sice nestudoval, zato mám podstatně víc zkušeností než vy.
- 18) To rozhodně nemůže fungovat.
- 19) Na to je dost času.
- 20) Nechcete přece odradit všechny naše klienty?
- 21) Udělal jste špatný obchod.
- 22) Vy to nikdy nezvládnete.
- 23) Jak to děláte, že vypadáte vždycky jako sůva?
- 24) Na stole máte strašný nepořádek.
- 25) Vy jste se snad zbláznil.
- 26) Typicky ženský názor.
- 27) Vždyť vy vůbec nevíte, jaká je realita.
- 28) Vy to téma asi moc nechápete, že?
- 29) Na to jste moc mladý.
- 30) Jak dokážeš tak malým mozkiem vymyslet tolik hloupostí?

Obrana proti manipulaci

- 1) Jste ženatý/vdaná?
- 2) Vy jako čerstvý/á absolvent/ka školy s tím nemáte žádné zkušenosti. Být vámi, držím se zpátky!

- 3) Přece sám/a nevěříte tomu, co říkáte!
- 4) Svými neformálními rozhovory s klienty promrháte příliš mnoho času!

Sebeobrana

- 1) O tom se spolu vůbec nebudeme bavit!
- 2) Váš návrh je podle mě úplný nesmysl. Chcete jen vydělat na práci ostatních!
- 3) Ty instrukce jsou strašně složité. To snad nemohl vymyslet normálně myslící člověk!

Neútočení

Vyjádřete následující útočné věty vstřícně.

- 1) Nemůžeš jednou přijít včas?
- 2) Ty jsi tak nešikovná!
- 3) To by zvládlo i malé dítě!
- 4) Vaše pracovní morálka je nepřijatelná!

Tréninkové situace – obtížný rozhovor

- 1) Pracujete jako brigádnice/brigádník v kanceláři se svou kolegyní, která není vaše nadřízená, ale je kmenovou zaměstnankyní instituce. Spolupracujete na přípravě vzdělávání pro zaměstnance (intenzivní výuka AJ). Momentálně plníte mnoho úkolů s pocitem, že kolegyně na vás všechno hází. Kolegyně vás požádá, abyste vypracovala ještě jeden úkol navíc s tím, že je to jen „minutka“. Jak odmítnete?
- 2) Pracujete jako brigádník/brigádnice v pokladně v jeskyních. Paní si s úsměvem kupovala lístky na prohlídku jeskyně. Po zaplacení jen tak mimochodem poznamenala, že má psa. Sdělte jí, že psi do jeskyní nesmějí (je to dané návštěvním řádem). V případě, že vaši informaci nepřijme, zvládněte komunikační strategií nepříjemnou situaci.

- 3) Bydlíte se svým mladším bratrem. Minulou noc přišel nad ránem v podroušeném stavu, stalo se to v jednom týdnu už podruhé. Vadí vám to, protože cítíte svou odpovědnost staršího sourozence a máte o bratra strach.
- 4) Pracujete jako recepční tanečního studia. S měsíčním předstihem jste nahlásil/a, že 1. následujícího měsíce nemůžete přijmout večerní směnu, protože jdete do divadla. Po několika dnech od předběžné dohody s majitelkou studia vám majitelka sdělí, abyste přišel/a i večer, protože musí na rodičovskou schůzku. Nová recepční, která nastoupila na výpomoc, nemůže být dvě hodiny na pracovišti sama. Jak se zachováte, abyste mohl/a jít do divadla?
- 5) Bydlíte ve společném bytě s Hugem. Rozumíte si, máte společné zájmy. Vztah narušuje skutečnost, že Hugo dluží za nájemné a splacení dlužné částky nevěnuje potřebnou pozornost, přestože jeho finanční příjem několikrát převyšuje dlužnou částku. Diskusi na téma nájemné se vyhýbá, a když už odpoví, tak nepravdivě. Jak získáte věrohodnou informaci o tom, kdy dlužnou částku uhradí?
- 6) Po smrti své babičky jste zdědil/a se svým bratrancem domek. Uhradil/a jste pohřeb, odhad nemovitosti, pojištění domu a všechny složenky. Bratranec, s nímž nemáte dobrý vztah, přepsal svůj podíl na své nezletilé děti. Dohodli jste se, že vám polovinu nákladů za pohřeb uhradí ve splátkách. Rok uplynul a dosud jste žádné peníze neobdržel/a, přestože ze zákona na to máte právo. Při urgenci jste se od bratrance dozvěděl/a, že okrádáte jeho děti, že jste kravský lejno a že vám vše platí rodiče. Jak povedete jednání, když se chcete dohodnout (ne pohádat)?
- 7) Váš nadřízený vás oslovuje pro vás nepříjemným způsobem.
- 8) Od podřízeného jste opětovně obdržel/a nedbalou práci. Na předchozí výtky reagoval „jasně“, „příště udělám“. Nyní začíná s tím, že to chcete zbytečně podrobně a že ho to strašně zdržuje od jiné práce.
- 9) Koupil/a jste si 2 skleněné dózy rozpustné kávy. Doma jste si jednu chtěl/a otevřít a zjistil/a jste, že alobal pod víčkem je roztržený. Stejně zjištění jste učinil/a u druhé dózy, a proto oba výrobky chcete v prodejně vyměnit za neporušené (paragon máte s sebou).
- 10) Jste zaměstnán/a na částečný pracovní úvazek již tři roky. Podáváte nadprůměrné výkony, často rozhodujete samostatně, přispěl/a jste ke zlepšení ekonomické situace společnosti, dobře instituci reprezentujete navenek, pracujete přesčas. V rozhovoru s nadřízenou si chcete promluvit o svém kariéřním postupu (chcete plný pracovní

úvazek, větší zodpovědnost, abyste se mohl/a dál rozvíjet a udržet si radost z práce, flexibilní pracovní dobu, abyste mohl/a zvládat nepředvídatelné rodinné povinnosti.

2.11 Řešení

UUUZ

- 1) Vadí vám, že si kolega opakovaně rozkládá svoje věci i po vašem pracovním stole.

„Petře, když přijdu ráno do práce, mám na svém stole rozložené tvoje věci. Chápu, že v ranním spěchu si nestačíš uvědomit, že stůl nalevo od tvého je můj. Co kdyby sis vyznačil na hraně svého stolu třeba pomocí těžítka hranici, abychom měli oba klid?“

- 2) Rozčílilo vás, že kolegyně nespravedlivě zkritizovala vaši spolupracovníci.

„Evo, zaslechla jsem, jak jsi na chodbě peskovala Martu za nepovedený včerejšek, a tvoje kritika mi přišla nespravedlivá, protože do příprav na akci, kterou normálně připravujeme rok, se zapojila teprve minulý týden. Víím, jak ti na úspěchu dne otevřených dveří záleželo, a byla jsi proto patrně hodně rozčílená. Můžeme se domluvit, že v rámci vnitřní motivace spolupracovníků si před příští kritikou kohokoli nejprve srovnáš v hlavě všechna fakta?“

- 3) Štve vás, že kolega seznámil nadřízeného s výstupy vašeho společného projektu, aniž by to s vámi konzultoval.

„Oldo, na obědě mi ředitel řekl, že jsi mu už předložil výsledky první etapy projektu XY, a to mi hodně vadí, protože to je náš společný projekt. Dovedu si představit, že tě naše výzkumy nadchly a měl jsi potřebu se co nejrychleji řediteli pochlubit. Očekávám, že při závěrečné prezentaci výsledků našeho projektu oznámíme, k čemu jsme během výzkumu došli, společně, co ty na to?“

Kritika – přeformulujte konstruktivně

- 1) „Jak může být někdo tak zapomnětlivý! Musíte přece udržet svoje myšlenky pohromadě!“ (Formulace je nevhodná, protože udává absolutní normu.)

„Včera večer chyběly podklady k posledním dvěma bodům jednání. To mě rozzlobilo, protože jsme museli jednání na 20 minut přerušit. Víím, že se to stalo poprvé, a rád bych se s vámi domluvil na tom, jak zajistíte, aby v budoucnu byly podklady vždy kompletní.“

- 2) „Nikdy nedodržíte termín!“ (Formulace je nevhodná, protože generalizuje.)

„Zprávu jste dokončil tři dny po určeném termínu. V budoucnu očekávám, že zprávy budete odevzdávat včas. Příště mě, prosím, informujte nejpozději dva dny před termínem, jak jste daleko, abychom mohli společně projednat, co je třeba vypracovat přednostně, aby bylo vše v pořádku.“

- 3) „Proč jste mi tu poruchu hned nenahlásil? Vy máte asi problém s autoritou!“
(Formulace je nevhodná, protože psychopatologicky interpretuje.)

„Včera jste závadu na počítači nahlásil až po třiceti minutách. To je příliš pozdě. Přeji si, abyste mi závadu oznámil vždy bez prodlení. I kdybyste mě měl vyrušit z jednání s klientem.“

- 4) „Musíte být hovornější.“ (Formulace je nevhodná pro svou direktivnost.)

„Během tří týdnů, co u nás pracujete, jste vznesl jen jeden návrh ke zlepšení pracovních procesů. Myslím, že byste do diskuse mohl vstoupit častěji, a proto vás žádám, abyste to udělal.“

Yes set

Motivujte kolegy, aby se jako vedoucí zúčastnili letního dětského tábora.

„Chcete prožít část prázdnin v romantickém prostředí Českého ráje? Stojíte o to, poznat nové lidi a navázat s nimi přátelství? Baví vás tvořivá hra s dětmi? Stanete se oddílovým vedoucím na našem letním skautském táboře?“

No set

Motivujte kolegy ke zvýšení kvalifikace.

- 1) „Chcete při realizaci projektů zůstat „na chvostu“? Chcete až do odchodu do penze brát nástupní plat? Bude vám jedno, až výsledky vaší práce zhodnotí jiní? Pak si podejte žádost o habilitaci.“
- 2) „Je vám jedno, že vás předbíhají ti, co vám odborně nesahají po kotníky? Chcete se nechat šikanovat nadřízeným, nedobrovolně podat výpověď a nakonec skončit v léčebně? Pak se přihlaste do kurzu slovní sebeobrany.“

Nepříjemná zpráva

- 1) Oznamte klientce domova seniorů, že její nejbližší přítelkyni včera odvezli do léčebny dlouhodobě nemocných.

„Paní Špačková, možná jste si všimla, že jsme tu ráno měli záchranku. Odvezli vaši přítelkyni, paní Burešovou, s mozkovou mrtvicí do nemocnice. A musím vám sdělit, že její rodina se rozhodla ji po propuštění z nemocnice převést do hospicu v okresním městě. Víím, jak jste si spolu rozuměly, proto mě napadlo, že jí třeba chcete něco vzkázat nebo poslat do nemocnice, ráda jí vše předám, co říkáte?“

- 2) Sdělte kolegovi, že už s ním v dalším projektu nepočítáte.

„Jak víš, Tondo, v příštím roce se rozběhne projekt XY. Právě jsem odevzdal seznam osob, které se na něm budou podílet. V minulém projektu jsi měl na starosti AB, a jak víš, opakovaně jsme se dostávali kvůli tvým zpožděným a nepřesným zprávám do skluzu. Proto

s tebou v projektu XY už nepočítám. Jedná se teď o to, abys mikroskop a všechny další zapůjčené pomůcky odevzdal na hospodářském oddělení do 20. prosince. Co potřebuješ ty ode mě?“

Strategie průlomu

Co řeknete nebo uděláte, chcete-li následující doporučení aplikovat ve své mluvní praxi?

Nadhled

Zpětná konverzace

„Chtěl bych se ujistit, že jsem porozuměl tomu, co jste říkal.“

„Mohli byste mi zopakovat, jak spolu různé části vašeho plánu souvisejí? Nepostřehla jsem některé vazby.“

„Mohli byste zopakovat, co jste teď naposledy říkal? Unikla mi souvislost s předchozí informací.“

Oddechový čas

„To je dobrá otázka. Rozmyslím si ji a hned potom budeme pokračovat.“

„Mluvíme už téměř hodinu. Co kdybychom si dali přestávku na kávu?“

„Mimochodem...“, „Tak mě napadá...“, „V souvislosti s XY...“

Odklad

„Chci si důkladně prostudovat smlouvu.“

„Nechci zbytečně zdržovat, jen opravdu musím neodkladně vyřídit jeden telefon, hned potom se vám budu zase věnovat. Pokud by vám to nevadilo, zavolał bych i hned teď.“

Koncentrace pozitivního úmyslu

Pojmenujte hru

- Defenziva („Bud'ťo budete souhlasit, nebo končíme.“, „Tak to je a nic se na tom nedá měnit.“)
- Útoky („Přijměte to, nebo...“, „Chceme mluvit s někým, kdo skutečně rozhoduje.“, „Byl jste dlouho mimo obor?“)
- Salámová technika (dodatečně vznesený požadavek)

Odhodlání

- Vnímám partnera jako někoho, kdo jinak jednat neumí („Křičí, protože je nejistý, nemá ty informace, které potřebuje.“).

Odzbrojení oponenta

Naslouchání

„Možná chcete ještě něco dodat?“

Omluva

„Mrzí mě, že jste měl problémy.“

„Je mi líto, že nastaly komplikace.“

Podmíněný souhlas

„Asi by mne to taky rozčílilo.“

„Nedivím se, že si stěžujete.“

„Na vašem místě bych se na věc díval stejně jako vy.“

„Dovedu si představit, jak se vás ta zpráva dotkla.“

Akumulace souhlasu

„Ano, souhlasím.“, „V čem se shodneme...“

„Říkáte, že nevidíte jedinou možnost, jak můj návrh zrealizovat, tohle máte na mysli?“

„Ano, naše ceny jsou trochu vyšší. A díky tomu vám můžeme nabídnout lepší kvalitu i servis.“

Projev respektu

„Respektuji váš názor. Dovolte, abych vám řekl, jak to vypadá z mého pohledu.“

„Plně respektuji vaši autoritu.“

První osoba

„Rozčílilo mě, když...“, „Nedělá mi dobře...“, „Když jsi nepřišel, měl jsem strach, že se ti něco stalo.“

„Cítím se podvedená.“, „Informace o XY mě zaskočila.“

Změna hry

Proč?, Proč ne?, Co kdyby

„V čem je potíže?“, „Čeho se obáváte?“, „Čím je to pro vás tak důležité?“, „Zdá se, že je to pro vás zásadní, rád bych věděl proč.“

„Co vám brání zrychlit produkci?“

„Co kdybychom projekt prodloužili do příštího roku?“

„Co kdybychom přínos vysvětlili našemu vedení?“

„Co kdybychom dali nejprve dohromady všechny nápady?“

Spravedlivé řešení

„Co považujete za férové? Poskytuje naše konkurence bezplatný servis?“

„Kolik mají sociální pracovníci vykonávající stejnou práci v jiných organizacích?“

„Co byste dělal na mém místě?“

Otevřené otázky

„Co byste mi poradil?“, „Jak bych měl podle vás postupovat?“, „Jaký cíl má tato politika?“

„V čem náš plán neuspokojuje vaše zájmy?“

Definice hry

„Chápu, že jste v obtížné situaci. Mohl byste mi říci, jak na tom jsme?“

„Máte určitě dobré důvody věřit, že... Rád bych věděl, proč si to myslíte.“

„Abychom mohli dodržet váš termín, potřebujeme vaši pomoc.“

„Co by se muselo na návrhu změnit, aby byl funkční?“

„Jak zajistíme, aby se to už nestalo?“

„Obávám se, že tomu zcela nerozumím. Můžete mi vysvětlit, jak jde dohromady informace A s informací B?“

„Navrhujete, abychom začali znovu vyjednávat? Pokud ne, pak si myslím, že bychom měli věci nechat tak, jak jsou.“

Jasná pravidla

„Mohu dokončit větu?“

„Pokud mi zaručíte, že informace zůstanou mezi námi, rád si s vámi upřímně pohovořím.“

„Co kdybych požadoval dodatečné ústupky poté, co jsme se dohodli?“

„Jsem ochoten pokračovat, až na mě přestanete útočit.“

Cesta k souhlasu

Oponentovy myšlenky

„Na základě naší diskuse dnes ráno...“, „Jak jste mluvil o XY, co kdybychom...“

Žádost o konstruktivní kritiku

„Které vaše zájmy tato představa neuspokojuje?“, „Jak bychom to mohli změnit, aby to pro vás bylo zajímavé a já jsem netratil?“, „V jakém smyslu to podle vás není fér?“

Alternativy

„Bude pro vás lepší sejít se v úterý, nebo ve středu?“

„Pozveme znalce, nebo cenu uhradím ve splátkách.“

„Zvýšíte mzdy o 10 %, ale postupně, 3 roky po sobě.“

Standard nebo třetí strana

„Prostudujeme si to a sejdeme se za dva dny.“

Změna okolností

„Zvýšily se ceny nafty, musíme zvýšit ceny jízdného.“

„Stejnou práci vykonává méně lidí za stejných pracovních podmínek, proto si zaslouží prémie.“

Trpělivý postup

„Rád bych se ujistil, že oba máme shodnou představu (rekapitulace).“

Dohoda jistá

Varování

„Na kolik nás přijde, nedokážeme-li se dohodnout?“

„Jak myslíte, že bude trvat soudní řízení?“, „Kam se tím dostaneme?“

„Uvědomujete si, jaké důsledky pro nás vyplynou z toho, že se nedokážeme dohodnout?“

Demonstrace BATNA

„Co myslíte, že udělám, abych uspokojil svoje zájmy?“, „Máte za to, že budeme sedět se založenýma rukama?“

„Způsob, jakým vedeme jednání, nevypadá na to, že povede ke konstruktivnímu řešení. Jsem ochoten kdykoli pokračovat, zavolejte mi. Do té doby se budu věnovat alternativnímu řešení.“

Koalice

„Váš hlas je nahráván.“

„S vedoucím samozřejmě mluvit můžete. Celou věc jsem s ním už projednal a je stejného názoru jako já.“

Bezriziková smlouva

- Odklad platby do doručení zboží
- Nevratná záloha
- Vrácení zboží
- Veřejné oznámení uzavření dohody
- Konkrétní garance smlouvy
- Potvrzení ústní dohody elektronicky či písemně
- Společné aktivity, slavnostní podpis smlouvy

„Obranný“ receptář

Odpověď volte podle toho, jak chcete, aby se situace dále vyvíjela, jedná se o celkovou atmosféru situace. Mírně zvýšená hladina stresu a natrénovaná škála reakcí nás výhodně aktivizuje.

- 1) Co tu stojíte jako špalek?
Co míníte tím špalkem? To jako že podpírám tuto firmu?
- 2) Vy vůbec nejste schopná pracovat v týmu!
To je pravda. Jsem schopná plnit náročné úkoly samostatně a nést také plnou zodpovědnost.
- 3) Ty jsi tak vychrtlá, to je hrůza!
Máš pravdu, ušetřím za závěsy, protože se převlíkám za stojací lampou.
- 4) Lidé si musí důvěřovat.
Zcela s vámi souhlasím. Doufám, že se tím také řídíte.
- 5) Vy ale umíte být autoritativní.
Stává se mi to.
- 6) Nezdá se mi, že byste tu nějak moc pracovali, já vás trochu zaměstnám.
Vidíte všechno jen ze své strany, to je normální. Co pro vás tedy mohu udělat?
- 7) To je nemožné, upozorňuji vás, že napíšu řediteli.
Myslím, že je to výborný nápad, třeba nám přidají pracovní sílu.
- 8) Mám právo objednat se podle toho, jak mi to vyhovuje, jste tady přece pro veřejnost.
Chápu, pane. Máte právo se objednat, to právo mají všichni. Teď nejde o vaše právo, ale o termín, kdy by se to hodilo. Někdy děláme, co chceme, jindy zase děláme to, co můžeme.
- 9) A to jste sociální pracovnice?
Nevypadám na to?

- 10) To snad není možné, člověka by tu klidně nechali padnout!
Strpení, prosím, děláme, co můžeme.
Ani se mi nezdá!
Nesmíte dát na první dojem.
- 11) Platíte vás přece my, daňoví poplatníci, ne?
Máte zcela pravdu a určitě si taky uvědomujete, že nejste sám, kdo našich služeb využívá.
Jste přece státní zaměstnanci!
Vypadá to, jako by vám to vadilo.
- 12) Ty si snad myslíš, že jsem úplně pitomá!
Ano., Toho si nelze nevšimnout., Toho si všimne i méně chápavý., Jak jsi to zjistila?, Občas mě to napadne., Můžeš mít pravdu., To tedy ne., To jsem neřekla., Tak jsem to nemyslela, řekla jsem jen..., Mluv laskavě k věci, ano?, S tebou se nedá diskutovat., A nic víc k tomu říct nedokážeš?, Kdy jsem podle tvého názoru něco podobného řekla?, Chceš tedy po mně, abych ti dokázala opak?, Myslím, že to můžeš okamžitě vyvrátit inteligentními věcnými argumenty., Ne, pokud budeš nadále hledat možnosti, jak vyřešit naši situaci.
- 13) Vaše starosti bych chtěl mít.
A jaké starosti máte vy?, Proč se domníváte, že nemá smysl o tom diskutovat?, Tak mi tedy rovnou oznamte nějaké jednoduché řešení, kterým by se problém jednou provždy vyřešil.
- 14) Co je vám do toho?
A koho by to podle vás mělo zajímat?, Chceme se přít, nebo chceme ten problém vyřešit?, Máte pravdu, to je váš úkol, tak mi, prosím vás, pomozte urovnat celou záležitost, která se týká mé oblasti.
- 15) Nejednáte trochu unáhleně?
V jakém smyslu?, Jak byste tedy postupoval vy?, Co nám brání s tou záležitostí hned začít?
- 16) To není moje věc.
Domnívala jsem se, že se tato záležitost týká nás všech., A kdo by se o to měl postarat, když ne vy?
- 17) Já jsem sice nestudoval, zato mám podstatně víc zkušeností než vy.
Co byste tedy udělal vy?, Co víte o mých zkušenostech?, A co byste řekl tomu, spojit mnohaletou zkušenost s odbornými znalostmi a něco se od sebe vzájemně přiučit?
- 18) To rozhodně nemůže fungovat.
Konečně někdo, kdo mi řekne, jak by to fungovat mohlo, poslouchám., A už jste to zkusil?
- 19) Na to je dost času.
A kolik času tedy máme?, A co by se stalo, kdybychom to vyřídili hned?, Kdy přesně se tím hodláte zabývat?, A kdy to bude hotovo?
- 20) Nechcete přece odradit všechny naše klienty?

A kteří klienti vám řekli, že to nechtějí?, Už jsem s řadou z nich hovořila a můj návrh je závěrem z těchto rozhovorů., Když se klientů zeptáme a oni řeknou ano, budete potom také souhlasit?

- 21) Udělal jste špatný obchod.
Máte pravdu, v dané situaci lepší než žádný.
- 22) Vy to nikdy nezvládnete.
Vaše důvěra v mé schopnosti mě vždycky potěší.
- 23) Jak to děláte, že vypadáte vždycky jako súva?
Víte, teď se mi to moc nehodí. Odpovím vám zítra odpoledne.
- 24) Na stole máte strašný nepořádek.
Ano, a díky tomu můžu pracovat kreativně.
- 25) Vy jste se snad zbláznil.
Vidíte.
- 26) Typicky ženský názor.
A dobrý, že?
- 27) Vždyť vy vůbec nevíte, jaká je realita.
Právě proto chci u všech aktivit asistovat.
- 28) Vy to téma asi moc nechápete, že?
Neměl byste podle sebe posuzovat ostatní.
- 29) Na to jste moc mladý.
Lepší moc mladý než moc starý.
- 30) Jak dokážeš tak malým mozkiem vymyslet tolik hloupostí?
Nevím. A jak to dokážeš ty?

Obrana proti manipulaci

- 1) Jste ženatý/vdaná?
 - a) To mě jen zkoušíte, jestli odpovím i na ryze osobní otázku?
 - b) Jak souvisí tato otázka s náplní mé práce, smím se zeptat?
 - c) Překvapuje mě, že mi kladete i tzv. diskriminační otázku.
 - d) Určitě máte pro tak osobní otázku vážný důvod, a proto, i když ho neznám, vám odpovím.
- 2) Vy jako čerstvý/á absolvent/ka školy s tím nemáte žádné zkušenosti. Být vámi, držím se zpátky!
 - a) Promiňte, co víte o mých zkušenostech?
 - b) I zelenáč (novicka) může mít dobrý nápad, co říkáte?
 - c) Hlásím se, abych také přispěla ke společnému řešení.
 - d) Právě proto mohu přijít s neotřelým podnětem.
 - e) Uvědomujete si, že tímto přístupem můžete vzít člověku chuť zapojovat se do příští společné práce?
 - f) Chcete tím říct, abych nevyčnívala z řady, a zapojila se tak rychleji do kolektivu?

- 3) Přece sám/a nevěříte tomu, co říkáte!
 - a) Jsem o tom přesvědčena (proto a proto).
 - b) Jak to myslíte?
 - c) Nebavíme se o víře, sděluji jasná fakta.
 - d) Žasnu nad vašimi telepatickými schopnostmi. Za svým tvrzením si stojím.
 - e) Co vás vede k tomu, že jste řekl, co jste řekl?
 - f) Kdybych tomu nevěřila, neříkala bych to.

- 4) Svými neformálními rozhovory s klienty promrháte příliš mnoho času!
 - a) Můžete mluvit konkrétněji, prosím?
 - b) Kolik času můžeme věnovat neformální konverzaci, jejíž účinky na úspěch léčby jsou prokázány?
 - c) Co myslíte neformálním rozhovorem?
 - d) Bez znalosti souvislostí vám to tak připadat může.
 - e) Rozhovor s klientem považuji za funkční využití času.
 - f) Součástí naší práce je i péče o duši, je to tak?
 - g) Uvědomujete si dostatečně, jak je důležitá péče o duši?

Sebeobrana

- 1) O tom se spolu vůbec nebudeme bavit!
 - a) S kým o tom mohu mluvit?
 - b) Uvědomuješ si, že jen tak spolu můžeme vyřešit...
 - c) Čeho se bojíte?
 - d) Víím, že vás to nezajímá, ale až vám předložím důkazy, budete překvapena, jak rychle můžeme situaci vyřešit.

- 2) Váš návrh je podle mě úplný nesmysl. Chcete jen vydělat na práci ostatních!
 - a) Co je na mém návrhu nesmyslné?
 - b) Můžete to tak vnímat, protože jste zatím neměl příležitost...
 - c) Co vás vede k téhle domněnce?
 - d) Rozumím, že je těžké to pochopit, ale ráda vám ukážu konkrétně jeho přednosti.
 - e) Možná jsme si jen neporozuměli, co kdybychom návrh ještě jednou důkladně probrali?

- 3) Ty instrukce jsou strašně složité. To snad nemohl vymyslet normálně myslící člověk!
 - a) Připouštím, že pokyny vypadají složité. Je to jen proto, abychom předešli zbytečným nedorozuměním nebo dokonce zraněním.
 - b) Nejde o složitost formulací, ale o přesnost a klientovu bezpečnost. Proto instrukce dodržujte.

c) V čem konkrétně vidíte složitost?

Neútočení

- 1) „Nemůžeš jednou přijít včas?“
„Jestliže začneme ráno přesně v 8, můžeš odcházet přesně v 15.30 domů.“
- 2) „Ty jsi tak nešikovná!“
„Můžeme to zkusit spolu?“
- 3) „To by zvládlo i malé dítě!“
„Je to pro tebe těžké, vid’? Co kdyby ses přihlásila do kurzu.“
- 4) „Vaše pracovní morálka je nepřijatelná!“
„Možná by se vám u jiného zaměstnavatele líbilo víc.“

3 ŘEŠENÍ KONFLIKTU

„V lidské přirozenosti nalézáme tři hlavní příčiny sporu: za první soupeření, za druhé nedostatek sebedůvěry, za třetí potřebu uznání.“

Thomas Hobbes

Není snad na světě člověka, který by na vlastní kůži neprožil interpersonální konflikt nebo mu aspoň nebyl svědkem. Je to logické, protože žijeme ve společnosti lidí, kteří se nutně střetávají se svými odlišnými zájmy a potřebami. Buď uplatňujeme nárok na stejnou věc jako druzí, nebo se lišíme v názorech na situaci, o níž s těmi druhými diskutujeme. Hájíme svou pravdu, i když nás učili, že pravda je pojem relativní a vždycky záleží na úhlu pohledu. Ať vezmeme jakýkoli názor, vždy se najde někdo, kdo je přesvědčen o opaku. Když účastníci debaty nemají dostatek tolerance, aby připustili právo druhého myslet si něco jiného, hrozí konflikt.

3.1 Konflikt

Etymologicky k nám slovo konflikt přišlo z latiny – „conflictus“ znamená srážku nebo náraz na překážku. Jakkoli je konflikt jevem nevyhnutelným a přirozeným, vnímáme ho negativně, protože si ho spojujeme s nepříjemnými zážitky. A protože nepříjemným zážitkům se v životě vyhýbáme, vyhýbáme se i konfliktům, místo abychom je řešili nebo jim včas předcházeli. Na předchozích stránkách jsme se zorientovali ve vhodných komunikačních strategiích, takže bychom měli umět konflikt zvládnout, rozvíjíme přece komunikační dovednosti. Náš postoj ke konfliktu ovšem vytváří i náš temperament, sociální zkušenosti, základní instinkty. Aby naše naděje na úspěch byla větší, pomozme si i psychicky – připusťme si, že konflikt přináší

do našich životů i pozitiva. Když si na chvíli dopřejeme zastavení v čase a zamyslíme se, jistě nám vytanou na mysli nejrůznější asociace na slovo konflikt. A nebudou to jenom obrazy „měření sil“, „úzkost“, „střet zájmů“, „násilí“, „jízlivost“, „blesk“, „trápení“, „vztek“, „ubohost“, „pláč“, „lítost“, „naschvály“, „podpásovka“, „zúžené vnímání“, ale třeba i „rozvoj tvořivosti“, „bouřka pročišťující vzduch“, „posílení osobnosti“, „projasnění“, „výměna informací“, „cesta k analýze“, „nová vize“, „osvobození“, „skvělá strategie“... Jistě hodně záleží na tom, co je zdrojem konfliktu a jak je pro nás výsledek důležitý, ale opravdu budeme v používání komunikačních strategií pohotovější, když si uvědomíme, čím pro nás konflikt je v pozitivním slova smyslu.

3.1.1 Funkce

- a) Odhaluje informace o účastnících.
- b) Je zdrojem změny.
- c) Zabraňuje stagnaci.
- d) Stimuluje zájem.
- e) Ověřuje a přehodnocuje vztahy.
- f) Napravuje sociální systémy.
- g) Uvolňuje napětí.
- h) Je podmínkou vývoje.

Dobře zvládaný konflikt má konstruktivní průběh, protože není soutěží kdo s koho. Konflikt řešený silou z pozice moci, která nerespektuje zájmy druhé strany, přežívá jako nevyřešený ve změněných formách. Nepřítomnost otevřeného konfliktu není dobrým ukazatelem síly a stability vztahu.

Ze sociálního hlediska rozlišujeme pět druhů konfliktu.

3.1.2 Druhy

- a) intrapersonální (sám se sebou)
- b) interpersonální (dva jedinci – partneři)
- c) vnitroskupinové (členové rodiny, studenti jedné třídy, členové sportovního družstva)
- d) meziskupinové (anarchisti a skinheadi)
- e) jedinec a skupina (Rom a majorita, učitel a studenti)

V konfliktních, stejně jako v ostatních sociálních situacích hrajeme určité sociální role.

3.1.3 Charakteristika rolí

- a) Účastnická

Tu hrají lidé, mezi nimiž konflikt vznikl. Jsou přímými aktéry situace, jednájí jako soupeři.

- b) Moralizující

Její představitelé jsou přesvědčeni, že je jejich povinností zmírnit konflikt. Proto znesvářené strany napomínají, vytýkají jim jejich jednání, odsuzují je a snaží se je přimět ke smíření.

c) Provokující

Lidé hrající tuto roli, se snaží konflikt zostřit, prohloubit. Podněcují účastníky proti sobě, jítří jejich negativní pocity.

d) Řešitelská

V ní vystupují lidé, kteří se snaží zjistit příčiny konfliktu, zprostředkovávají věcné informace, pomáhají vyjasňovat stanoviska. Jejich cílem je vyřešit a zvládnout konflikt.

e) Evidující

Zastávají ji lidé, kteří pozorují konflikt, ale nezasahují do jeho průběhu, nenavazují kontakt s účastníky, s ostatními nezúčastněnými členy skupiny konflikt pouze komentují a hodnotí. Jejich postřehy by mohly mít kladný význam pro řešení, kdyby se dostaly k řešitelům konfliktu.

f) Distancující

Tuto roli plní lidé, kteří sice upozorují konflikt, ale brání se vtažení do něj. Konflikt ani nekomentují. Někdy znají důležité informace, které by pomohly k jeho řešení, ale ani to není motivací k jejich vystoupení.

g) Nevšímavá

Jsou v ní lidé ignorující známky napětí, žijí a pracují izolovaně, k dané situaci jsou absolutně neteční. Konfliktu si nevšímají nebo ho ani nezaregistrují.

Z psychologického pohledu vnímáme různé typy konfliktu, které se v životě prolínají.

3.1.4 Typy

1) Konflikt vztahů

- a) Jak se ke mně druhý chová (muž nechá ženu, aby sama nesla těžkou kabelu, nadřizený své mladší podřízené automaticky tyká)
- b) Jak se mnou druhý mluví (Sociální pracovnice na nedoslýchavou klientku hovoří potichu, nepřesně artikuluje, a ještě během rozhovoru hledí do písemných materiálů.)
- c) Interpretace existujícího vztahu (Dvě kolegyně, jedna si myslí, že jsou přítelkyně, druhá si to nemyslí.)

2) Konflikt informací

- a) chybné

- b) interpretace – jiné vidění (Vymalovat na zeleno může znamenat hráškově nebo brčálově zelenou.)
- c) užití kritérií pro hodnocení (Dva zkoušející mohou mít různá kritéria pro ohodnocení znalostí svých studentů.)

3) Konflikt zájmů

- a) neslučitelnost vnímaných nebo reálných potřeb lidí (Investor chce ve vilové čtvrti postavit vysoký hotel, aby nalákal klientelu na klidné prostředí, obyvatelé čtvrti stavbu hotelu odmítají, aby si čtvrť zachovala svou rodinnou atmosféru.)
- b) přesvědčení, že k uspokojování vlastních zájmů musím bojovat proti druhým lidem (Nedovolím, aby mi porozuměli.)
- c) procedurální (místo „Děláte to blbě.“ řekneme „Chcete vědět, jak se ty věci mají dělat?“)

4) Konflikt strukturální

- a) mocenské rozložení (Ve firmě může mít nejsilnější slovo asistentka ředitele nebo jeho zástupce.)
- b) kompetence (Konflikt hrozí, když student získá zápočet z kurzu od pedagoga, u něhož kurz neabsolvoval.)
- c) strnulost (Kvůli nedůvěře, lenosti a nemotivovanosti lidé odmítají tvůrčí nápady nastoupivších mladých spolupracovníků: „Takhle jsme to nikdy nedělali!“)
- d) hierarchie (Konfliktu předejdeme, když dodržíme služební pořadí v dané společnosti.)

5) Konflikt hodnot

Hodnoty tvoří smysl naší existence, jsou to naše myšlenky, zvyky, víra, ideály, morálka, bezpečí, integrita, identita. Tlak na zavržení hodnot způsobí nesmírně silnou obranu.

Konflikt je komunikace mezi živými nevyzpytatelně jednajícími lidmi a i proto se vyvíjí, není strnulý v neměnném stavu od začátku do konce. Rozlišujeme šest jeho fází, od první k poslední fázi vzrůstají negativní emoce, které stranám nedovolí se úspěšně dohodnout.

3.1.5 Vývoj

1) Signály

Zúčastněné strany psychicky prožívají určité napětí. Řešením je většinou jejich vzájemné vyjednávání.

2) Odlišnosti

Strany dovedou pojmenovat, jak se liší v názorech, zájmech, postojích k tomu, co prožívají. Řešením je vzájemné vyjednávání stran.

3) Polarita

Názory jdou do extrémnějších poloh, společné názory a zájmy už nikdo nehledá. Výraznější vnímání odlišností posouvá strany do krajních poloh. Řešením je facilitace a mediace.

4) Separace, izolace

Strany vzájemnou komunikaci přerušují, nemohou být spolu v jedné místnosti, při střetu na ulici přejdou na druhý chodník. Nejčastějším řešením je mediace.

5) Destrukce

Strany konfliktu provádějí sebezničující aktivity či aktivity ničící druhého. Mluvíme o otevřeném boji kdo s koho. O vzájemné domluvě už nemůže být řeč a většinou nefunguje ani mediace. Strany na sebe podávají trestní oznámení apod.

6) Vyčerpání, únava

Strany upadnou do určité apatie, napětí povolilo. Řešením je vzájemné vyjednávání stran, facilitace i mediace.

Jestliže strany chtějí využít mediaci, pak ve fázi „separace“, odkud je mediátor vyvede do fází „polarita“ a „odlišnosti“.

3.2 Styly řešení

Základní vodítko pro řešení konfliktů je cesta od „pozic“ k „zájmům“, jak už jsme si popsali ve strategii průlomů nesouhlasu. Obrazně řečeno „pozice“ je to, co říkají naše ústa (co chceme), „zájem“ popisuje to, co cítí naše srdce (proč to chci).

Příklad

Dva kluci chtějí pomeranč, ale ten je jen jeden. Matka zjistí, že jeden ho chce kvůli kůře a druhý kvůli dužnině – pojmenování zájmů stran snadno ruší konfliktní situaci.

„Chci“ = pozice (vyjednávání poziční)

„Proč to chci“ = zájem (vyjednávání principiální)

Při řešení konfliktů rozlišujeme soukromé formy rozhodování, kdy se proces vyjednávání soustřeďuje na potřeby a zájmy sporných stran, a mocenské formy rozhodování, kdy se proces soustřeďuje na rozhodnutí o zákonných právech a povinnostech sporných stran. Při

mocenských formách rozhodování vzrůstá napětí při jednání a klienti ztrácejí svou moc při volbě vhodného řešení, klesá míra jejich kontroly nad procesem i výsledkem řešení konfliktu.

3.2.1 Soukromé formy rozhodování

1) Přímé řešení

Strany spolu vyjednávají přímo bez prostředníka. Mají všechno pod kontrolou: časový limit jednání, obsah a rozsah projednávaných otázek, diskusi o různých možnostech, výsledné řešení, formu dohody i její dodržení. Čím větší možnost mají lidé sami rozhodovat, tím jsou s dohodou spokojenější.

2) Konciliace

Smířící jednání v tomto případě usnadňuje prostředník. Konkiliátorem může být kněz, učitel, rodič, stařešina, starosta..., usnadňuje vzájemné slyšení, je to laik v dovednosti vyjednávat. Konkiliace funguje především ve vztahových záležitostech, kdy ani na jedné straně není zlá vůle, konkiliátor jen přivede strany k vzájemné akceptaci a toleranci. Většinou se nesepisuje dohoda, proces řešení je nezávazný, dobrovolný, obě strany mají opět téměř všechno pod kontrolou.

3) Mediace

V tomto řešení sporu dohodu zprostředkuje mediátor, který je v řešení konfliktů profesionálem. Nejprve mluví s jednotlivými stranami, teprve později probíhá diskuse i mezi stranami sporu. Dohoda je zpravidla písemná. Klienti mají pod kontrolou projednávané otázky, přijetí řešení a dodržování dohody.

4) Párová psychoterapie

I když má párová psychoterapie určité charakteristiky společné s mediací, např. dobrovolnost, užití komunikačních technik, počet osob při jednání, téma vztahů a práci s emocemi, přesto jsou to odlišné strategie. Nejdůležitější rozdíly:

a) Doba trvání procesu

Psychoterapie je v převážné míře proces dlouhodobý, tzn. je potřeba 20 sezení a více, někdy trvá celé roky, u mediace se jedná o nesrovnatelně kratší dobu (maximálně několik měsíců).

b) Čas pro jedno sezení

U psychoterapie se považuje za běžný čas asi hodina, u mediace počítáme se třemi hodinami.

c) Historie příběhu

Mediátor se vrací do minulosti jen proto, aby zachytil, co bylo pro strany konfliktu bolestivé a co nefungovalo. Jeho cílem je upřít pozornost k přítomnosti a budoucnosti a nastavit nová pravidla, která budou fungovat. Psychoterapeut se vrací do minulosti častěji.

d) *Cíl strategií*

Úlohou psychoterapie je léčba psychologických těžkostí, chce především přinést úlevu klientovi. Při mediaci se všichni soustředí na nové, účinné řešení, které nastartuje bezkonfliktní soužití.

e) *Finální dohoda*

V psychoterapii se nekončí dohodou, věci se řeší v průběhu celého procesu. Mediace vždy končí dohodou (byť někdy i jen dohodou o nedohodě). Dohoda je buď ústní, nebo písemná, obsahuje konkrétní instrukce, co, kdo, jak, dokdy... udělá.

5) Koučink

I tato strategie je vhodná k zvládnání interpersonálních konfliktů. Mediace i koučink u klientů zvyšují jejich sebedůvěru, uvědomění a odpovědnost. Jsou zaměřeny na budoucí pozitivní řešení a na stanovení konkrétních kroků vedoucích k jejich naplnění včetně pojistek a náhradních plánů.

Někdy kombinujeme koučink s mediací, kdy nejprve kouč jedná s každou stranou zvlášť v přípravné fázi mediace (tedy ještě před setkáním s mediátorem). Během individuálních koučovacích rozhovorů si každá ze stran ohledně sporu promyslí, co je pro ni důležité, jaké jsou její priority, jak postupovat a čeho chce v mediaci dosáhnout. Tato příprava pak následný samostatný proces mediace zjednoduší.

Základním rozdílem mezi mediací a koučinkem je výchozí situace. V mediaci se vždy jedná o minimálně dvě konfliktní strany, v koučinku se zpravidla jedná o jednotlivce, případně více lidí, kteří však sledují společný cíl. Z uvedené informace vyplývají konkrétní rozdíly.

V mediaci

- Je více negativních emocí než v koučinku.
- Je kladen vyšší důraz na neutralitu – každé souhlasné slovo nebo signál řeči těla k jedné straně ta druhá vnímá negativně.
- Mediátor je více direktivní než kouč, razantněji řídí proces – uděluje slovo, dbá na dodržování pravidel.
- Je složitější strany zklidnit, aby se jim vrátily kompetence situaci řešit.
- Čas jednání je delší (u koučinku pouze 1–2 hodiny).

Koučink

- Je více intimní, veden v klidném rozhovoru.
- Spočívá více v nastavení klienta na jeho vnitřní prožívání.

- Vyžaduje méně emocí a více racionálního uvažování (není třeba zrcadlit, parafrázovat, shrnovat, neutralizovat).
- Klienta vede k možným způsobům realizace jeho zájmů jemněji.
- Neupozorňuje klienta na jeho zájmy a potřeby, kouč je nehledá.
- Je méně formální, nesepisuje se písemná dohoda, maximálně zápis z jednání.

3.2.2 Mocenské formy rozhodování

1) Rozhodnutí authority (rozhodčí řízení, arbitráž)

Řešení nařizuje arbitr, jednání probíhá pouze mezi arbitrem a jednotlivými stranami. Rozhodce nezajímá vztah jednajících stran. Ty mají pod kontrolou pouze nastolené otázky. Proces, časový harmonogram i výsledné řešení jsou v gesci rozhodce.

2) Kombinace arbitráže s mediací

Uvedený mimosoudní proces řešení sporů funguje od r. 2012, kdy vyšel zákon o mediaci, a to dvěma různými způsoby. V případě MED—ARB (mediace—arbitráž) strany projednávají nejprve spor s mediátorem. V případě, že není dosažena mediační dohoda, je spor postoupen arbitrovi, který rozhodne o konečném řešení sporu, při čemž mediátor a rozhodce není stejná osoba. Průběh druhého způsobu (ARB—MED = arbitráž—mediace) je v první fázi shodný s rozhodčím řízením, tedy probíhá výslech sporných stran, svědků, navrhování a podrobné studium důkazních materiálů. Rozhodce celou záležitost posoudí a vynese v tomto sporu rozhodnutí. Stranám je však hned nesděluje. Dostávají šanci spor vyřešit formou mediace. Arbitr vloží své rozhodnutí do obálky, která je stranami otevřena pouze v případě, že se jim v rámci následné mediace nepodaří dospět k dohodě. Ani v tomto případě nesmí být arbitrem a mediátorem tatáž osoba. Oba uvedené způsoby řešení sporů jsou určeny především podnikatelům k řešení obchodních konfliktů.

3) Soudní řízení

Soudce jedná s právníky znesvářených stran, pouze rozhoduje, konflikt neřeší.

Kdybychom vždy uměli pojmenovat, co je naším skutečným zájmem, a neprosazovali bychom pouze pozice, snáz bychom konflikty řešili a nepotřebovali bychom facilitaci, mediaci ani soudy.

Ne konflikt sám, ale způsob, jak ho prožíváme ve vědomí, určuje, jak se člověk s konfliktní situací vyrovná. To rozhodne o tom, zda konflikt zůstane bez následků na duševní zdraví, nebo zda bude působit psychotraumaticky. Schopnost vyrovnat se s konfliktní situací, řešit ji patří mezi významné adaptační mechanismy, které pomáhají udržovat psychickou rovnováhu.

3.3 Mediace

Jedná se o mimosoudní, neformální a strukturovaný proces pro usnadnění zvládnutí konfliktů. Díky profesionální komunikační strategii se s pomocí mediátora zneprátené strany dohodnou, jak vyřeší svou momentální situaci a budoucí uspořádání svého vztahu (nikoli vztahu v minulosti). Původ slova „mediace“ pochází z latinského „medius“, které znamená střední, prostřední, nestranný, nerozhodný a neurčitý. Postupy blízké mediaci jsou starší než lidstvo samo, protože velmi podobné chování bylo popsáno i u některých primátů. V lidských společnostech je mediace (i když ukryta pod jinými jmény) přítomná už tisíce let. Připomíná nám ji praxe dávných šamanů, letitá čínská či japonská tradice, určité postupy ve starém Řecku. Ve své moderní podobě vznikla mediace v USA, kam se mediační principy dostávaly po celé dvacáté století zejména spolu s čínskými a židovskými přistěhovalci. Jako metoda, která dává přednost mírovému řešení konfliktů, se mediace prosadila v šedesátých letech minulého století. Přehled odborných definic uvádí ve své publikaci o mediaci Lenka Holá.

Na dohodě se podílejí všichni účastníci mediačního procesu a dohoda odráží potřeby, zájmy a možnosti klientů. Mediace je založená na porozumění (porozumění neznamená souhlas). Účastníci pod vedením mediátora volí pro řešení konfliktu principiální styl vyjednávání a výsledek jejich jednání se nazývá konsenzus (spontánní všeobecná shoda mínění). Při mediaci mají klienti všechno pod kontrolou, jsou těmi, kteří rozhodují o výsledku sporu a nesou za něj odpovědnost. Mediace je postavená na vracení účastníků fází konfliktu k začátku. Mediace umožňuje nahlížet na konflikty jako na procesy mezilidské interakce odehrávající se v právním rámci, nikoli jako na čistě právní problémy. Ani mediace nevyřeší všechny konflikty. V mediaci, i když konflikt nevyřešíme, dovedeme klienty k akceptaci, toleranci, názorové remíze.

Jestliže hodnoty první osoby nutí druhou osobu její hodnoty zrušit, pak mediace není možná!

Cílem mediace je jasně formulovaná dohoda, která odráží potřeby, zájmy a možnosti klientů. Zahrnuje konkrétní postupy řešení, rozdělení zodpovědnosti a úkolů i náhradní postupy v případě neočekávaných okolností. V případě mediace se zapsaným mediátorem má dohoda vždy písemnou podobu a stvrzuje se podpisy stran i mediátora. Závazky stran vyplývající z dohody splňují doporučení „SMART“ (specifický, měřitelný, akceptovatelný, realizovatelný, termínovaný). Dle závazkového práva může dohoda nabývat charakteru právní smlouvy. Konečnou podobu mohou účastníci konzultovat se svými právníky či jinými odbornými poradci.

3.3.1 Spektrum přístupů

1) Facilitativní mediace

Toto pojetí předpokládá, že mediátor během procesu nejenže věcně nerozhoduje, ale účastníky v jejich rozhodování ani nijak neovlivňuje. Takový mediátor věří, že účastníci

mohou pod jeho vedením přijít na řešení, které jim bude nejlépe vyhovovat a bude asi lepší než to, které by jim nabídl sám. Proto klientům neradí a jejich návrhy nehodnotí.

2) Evaluativní mediace

Během procesu se mediátor chová do značné míry jako expert či konzultant, protože tento přístup připouští vliv mediátora na věcné řešení sporu. Jestliže taková mediace obsahuje i hodnotící prvky, může být ohrožena důvěra v mediátorovu nestrannost.

Pět pojetí v mediaci

a) *Generální*

Je zaměřeno na spokojenost účastníků sporu, sestupuje od pozic na úroveň zájmů účastníků konfliktu a stimuluje v účastnících ochotu a schopnost řešit spor vlastními silami.

b) *Technické*

Častěji se drží postojů, je úžeji zaměřeno na vymezený předmět sporu, běžná jsou oddělená jednání třeba i na dálku, kdy se strany ani nesečkají, časté v mezinárodních vztazích.

c) *Terapeutické*

Snaží se na rozdíl od technického pojetí proniknout hluboko do stavby postojů a zájmů. Je orientováno na klienta. Mediátor rozvíjí jeho potenciál a pomáhá mu ve vztahu dozrát. Jedná se o terapii vztahu.

d) *Kognitivní*

Klade důraz na racionální postupy a logickou strukturu. Je pro ty, kteří potřebují přesně vědět, co se děje a proč. Typické pro toto pojetí je zaměření na proces mediace a jasné rozlišení jeho jednotlivých fází.

e) *Transformativní*

Zaměřuje se na poznání a sebepoznání, klienti jsou vedeni ke změně spočívající v posílení sebe sama.

3.3.2 Výhody

Klienti

- účastní se procesu dobrovolně.
- mají kontrolu nad procesem řešení sporu a výsledkem.
- vyhnou se soudnímu sporu (úspora času a financí).
- mají pocit emoční podpory.
- mají pocit soukromí a uchování důvěrných informací.
- jednají v neformálním prostředí.

- jsou pochopeni a pochopí druhou stranu ve vnímání a prožívání dané situace.
- ujasní si potřeby, zájmy a očekávání svoje i druhé strany.
- sníží napětí a zlepší vztahy.
- uchovají si prostor pro případnou budoucí spolupráci.
- jsou více spokojeni s dohodou a následně ji dodržují (70–80 % mediačních dohod se dodržuje).

3.3.3 Vhodné typy sporů

Rodinné

- rozvodová a porozvodová situace
- péče o dítě a rodiče
- majetkové vztahy

Mezigenerační

Vrstevnické

Občanské a sousedské

Obchodní a mezifiremní

Pracovní

Interetnické

Politické

Trestní

3.3.4 Mediaci v české praxi

Historie v kostce

Mediaci je v České republice šířena od počátku 90. let minulého století, kdy z iniciativy nadace Partners for Democratic Change přivezli mediátoři z USA svoje třicetileté know-how. Pomohli také založit České centrum pro vyjednávání a řešení konfliktů. Cílem bylo šířit mediaci na univerzitní a nestátní úrovni v celé oblasti mimosoudního vyjednávání. Část organizace přešla ve druhé polovině devadesátých let do sítě Partners (dnes Partners Czech, o. p. s.), malá část založila vzdělávací agenturu Centrum dohody, s. r. o. a většina zájemců o mediaci se v květnu 2000 na konferenci „Mediaci a její perspektivy v ČR“ v Opavě dohodla na vytvoření Asociace mediátorů ČR, o. s. (dále jen AMČR). Svoji činnost AMČR zahájila v roce 2001. Jejím cílem je udržovat mediaci na vysoké profesionální úrovni, dodržovat profesní standardy a etický kodex mediátora, šířit o ní povědomí a vzdělávat zájemce o mediační dovednosti v rámci vzdělávacích standardů, které zaručují profesionalitu. AMČR je

držitelem akreditace MŠMT ČR, vytvořila etický kodex mediátora, formulovala vzdělávací a profesní standardy mediace, má vlastní akreditační systém. Od května 2003 je členem Světového fóra mediátorů (WFM) a od prosince 2007 je členem Iniciativy evropské sítě mediátorů (EMNI). Do roku 2010 Asociace realizovala víc než deset projektů z oblasti mediace rodinné, komunitní, pracovní-obchodní a etnické. Společně s Ministerstvem průmyslu a obchodu školí i v oblasti mediace spotřebitelských sporů.

Dnes působí organizací více (např. Evropský institut pro smír, mediaci a rozhodčí řízení, Společnost pro rodinnou mediaci, Sdružení pro probaci a mediaci v justici). Byla zřízena probační a mediační služba a mediace se rozvíjí i pod záštitou České advokátní komory Ministerstva spravedlnosti České republiky.

Mediace jako multidimenzionální předmět je novým oborem a učí se na vysokých školách v Praze, Brně a Olomouci jako jedna z možných metod řešení konfliktů.

Přestože se mediace v českých zemích rozvíjí, je známá spíše v odborných kruzích a příliš ji nevyužívají ani soudci.

Zákon o mediaci

V roce 2012 byl přijat zákon o mediaci. Dává v mediaci příležitost jak zapsaným mediátorům (ti, co úspěšně absolvovali zkoušky), tak i nezávislým mediátorům (osoby, které se mediací nezabývají na jeho základě). Zapsaný mediátor je nová profese, kterou zákon o mediaci vytvořil. Zapsaný mediátor musí složit zákonem stanovené zkoušky, pak je zapsán do seznamu mediátorů ministerstva spravedlnosti. Zákon o mediaci přinesl nové povinnosti, které zapsaný mediátor před mediací, při ní a po ní musí splnit. Pod hrozbou až stotisícové pokuty je mediátor povinen před zahájením mediace poučit strany konfliktu o svém postavení při mediaci, o účelu a zásadách mediace, o účincích smlouvy o provedení mediace a mediační dohody, o možnosti mediaci kdykoli ukončit, o odměně mediátora za odvedenou práci a o nákladech mediace. Výslovně strany poučí i o tom, že zahájením mediace není dotčeno jejich právo domáhat se ochrany svých zájmů soudní cestou a že za obsah mediační dohody jsou odpovědné pouze strany konfliktu. Pod sankcí až padesátitisícové pokuty nesmí mediátor během mediace ani po ní poskytovat právní služby ohledně konfliktu, může však během mediace vyjádřit svůj právní názor. Mediátor je podle zákona povinen zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se dozvěděl v souvislosti s přípravou a výkonem mediace (na strany konfliktu se mlčenlivost nevztahuje). Zákon určuje jako zásadní dvě smlouvy: písemnou smlouvu o provedení mediace (zahajuje mediaci a staví běh promlčecí a prekluzivní lhůty) a písemnou mediační dohodu (mediaci ukončuje a opět rozbíhá promlčecí a prekluzivní lhůty). Smlouva o provedení mediace má obsahovat ujednání, že strany konfliktu chtějí řešit svůj spor mediací, a zároveň závazek mediátora, že bude kauzu mediovat. Dále smlouva obsahuje: označení stran konfliktu, jméno, příjmení a adresu podnikání mediátora, vymezení konfliktu, výši odměny, dobu mediace.

Vzdělávání mediátorů

System vzdělávání mediátorů je tvořen třemi úrovněmi:

- a) Základní (počáteční) výcvik v mediaci
- b) Specializační (oborové) výcviky
- c) Tematické kurzy

Specializační vzdělávání je možné pouze po absolvování základního výcviku v mediaci. Mediátor může absolvovat více specializací. Každý specializační výcvik má čtyři části:

- a) Legislativní aspekty v dané oblasti
- b) Specifika předmětu mediace
- c) Návuk v modelových situacích
- d) Supervizní podpora

Zkoušky mediátorů

Zkouška se skládá ze dvou částí – písemné a ústní. Písemná zkouška je neveřejná a má podobu testu. Uchazeč má na vypracování maximálně dvě hodiny a musí poskytnout správnou odpověď alespoň u 75 % otázek. Ústní část zkoušky je veřejná a trvá také maximálně dvě hodiny. Podmínkou úspěchu je získání minimálně 75 % bodů z maximálního počtu, který může komise udělit. Nevznes-li uchazeč v úvodu zkoušky námitku o podjatosti, dostane písemné zadání modelové kauzy a deset minut se připravuje. Následuje sehračka s figuranty, která trvá maximálně jednu hodinu. Po ukončení sehračky komise neveřejně diskutuje, pak je uchazeč znovu pozván ke konzultaci, aby odpovídal na otázky členů komise. Zkušební komise je tříčlenná a jmenuje i odvolává ji ministr spravedlnosti. Poplatek za zkoušku činí 5000,- Kč, je-li žadatel advokátem, je od poplatku osvobozen.

Přestože se mediace v českých zemích rozvíjí, je známá spíše v odborných kruzích a příliš ji nevyužívají ani soudci. Občas si její název lidé pletou s medializací či meditací, je to však metoda, která má v České republice své pevné místo.

3.3.5 Principy, předpoklady a překážky mediace

Principy

Nestrannost

Jedná se o nezaujatost mediátora a schopnost přistupovat ke stranám bez předsudků. Když si mediátor uvědomí, že případ nezvládá (může např. stranit té „sympatičtější“ straně), měl by hned odstoupit a předat případ kolegovi.

Vyváženost

Jedná se o rovnoměrný podíl stran na řešení problému. Mediátor zajišťuje, aby každý z klientů měl dostatečnou možnost vyjádřit se ke všem předmětům jednání.

Neutralita

Jedná se o nehodnotící postoj mediátora ke klientům. Mediátor respektuje názory, postoje a návrhy stran, neprosazuje vlastní názory a řešení.

Nezávislost

Jedná se o finanční, vztahové či psychické nepropojení se žádnou stranou sporu. Mediátor nepomáhá mediací svým příbuzným, známým ani stranám, kterým poskytuje jiný druh služeb.

Povinností mediátora je odstoupit od kauzy, není-li schopen jmenované principy dodržet.

Předpoklady úspěšnosti mediace

- a) Strany, které jsou ve vzájemném vztahu, jsou závislé na vyřešení sporu, protože obě přispěly svým chováním a konáním k vytvoření konfliktu. Pokud to tak není, bude jen na dobré vůli druhé strany, aby udělala něco pro stranu, která se cítí poškozená.
- b) Obě strany mají jistý pocit zodpovědnosti za konflikt mezi nimi. Pokud to tak není, strany odmítají jakoukoliv spolupráci.
- c) Spor a jeho potenciální řešení dávají prostor pro hledání dohod, které vyhovují oběma stranám. To znamená, že existuje více než jedna či dvě možnosti řešení. Klienti musejí být schopni tolerance, akceptace druhého.
- d) Strany jsou spolu schopny komunikovat alespoň na minimální úrovni tak, aby byla možná výměna nových informací (nelze při opakovaném a nezdůvodněném útočení typu „vy jí nadržujete, vy s ní souhlasíte“...).
- e) Strany ani jejich právní zástupci nezastávají názor, že ve sporu nutně musí být jedna strana vítězem a druhá poraženým.
- f) Obě strany souhlasí s účastí na mediaci.
- g) Mediační sezení začne nejpozději v 17.00 hodin.

Pro předpoklad úspěšnosti mediace je nutné splnit aspoň 2/3 bodů.

Překážky úspěšnosti mediace

- a) Lidé, kteří jednájí tvrdě, jsou orientováni na vítězství, které nutně znamená porážku druhé strany.
- b) Lidé pasivní, kteří se chtějí zbavit konfliktu i za cenu zřeknutí se vlastních práv.
- c) Lidé pod vlivem drog (po čase se s nimi třeba mediovat může).
- d) Lidé, kteří jednáním chtějí porušit základní a občanská práva druhého, také spory s nárokem na odškodnění kromě trestných činů se sazbou do 5 let. Např. žena chtěla při mediaci zbavit dědictví svou nevlastní (svými rodiči adoptovanou) sestru.
- e) Lidé, kteří použijí vůči druhé straně hrozeb nebo fyzického násilí. Např. telefonující chtěl mediaci s manželkou, která ho postřelila. Obhajoval ji, že žena „není normální“.

Je nutné odlišit domácí násilí od „pošťuchování“ během rozvodu – mediátor se to dozví při odděleném jednání.

- f) Lidé, kteří nejsou ochotní poskytnout všechny relevantní informace a odmítají jejich objektivní ověření. Např. stran informací o chatě manžel tvrdí něco jiného než manželka a manžel odmítá předložit doklady.
- g) Lidé s patologickými rysy osobnosti nebo agresivními tendencemi v chování, kteří ani po odděleném jednání nejsou schopni produktivní diskuse.
- h) Lidé, kteří si přejí, aby rozhodnutí udělala nějaká autorita. Např. klient přijde se štosem podkladů a přeje si, aby mediátor rozhodl.
- i) Mediátor má morální zábrany nebo předsudky týkající se osob nebo předmětu sporu. Hrozí projekce (i když to může být jen momentální indispozice), a proto je nutné předat kauzu kolegovi.

3.3.6 Mediátor

Hlavní úkoly

- 1) Vysvětlit proces mediace, fáze a postupy.
- 2) Řídit proces.
- 3) Shromažďovat informace o daném případě, pracovat s postoji, stanovisky a emocemi klientů (mění poměr neverbální komunikace – 55 %, verbální komunikace – 7 % a tónu hlasu – 38 % ve prospěch verbální komunikace).
- 4) Analyzovat informace, definovat sporné body – budoucí předměty jednání, rozlišovat jejich důležitost (začne jednodušším problémem), pomáhá formulovat zájmy klientů.
- 5) Zprostředkuje dohodu, která nepoškodí ani jednoho z klientů, pomáhá s jejím sepsáním (upozorňuje na rizika – „co by mohlo nastat, kdyby...“).

Role

Nezávislá a nezaujatá osoba (neangažovaná ve sporu ani zájmově, ani mocensky), nerozhoduje o vině či nevině účastníků sporu, nemusí být odborníkem v předmětu sporu. Školený profesionál na efektivní vyjednávání, se specifickými dovednostmi a znalostmi, analytickými schopnostmi a zkušenostmi, které využívá k usnadnění komunikace mezi spornými stranami a k efektivnímu vedení mediačního procesu. Protože je pomyslným katalyzátorem = urychlovačem porozumění, napomáhá stranám identifikovat jejich zájmy a podporuje je v samostatném hledání společných praktických řešení v předmětech, které způsobily jejich konflikt. Pomáhá oběma stranám vyhledat řešení a uzavřít oboustranně uspokojivou dohodu, aniž by doporučoval či nařizoval. Pomáhá klientům určit jejich priority. Má-li pocit, že existuje ještě jiné vhodné řešení, pak vícekrát opakuje „Vidíte ještě jiné řešení?“ nebo „Co by se muselo stát, abyste viděli nějaké řešení?“.

Mediátor je povinen přerušit vypovídající stranu ve chvíli, kdy se začíná ztrácet. Nemá být hlavně zdvořilý, má především orientovaně pomáhat.

Mediátor se před mediací do své role psychicky „ladí“:

„Jsem mediátorem, nehraju ho. Je to moje práce. Je to jejich problém. Nehodnotím, neradím, neřeším. Nezabývám se sebou. Pomáhám jim porozumět si, vedu je k pomyslnému „AHA“ (= to je to, o čem mluvíš). Ovlivňuji percepce svých klientů, zprostředkuji jim vidění očima jejich partnera (nemusí vidět stejně, stačí, když připustí, že druhý to tak vidí – „vzájemná výměna brýlí“). Ochraňuji a podporuji oba účastníky – nenechám je vzájemně se napadat a dopřeji každému z účastníků dostatečný prostor k vyjádření. Vedu své klienty ze separace v konfliktu do polarit a odlišností, kde už mohou vyjednávat spolu přímo (hledat řešení). Za názory a výsledek nesou zodpovědnost účastníci, já jsem zodpovědná za proces, formu a parametry dohody, za využití všech nástrojů, aby mediace přinesla užitek. Přicházejí dvě strany „těhotné“ dohodou a já jim ji pomáhám „porodit“.“

Jsou-li emoce viditelné, mediátor má lehčí práci. Jsou-li emoce kontrolované, hůř se otvírají klienti a mediátorská práce je těžká.

Jestliže hodnoty mediátora jako člověka jsou v rozporu s hodnotami klientů, pak je kontraindikace na jeho straně a řekne: „Vaše situace mi nedovoluje zůstat neustranným, a proto se obraťte na jednoho z mých kolegů.“

Motivace klienta pro mediaci

Někdy na konci tříhodinového sezení nejsou stanoveny předměty jednání a klienti nechtějí přijít znovu. Pokud strany vidí aspoň minimální užitek, přijdou. Když chtějí strany s mediací skončit, mediátor připomene, co mají během mediace pod vlastní kontrolou:

- 1) Projednávané otázky
- 2) Přijaté řešení
- 3) Co se stane po přijetí řešení
- 4) Jak bude dodržováno

Vhodné formulace: „Výsledné řešení je ve vašich rukou.“, „U soudu tyto kompetence mít nebudete.“, „Mediace vám pomůže dojít k dohodě, s kterou budete oba souhlasit.“, „Co očekáváte, že se bude u soudu dít?“, „Kdy myslíte, že se dostanete na řadu?“, „Jakou máte zkušenost se soudem?“, „Na základě čeho předpokládáte, že vyhraje?“.

Mediátor se musí ptát tak, aby klient nezískal pocit, že není v pořádku. Cílem je pouze ozřejmit klientovi realitu.

Profesionální výbava

- 1) Efektivní komunikace
 - Prezentace
 - Techniky rozhovoru

Čistota technik je v mediaci zásadní, např. aktivní naslouchání – neptat se na to, co klient neříká („Jak jste ho podpořila?“ přitom klientku vůbec nenapadlo partnera podpořit).

- Vyjednávací styly a strategie
- Teorie konfliktu a styly řešení
- 2) Metoda, fáze a nástroje mediačního procesu
- 3) Právní minimum
- 4) Antistresové techniky (duševní hygiena)

Vizuální prostředky

Grafické znázornění na tabuli dává možnost „skupinové paměti“. Papír před očima všech představuje „ohnisko paměti“, kam se soustředí pozornost stran. Podníti se tak i racionální stránka řešení problému a potlačí se ta emotivní, která jednání znesnadňuje.

Grafické znázornění umožňuje soustředit se na vybraný bod (téma), o kterém se právě jedná.

Zatímco strany vstřebávají graficky znázorněné informace, mediátor může na chvíli vystoupit z ohniska jejich pozornosti a chvíli přemýšlet samostatně. Někdy mediátor na krátkou dobu jednání přeruší, aby si promyslel další postup.

Grafické prostředky pomáhají všem zúčastněným snáz uspořádat informace. Tím snižují nervozitu.

Podmínky pro mediaci

- 1) Místo (nejlépe dvě místnosti) se sociálním zařízením
- 2) Flip chart a fixy
- 3) Mít čas (1. mediace do 14 dnů, i v sobotu či neděli)
- 4) Začít nejpozději v 17.00 hod.
- 5) Honorářová strategie
- 6) PR – informativní dohazovač (ať neposílá lidi v destruktivní fázi konfliktu) a letáky

3.3.7 Mediační proces

Skládá se ze šesti fází, pokud podle zákona považujeme mediaci za ukončenou, když strany uzavrou dohodu. Jestliže za poslední fázi procesu považujeme i realizaci dohody, pak mediaci chápeme jako proces sedmifázový. V tomto textu tvoří mediační proces následující fáze: příprava, zahájení, naslouchání stranám, diskuse stran, cesta k řešení, dohoda, závěr sezení.

0. fáze: Příprava

Příprava je fází nultou, protože mediátor strany pro mediaci teprve získává – představí se a vysvětluje podstatu mediačního jednání, jeho podobu a možnosti, aby účastníci vstoupili do mediačního procesu s přiměřenými očekáváními. Zároveň s účastníky domluví termín

prvního sezení a podmínky spolupráce (zapsaný mediátor uzavírá s oběma stranami sporu objednávku).

Mediátorovy konkrétní úkoly vůči iniciátorovi

- a) Vysvětlí, co je mediace, její principy a výhody – „oba se vzájemně uslyšíte“.

Vhodné formulace: „Jak jste se o mediaci dozvěděl?“, „Co už o mediaci víte?“, „Co očekáváte od mediace?“, „Abych měl jistotu, že jsem vám vysvětlil všechny možnosti, které nám mediace nabízí...“, „Je důležité, abychom znali všechny možnosti, které mediace poskytuje, proto se vás zeptám, jak jste rozuměl tomu, co jsem vám o mediaci řekl?“, „Můžete zopakovat svými slovy, co jsem vám o mediaci pověděl?“

Nevhodná je formulace „Nabízím vám svou cestu.“ – mediátor není reprezentant náboženské sekty.

- b) Rozhodne o vhodnosti případu k mediaci, zjistí typ sporu, odstraní překážky a obavy – pracuje s BATNA svých klientů – „Jak myslíte, že bude dlouho trvat soudní řízení?“, „Jakou máte zkušenost se soudy?“.
- c) Odmítne podrobné informace k případu (nedovolí vyprávět příběh).
- d) Navrhne tři termíny, sdělí délku sezení.
- e) Vyzve k oslovení druhou stranu sporu, respondenta.
- f) Nabídne letáčky pro iniciátora i respondenta – „Mám zkušenost, že vám u druhého otevře dveře, dejte mu (respondentovi) kontakt na mne, ať mi případně položí otázky.“, „Až si to přečtete a rozhodnete se, že chcete mediaci využít, zavolejte mi, prosím.“ Letáčky zasílá mediátor poštou nebo elektronicky.
- g) Domluví honorář – kdo platí a jak (první sezení platí stát nebo iniciátor).
- h) Sjedná další kontakt – „Počkám týden, až se mi ozvete.“, předá kontakt na sebe.
- i) Pomůže oslovit respondenta – „Vím, že je to pro vás těžké, že jste hodně nazlobená. Je opravdu důležité, aby to slyšel váš muž, a aby se tak mohlo stát, popřemýšlejme, jak to udělat. Pokud vám domluva s partnerem opravdu nevyjde, předejte mu kontakt na mne, abych mu mohla vše vysvětlit a odpovědět na otázky.“

Mediátorovy konkrétní úkoly k respondentovi

- 1) Pošle dopis s letáčky (nepíše příběh, pouze „sousedské vztahy“).
- 2) Kontaktuje ho pouze ve výjimečných případech – telefonicky (představí se a zeptá se, má-li 5 minut čas, a čas dodrží).
- 3) Sdělí, kdo mu poskytl kontakt, předá kontakt na sebe.
- 4) Informace o mediaci dle potřeb – co může pro něj udělat – „Mediace je proces, který vám umožní nalézt řešení, s kterým budete spokojeni oba.“
- 5) Termíny (dokdy se má ozvat).
- 6) „Otevřené dveře“ a respekt k dobrovolnosti – využije BATNA, nevyhrožuje, vždy jedná s plným respektem – „Chcete jít k soudu?“, „Co očekáváte, že se u soudu bude

dít?“ , „Co si myslíte, že u soudu bude jinak?“ , „Kdy asi myslíte, že přijдете na řadu?“ , „Na základě čeho předpokládáte, že se stane to a to?“.

Mediátorovy úkoly k sobě

- 1) Při zmeškaném hovoru či SMS se ozve co nejdříve, aby klient neztratil chuť do mediace.
- 2) Zapiše kontakty (kdy a kdo volal, typ sporu).
- 3) Zapiše dohodnutý postup.
- 4) Před mediací nemá osobní schůzku s jednou ze stran, pokud se sejde s jednou ze stran, musí to oznámit druhé straně: „Sešel jsem se s panem Špačkem, aby se mohl lépe zorientovat v možnostech, které mediace nabízí. Jestli se se mnou chcete také setkat...“.
- 5) Před mediací zná pouze typ sporu, nic víc.
- 6) Promyslí si ceny s ohledem na typ sporu (rodinný 1000 Kč/hod., obchodní 1500–2000 Kč/hod. nebo 5 % z částky sporu).
- 7) Vyrobí si pomocné kartičky.

Těžkosti

- a) Dokázat přijmout rozhodnutí nemediovat a nabídnout toto mimosoudní řešení sporu pro budoucno.
- b) Klient chce mediátora získat na svou stranu, např. „Věřím, že jako mediátorka rozhodnete dobře.“ Zopakovat principy mediace a roli mediátora – „Jak jste rozuměl tomu, co vám může mediátor poskytnout, mediace dát?“
- c) Klient vyjadřuje pochybnosti o nestrannosti mediátora, např. „Jsou tady tři ženské, to mě převálcujete.“ „Rozumím tomu, že máte obavu z toho, že tady jsou tři ženy. Jakmile budete vnímat, že vás některá z nás válcuje, řekněte nám to, prosím.“

1. fáze: Zahájení

Dojde k vzájemnému seznámení, účastníci posílí svou orientaci v mediačním procesu i důvěru v mediátora, projeví svůj souhlas s podmínkami spolupráce.

Mediátorovy úkoly

- 1) Přivítá účastníky mediace.
- 2) Všem se představí, orientuje klienty v prostoru, nabídne místo a občerstvení.
- 3) V úvodním slově vysvětlí principy mediace, roli mediátora (začne tím, co dělat bude, jednou větou ke konci, co dělat nebude) a postup mediačního procesu – „Na začátku mi jeden po druhém vysvětlíte, jak záležitost vidíte, pak...“, „Může se stát, že budu s každým z vás jednat odděleně.“ Po každé části dát otázku – „Co byste chtěli k našemu postupu ještě vědět?“. Neříká „Vyslechnu vás“ a „fáze“, „eventuální dohoda“. Místo „proces“ řekne „jednání, průběh jednání“.

- 4) Vysvětlí pravidla a získá pro ně souhlas – „Abychom využili všechny možnosti, které nám proces mediace nabízí...“, „Mohlo by to tak být?“, „Je to tak pořádku?“. Vždycky dodá větu „Co byste ještě chtěli vědět?“
- 5) Sdělí, co je účelem jednání – „Vy jako kolegové v práci zažíváte určitou těžkost, je to tak?“, „Přivádí vás situace, do které jste se dostali jako partneři, souhlasíte?“, „Jaké máte dotazy, paní Špačková, k tomu, co tu dosud bylo řečeno? A vy paní Slavíčková?“, „Vy jste sem dnes přišli, abyste řešili situaci ohledně ..., je to tak?“, „Paní Špačková, řekněte mi, s čím přicházíte, jak celou situaci vnímáte, o čem byste tady chtěla mluvit.“
- 6) Informuje o pravidlech. Stačí jedno až tři pravidla v úvodu, v případě potřeby se mediátor s účastníky dohodne na dalších pravidlech v průběhu procesu.
Příklady:
 - a) Vzájemné oslovování

„Jak se tady (během jednání) budete vzájemně oslovovat?“ – odpovědi mediátor shrne. Mluví-li o dětech, pak vždy tak jako jeho rodiče (Pepíček, Mařenka).

- b) Neskákat do řeči

„Domluvme se, aby měli všichni možnost sdělit svůj názor, že bude mluvit vždy jen jeden. Ujišťuji vás, že oba budete mít dost prostoru k vyjádření. Není jednoduché toto pravidlo respektovat, proto si dělejte poznámky, pište si vše, co vás ve chvíli, kdy nemáte slovo, napadne, já si budu psát taky.“ (desky, pera i papíry musí být stejné)

- c) Diskrétnost a důvěra

„Vše, co tady řekneme (zazní), zůstane mezi námi, žádné informace nezveřejníme. Všechny svoje poznámky, stejně jako listy z flip chartu a další pomůcky po skončení všech jednání zničím. Zůstane jen dohoda, a to v takové formě, jakou si dohodnete. Pokud uzavřete dohodu písemně, každý z nás dostane jedno paré. Vaši dohodu poskytnu dalším osobám jen s vaším výslovným souhlasem.“

- d) Čas

„Mediační sezení trvá tři hodiny, budete mít tedy dnes čas do...? Jestliže dnes nevyřešíte vše a jednání pro vás bude užitečné, můžete pokračovat v dalším dohodnutém termínu.“, „Je to tak, že dnešní mediační jednání trvá do 16.00 hodin. Můžete tady tak být?“

- e) Pravomoc

„Pokud se nám podaří vyřešit situaci, která vás přivádí, máte pravomoc učinit dnes rozhodnutí?“, „Ráda bych se vás zeptala, zda ve věci, která vás přivádí, můžete každý z vás závazně rozhodnout.“, „Chci se ujistit, že ve věci, která vás dnes přivádí, jste připraveni udělat rozhodnutí.“ „V čem konkrétně myslíte, že nemůžete udělat rozhodnutí?“

f) Mobily

„Naše jednání by nemělo nic rušit. Proto navrhuji, abychom vypnuli své mobilní telefony. Je to možné?“, „Protože se chceme plně soustředit na řešení vaší situace, věřím, že jste si už vypnuli svoje mobily.“

Těžkosti

a) Strana nechce přijmout některé z pravidel.

Zjistit důvod a ošetřit. Např. „Rozumím, že čekáte telefon. V okamžiku, kdy zadrncí, vezmete si ho. Bude vám stačit pět minut?“

Vysvětlit užitek tohoto pravidla. Např. „Dělá mi starost, jak tři hodiny naší mediace využijeme – jedná se o placenou službu.“

b) Někdo z účastníků se snaží získat mediátora na svou stranu.

Např. „Chci, abyste jasně řekla mojí paní, že...“ Provést parafrázi („Říkáte, že...“) a připomenout úkol mediátora.

c) Strany nedodržují pravidlo/a.

Odkázat se na dohodu, nejlépe nepřímou. Např. „Zkusme se oslovovat jmény.“ Nikoli „Chovejte se slušně.“

2. fáze: Mediátor naslouchá sporným stranám

Chce získat přehled o zájmech a hodnotách svých klientů. Aby mohl definovat podstatu sporu a určit předměty jednání, shromažďuje relevantní informace. Ujasňuje si kritéria spokojenosti obou stran, aby mohl porozumět jejich vidění situace. Tato fáze je časově nejnáročnější, trvá cca dvě hodiny, ale někdy ani po třech hodinách není tato fáze ukončená, může trvat třeba i čtyři sezení. Jedná se o pomyslné rozbíjení skály, s kterou klienti nemohou hnout. Mediátor odstraňuje bariéry mezi partnery tím, že rozkrývá:

- a) *vnímání* – slyšené vztahuje k sobě, co to dělá s ním („abych měl jasno“)
- b) *předpojatost* („slyším to a to a chci se vás zeptat“)
- c) *komunikační styly stran a jejich hodnoty* („pro mě je důležitá rodina“, „každý přece ví...“, „všichni normální lidi...“, „každá dobrá matka...“, „proboha to ne...“)

Informace od klientů mediátor získává pomocí šesti technik aktivního naslouchání, které běžně používáme v rozhovorech každodenního života (povzbuzení, objasnění, parafráze, zrcadlení, shrnutí, ocenění). Zatímco v neutrálně laděném rozhovoru bez rizika uijeme jen některé z nich, a ještě ne vždy vědomě a důsledně, v mediaci je přesnost aplikace zmíněných technik mediátorovi zárukou, že bude působit neutrálně. Proto při naslouchání v mediaci

např. neříkáme „hm“ nebo „ano“ ani nepřikyvujeme hlavou, aby nás druhá strana neosočila ze strannosti. Vždy aspoň parafrázujeme („Rozumím, že říkáte XY.“).

Jediným cílem je opravdu porozumět. Nasloucháme pouze v rámci řečeného a ne v rámci své představy o řečeném. Ptáme se prostě a do hloubky, abychom odhalili skutečné zájmy klientů, tzn. opakovaně zjišťujeme, proč ta nebo ona strana zaujímá právě tu a ne jinou pozici.

Jak tedy techniky aktivního naslouchání mediátor používá?

1) *Povzbuzení*

Touto technikou klienta vedeme k tomu, aby k věci mluvil víc a podrobněji, aby se rozpovídal. Vhodné formulace:

„Povídej.“

„Řekněte mi, s čím přicházíte a co mi k tomu chcete říct.“

„Poslouchám.“

„Jen mluvte.“

„Máte prostor.“

„Řekněte mi, co vás přivedlo.“

„Co chcete k situaci říci?“

„Řekněte mi o tom více.“

Riskantní formulace:

„Mohl byste...“

„Je to důležité.“

„Mohu se zeptat...“

Kvůli věrohodnosti samozřejmě kontrolujeme, aby vyřčená slova byla v souladu s vysílanými signály neverbálními, proto i řečí svého těla sdělujeme „mluv, mluv, zajímáš mě“.

2) *Objasnění (objasňujeme slyšené)*

Jedná se o získávání konkrétních informací a jejich propojování v souvislostech dané situace. Objasňujeme si dotazováním, a protože se chceme zorientovat v kontextu, nejčastěji klademe otázky otevřené (doplňovací). Mediátor nikdy nezahajuje fázi naslouchání stranám

otevřenou otázkou, protože by snadno mohl vyvolat dojem výslechu, což je v mediačním procesu kontraproduktivní.

Při čekání na odpověď se obrníme trpělivostí. Někdy totiž klient není zvyklý na otevřené otázky, proto potřebuje čas k zamyšlení, může zažít i šok z faktu, že mu někdo opravdu naslouchá. Někdy klienta zpočátku můžeme zklidnit formulací „Potřebuji se jako mediátorka přesně zorientovat. Řekněte mi, prosím...“.

Příklad:

Výpověď: „Ten váš pes štěká tak hrozně, že ho asi zabiju.“

Objasňující otázky: „Kdy vám to vadí nejvíc?“ nebo „V kterou dobu vám to vadí?“ nebo „Jak dlouho ten pes hrozně štěká?“.

3) Parafrazování

Jedná se o nejjednodušší způsob, jak si ověřit porozumění slyšenému. Zároveň dáváme na vědomí mluvčímu, že jsme ho pochopili. V průběhu mediačního jednání používáme parafrázi jako prostředek pro zformulování *neutrálního výroku* – v případě, že posoudíme vyjádření jedné ze stran jako útočné vůči partnerovi v rozhovoru. Mediátor parafrázuje i otázky, protože zprostředkovává porozumění druhé straně sporu. Klienti bývají plni emocí a jejich vyjádření pak zní překotně či zmateně. V takovém případě mediátor přizná, že si nepamatuje či nezachytil všechno, a smí vypovídající osobu přerušit např. větou „Začal jsem se v tom ztrácet.“, pak provede parafrázi částečnou. Základní doporučení pro mediátora: vždy parafrázuji. Když mediátor ve své parafrázi zachytí esenci sdělení a klient ho doplní, je to v pořádku, chybou je neparafrázovat, je riskantní reagovat „aha“ nebo „hm“ (může vzniknout dojem strannosti, ale hlavně se druhá strana od mediátora, jako prostředníka v jednání, nic nedozví). Při parafrázování klienty vždy oslovujeme. Důsledně parafrázujeme pozitivní informaci, protože takové sdělení uvolňuje atmosféru jednání a narovná vztahy mezi klienty. Abychom zmírnili napětí mezi klienty, parafrázujeme z výpovědi pouze negativní informaci po odporovací spojce „ale“ (např. sdělení „Já vím, že mě miluje, ale proč mě tedy buzeruje kvůli pilinám?“ parafrázujeme větou „Říkáte, že partnerka vyžaduje, abyste uklízel piliny?“). Mediátor není zodpovědný za to, co která strana poví či nepoví, ale za to, jak dokáže sdělení tlumočit druhé straně. Parafrázi porozumění nepotvrzujeme, nýbrž ověřujeme, a proto každá parafráze má intonační průběh stoupavý jako u otázky zavřené.

Příklady začátků a závěrů formulací:

„Říkáte, že... je to tak?“

„Rozumím tomu dobře, když...“

„... je to, co jste řekl?“

„...Pochopila jsem to, o čem jste mluvil?“

„Mluvil jste o..., je to tak?“

„Takže... souhlasí to?“

„Na začátku jste něco řekla a já jsem to nezachytila. Můžete se k tomu vrátit?“

„Pochytila jsem to a to, případně mě doplňte, prosím.“

Užitek parafrázování pro klienta:

- 1) Lépe se orientuje v tom, co říká.
- 2) Získá projev zájmu.
- 3) Může korigovat ve vztahu k realitě.
- 4) Získá respekt k vlastní osobě.
- 5) Získá pocit „jsem pochopen“ a „mohu zpřesnit“.

Úskalí parafrázování:

- a) stále stejný začátek či konec parafráze
- b) doslovné opakování
- c) skákání do řeči

4) Zrcadlení

Především v prvních dvou fázích mediačního procesu je uvedená technika tou zásadní, protože díky ní klienti uvolní postupně svoje emoce a jsou schopni racionálněji uvažovat. Jestliže zpočátku mediátor každou svou reakci na výpověď jednotlivých stran konfliktu zahájí zrcadlením, podaří se mu postupně emoce klientů „vypouštět“. Jedná se o prosté pojmenování klientova prožívání, nikoli o mediátorovo prožívání s klientem. Jestliže se při pojmenování pocitů tzv. nestrefíme do klientova prožívání, pokračujeme v zrcadlení, až se nám podaří verbalizovat klientovy emoce přesně. Zrcadlení je účinnější, když pojmenování emoce umístíme na první místo ve větě.

Příklady:

„Je ti líto...?“

„Slyším, že vás stále ještě zlobí...“

„Rozčililo vás to, že nepřišel ve smluvený čas?“

„On je strašnej.“ – „Vás zlobí, že se k vám tak chová?“

„Vidím, že něco prožíváte, můžete mi říci, co to je?“

Užitek pro klienta:

- 1) Upřesní si svoje emoce.
- 2) Není se svými pocity sám.
- 3) Uvědomí si přesně zdroj rozrušení.
- 4) Sníží se intenzita negativní emoce.
- 5) Uvědomí si jiné možnosti.
- 6) Ověří si svou normalitu („můžu takhle cítit“).

5) *Shrnutí*

Jedná se o kombinovanou techniku aktivního naslouchání, protože v sobě zahrnuje zrcadlení a strukturovanou parafrázi, můžeme říci, že bilancujeme fakta a připojíme pojmenování emoce. S výhodou tuto techniku použijeme ve chvíli, kdy uzavíráme výpověď jedné strany a chceme předat slovo straně druhé. Podobně užitečná je v případě, že se klient ve své výpovědi „točí v kruhu“. Pak mediátor shrne a připojí např. otázku „A co ještě dalšího chcete dodat?“.

6) *Ocenění*

V pořadí šestou techniku aktivního naslouchání mediátor užívá v průběhu celého mediačního procesu bez ohledu na to, v jaké fázi se jednání zrovna nachází. Nejvíce se hodí vždy, když strany učinily krok přibližující je k dohodě. Ocenění uvolňuje napětí a ve vztahu zpravidla nastoluje důvěru mezi jednajícími osobami. Mediátor pochvalou projevuje respekt k názorům, vnímání a pocitům svých klientů, rozhodující je ocenit vždy oba účastníky sporu. Pochvalu mediátor vysloví, i když k němu strana promluví útočně (např. „Cením si vaší otevřenosti.“).

Vhodné fráze:

„Oceňuji, že jste oba přišli včas.“

„Oceňuji, že jste vydrželi až do konce.“

„Děkuji vám, že jste mi umožnila pochopit, jak to máte.“

„Oceňuji, že jste jednali otevřeně.“

„Vážím si toho, že se chcete dohodnout.“

„Vím, že to není jednoduché, a proto mě těší vaše trpělivost při mediaci.“

„Oceňuji, že jste byli trpěliví a dali jste mi možnost vám porozumět.“

Pokud mediátor využívá technik aktivního naslouchání vědomě a důsledně, vždy dokáže zpracovat informaci, kterou se právě dozvěděl, dokáže porozumět obsahu i prožitku sdělení obou zúčastněných. Především hodně zrcadlíme!

Mediátorovy úkoly

- 1) Rozhodne, v jakém pořadí budou strany hovořit.

Dle zásad mediace iniciátor má možnost promluvit jako první (ale když respondent je emočně silně nevyrovnanější než iniciátor, nechá mediátor mluvit nejdřív jeho).

- 2) Postupně povzbuzuje strany.

Sleduje jejich signály a včas je střídá. Kontroluje i vlastní řeč těla, aby ani neverbálně nebudil podezření z podjatosti.

„Jak celou situaci vnímáte?“, „Povídejte, poslouchám.“, „Jaké to pro vás je?“, „Jak na vás celá situace působí?“, „Co více mi k tomu můžete říci?“, „Jak jste vnímala ten incident vy?“, „Co vám šlo hlavou, když jste slyšela, že...?“, „Co podle vás ještě nevíme nebo nechápeme a měli bychom vědět a pochopit?“

- 3) Přeformuluje problémy pomocí parafrází.

„Říkáte, že...“, „Chtěla jste tím říct, že...“, „Jestli tomu dobře rozumím, považujete za nejdůležitější...“, „Slyším, že...“, „Řekla jste...“, „Vysvětlila jste..., je to tak?“

- 4) Shromažďuje detailní informace s využitím techniky objasňování

„Slyším to a to a chci se vás zeptat...“, „Abych měla jasno, řekněte mi...“, „Co vás k tomu tvrzení vede?“, „Co to pro vás znamená?“, „Co máte konkrétně na mysli, když říkáte...“, „Jaký příklad byste mi řekla, abych tomu porozuměla?“, „Co míníte slovem...?“, „Čeho si vážíte, co očekáváte od svého souseda, partnera...?“, „Co vám to přináší?“, „Jak to na vás působí?“, „Z jakého předpokladu jste vycházela, když...?“, „Co jste tím zamýšlela?“, „Co jste doufala, že udělá on?“, „Jaké máte výhrady?“, „Co vás vedlo ke změně ve vztahu vůči organizaci (zaměstnavateli, přátelům)?“, „Jak to probíhalo?“, „Co jste dělal, když...?“

- 5) Popisem (s využitím techniky zrcadlení) uklidňuje emoce, aby si posléze mohli účastníci naslouchat vzájemně.

„Vidím, že jste skutečně velmi nazlobený.“, „Je vám líto, že...“, „Vnímám to správně, když rozumím, jak velice vás to rozčílilo?“, „Zlobí tě...“

Je-li druhá strana klidná, pak první stranu moderátor vyslechne a shrne. Je-li první strana ve výpovědi klidná, pak moderátor nezrcadlí.

- 6) Shrnuje a tím klade základ pro další diskusi.

„Mluvil jste o A, o B, o C a to vás znepokojilo. Je to tak?“

7) Sleduje, aby klienti „neztratili tvář“.

Jednostranné poziční výroky často vedou k vystupňování konfliktu nebo alespoň k negativnímu způsobu komunikace. Učiníme-li výrok neutrálnějším nebo budeme-li na něj neutrálně reagovat, může to konflikt zmírnit a umožnit, abychom se soustředili na řešení problému. V neutrálním výroku mluvíme o věci (např. kvalita, množství práce). Mediátor vnímá negativní informace od jedné strany, přes sebe (jako kávomlýnek) pustí ke straně druhé informace pozitivní. Neutralizací ochraňuje osobu, na niž první osoba útočí. Ochráněná osoba je pak ochotnější o partnerových výrocích přemýšlet a diskutovat. Může se stát, že strana odpoví na mediátorův neutrální výrok odmítavě a za půl hodiny reaguje na totožnou formulaci pozitivně (poprvé vůbec mediátora „neslyšela“, jak byla ponořena do konfliktu). Mediátor tzv. „vytahuje neutrální výroky z rukávu“, když jej strana nepřijme, netlačí, ale „vytáhne“ něco jiného.

Cíl neutrálního výroku:

- a) Ochránit druhou stranu.
- b) Pomoci útočícímu, aby pojmenoval svou potřebu.

Neutrální výroky zahajuje mediátor následujícími spojeními:

- a) „Rád byste... je to tak?“
 - b) „Chcete...“
 - c) „Je pro vás důležité...“
 - d) „Přikládáte hodnotu...“
 - e) „Pomohlo by vám hovořit...“
 - f) „Přál byste si, přejete si...“
 - g) „Potřebujete...“
 - h) „Záleží vám na tom... je to tak?“
- 8) Pojmenuje zájmy stran.

Klient neumí pojmenovat zájmy, proto to udělá mediátor pomocí technik aktivního naslouchání. Zájem je souhrn motivů nutících mě prosazovat pozici. Pozice je vnější postoj (deklarované stanovisko), zájem je vnitřní důvod mého směřování. Pozice = to, co chci. Zájem = proč to chci.

9) Určí společné zájmy.

To znamená, že pojmenuje to, co obě strany spojuje.

10) S klienty se domluví na předmětu jednání.

Strany nedokážou pojmenovat předmět jednání, přijdou se stížností a během mediace předmět jednání „vykrytalizuje“. Když klient vznáší svou stížnost, mediátor hledá, jaký je ve výroku skrytý zájem.

Mediátor nestanoví předmět jednání, nýbrž se ptá, jak to je („loví mřenky“). Lidé často pozitivně reagují, přiznáte-li, že jejich stížnosti jsou opravdu opodstatněné, že jsou víc než banální povídačky. Techniky aktivního naslouchání, jako např. uznání pocitů, parafrázování či převedení do neutrálního jazyka nebo shrnutí, jsou téměř vždy užitečné a pomohou člověku vidět jeho vlastní spor z úhlu, který připouští diskusi. Shrnutí hlavních sporných bodů společně pro všechny zúčastněné strany je důležitý způsob, jak zformulovat stížnosti jako předměty jednání a jak přejít od vzájemného obviňování ke spolupráci. V předmětu jednání se odráží potřeba aspoň jedné strany a musí být pro druhou stranu natolik akceptovatelný, aby byla o tomto předmětu jednání ochotna diskutovat. Předmět jednání musí mít takovou formu, aby obě strany připustily diskusi (obě strany se vydrží dívat na předmět jednání napsaný na flipu a diskutovat o něm). Když mediátor navrhne téma a jedna ze stran řekne „ne“, pak mediátor reaguje: „Vidím, že jsou pro vás obě témata důležitá.“, „Vzhledem k času navrhuji...“, „Moje zkušenost mi říká, že...“, „Určitě to bude užitečné a k tématu XY se vzhledem k času ještě dostaneme. Je to tak pro oba v pořádku?“, „Můžeme takto postupovat?“. Samozřejmě že odložené téma mediátor napíše na tabuli.

Pokud mediátor dobře definuje předmět jednání, může se k němu vracet, opírá se o něj a v případě, že klienti „odbíhají“, vrací je k němu zpět. Jako předmět jednání mediátor nedá to, co se v procesu už vyjasnilo. Stanoví ho snáz, když sleduje společné zájmy svých klientů. Předmět jednání se musí vztahovat k potřebám stran (např. „péče o dítě“, nikoli „komunikace“ – ta se vyřeší sama, pokud pojmenujeme potřeby, které budou předmětem jednání).

Úvodní fráze pro definici předmětu jednání jsou podobné začátkům neutrálního výroku:

- a) „Potřebujete spolu mluvit o...?“
- b) „Téma, které byste tady dnes chtěli řešit, je...?“
- c) „Bude pro vás užitečné, když...?“
- d) „Chcete tedy hovořit o tom, jak to udělat, aby...?“
- e) „Obtížnost vaší situace spočívá v tom, že...?“
- f) „Bude pro vás užitečné hovořit o tom, abyste mohli...?“

11) Ocení účastníky za snahu situaci řešit, za angažovanost v procesu.

Není to hodnocení jejich zkušeností, nápadů či osobnostních kvalit.

„Vážím si vaší otevřenosti.“, „Vážím si toho, že se chcete dohodnout.“, „Oceňuji vaši ochotu se domluvit.“, „Cením si vaší snahy situaci vyřešit.“

Nástroje, s kterými mediátor ve druhé fázi hojně pracuje:

- a) Při sběru informací využívá kompletního souboru šesti technik aktivního naslouchání (povzbuzení, objasnění, zrcadlení, parafráze, shrnutí a ocenění).
- b) K popsání potřeb svých klientů využívá další nástroj – neutrální výrok.
- c) V případě, že klienti narušují jednání, účinně funguje nástroj zvaný „já výrok“ („Jsem znepokojená, že děláte XY“, „... dělá mě to... co tím sledujete?“).

Doporučení:

Poslouchat a ptát se tak, aby porozuměla druhá strana, zprostředkovat informace, které doposud neslyšela (nevnímala).

Neptat se na to, co neříká („Jak jste ho podpořila?“ a klientku přitom nenapadlo ho jakkoli podpořit).

Neptat se na svoje představy.

Neptat se na příběh, nebýt zvědavý (na sdělení „Měl na nohách ponožky.“ reagovat „Říkáte, že nebyl naboso a měl boty?“, nikoli „Jaké byly?“).

Nerozvádět, nemluvit o sobě.

Nehodnotit, co sdělení znamená. („To pro vás muselo být hrozné.“, místo toho „Slyším, že ještě teď jste nešťastná.“)

Nezačínat objasňováním.

Slovo předat druhé straně, teprve když zazněla parafráze, zrcadlení nebo shrnutí.

Ptát se přímo, stručně a jasně, upustit od zdvořilostních vyjádření („když dovolíte“, „zeptala bych se“).

Jestliže chci co nejdřív vyzvat druhou stranu, tak té první nedám otevřenou otázku.

Nezačínat druhou fázi neutrálním výrokem (potřebou klienta), nejdřív zklidnit klientovy emoce zrcadlením, protože virtuální řešení vede zpět k emocím.

Postup ve druhé fázi:

- a) vyslechnout stížnosti
- b) odhalit zájmy
- c) neutralizovat výroky
- d) určit předměty jednání

Těžkosti

- a) Jedna či obě strany porušují pravidlo „mluví vždy jen jeden“.

- Naznačit pouze gestem.
 - Zrcadlení, žádost, slib („Vím, že je pro vás těžké nemít zrovna teď dost prostoru, udělejte si poznámky, ujišťuji vás, že vzápětí se budete moci plně vyjádřit.“, „Je to pro vás strašně těžké. Vidím, že pro vás je to také strašně těžké. Hned jsem u vás.“)
 - „Já výrok“ a následně oddělená jednání („Jsem znepokojena, když počtvrté během posledních pěti minut jednání skáčete paní Špačkové do řeči, protože jsem zodpovědná za efektivní proces vašeho společného vyjednávání a na začátku tohoto jednání jsme přijali pravidlo, že si nebudeme skákat do řeči. Jen když toto pravidlo budete respektovat, umožníte mně i vám oběma v mediačním jednání pokračovat.“)
- b) Jedna či obě strany mluví nesouvisle a přeskakují z jednoho tématu na druhé nebo se „cyklí“.
- Parafráze nebo shrnutí a připojit otázku „A co ještě dalšího...“.
 - Negativní emoce zazrcadlit „Ještě stále vás to rozčiluje. A ještě něco jiného?“.
 - Zapsat podstatu na flip vedle („Je pro vás důležité téma XY. Abychom na něj nezapomněli, napíšu ho.“).
- c) Strany již v této fázi mají řešení
- Zapsat na boční flip („Vidím, že už máte řešení, abychom ho nezapomněli, napíšu ho na flip, teď se ještě vrátíme.“).
 - Sdělit, kdy bude pro řešení čas.
- d) Jedna ze stran má tendence odejít a prohlašuje, že nemůže s druhou stranou jednat.
- Zrcadlit („Rozumím tomu dobře, že si potřebujete vydechnout? Stačí vám pětiminutová přestávka?“).
 - Připomenout BATNA a důsledky („Hledáme nejlepší řešení. Co se stane, když teď odejdete? Co budete dělat, než k soudu dojde?“).
 - Ukončit mediaci („Pokud byste později nahlédl, že je možné v mediačním jednání pokračovat, domluvíme se.“).
- Jestliže jedna ze stran skutečně odejde, oslovit druhou stranu („Protože mediace funguje jen při fyzické přítomnosti obou stran, rozloučíme se.“).
- e) Pokud některá ze stran žádá náhradu za to, co se stalo v minulosti.
- Zdůraznit, že mediace slouží ke zlepšení přítomnosti a budoucnosti.
 - Připomenout, že minulost zrušit nelze („Co můžeme změnit: nastartovat vaše vztahy tak, aby se podobné věci z minula už neopakovaly.“).

3. fáze: Diskuse stran

V této fázi si strany s mediátorovou podporou již dokážou naslouchat tak, aby se vzájemně pochopily. Díky tomu jsou účastníci sporu schopni opustit svoje pozice a pojmenovat svoje zájmy.

Pro snadnější přechod z druhé do třetí fáze mediátor může použít další z nástrojů, tzv. „ledolamku“. Uvedený komunikační nástroj se hodí především pro závěr druhé fáze, a to jenom jednou za sezení – je to sice účinný nástroj pro uvolnění napětí mezi účastníky, ale jeho častější užití strany vnímají jako mediátorovu negativní manipulaci a snadno ztratí pevnou důvěru v jeho osobnostní kvality. Prostřednictvím ledolamky mediátor účastníky ve vzpomínce vrací do minulosti. Klienti si uvědomí, že vztah může fungovat, a vědomě či nevědomě zatouží po návratu do „starých časů“, kdy se jim spolu jednalo dobře. Ledolamka se má vztahovat k předmětu jednání. Mediátor vrací strany z konfliktní fáze „separace“ do fáze konfliktu před „polaritou“, do „odlišnosti“. Nepřímo jim vsugeruje, že konfliktem o něco přišli a že jim stojí za to se domluvit. Vrací strany k tématu, které nebylo výbušné, k něčemu, co je spojí. Otázky klade oběma stranám („Co vás přivedlo ke spolupráci s panem Špačkem?“, „Co všechno jste dělali, než se změnilo předpisy?“, „Co se vám líbilo, když jste se přistěhovali?“, „Z jakých důvodů jste si pořídili společný dvojdoměk?“, „Jak jste se seznámili?“, „Co rády dělají vaše děti?“, „Jak jste trávili čas s dětmi ve společné domácnosti?“).

Třetí fáze musí proběhnout vždy, byť trvá třeba jen minutu, aby se strany pochopily a opustily minulost. Jedná se o posun ke kvalitativně jinému způsobu komunikace. Třetí fáze začne, když mezi stranami proběhne tzv. efekt „AHA“ („Já jsem nevěděla...“), strany se z pozice „já“ posunou k zájmu o partnerův zájem, projeví empatii. Ve třetí fázi se může předmět jednání vycizelovat nebo rozmnožit.

Pokud se ve 3. fázi objeví sporný bod, vracíme se do 2. fáze, třeba i několikrát.

Mediátorovy úkoly

- 1) Vybere jeden sporný bod.

Dbá na to, aby strany neuhýbaly od tématu (může se odkazovat na heslo zapsané na tabuli).

- 2) Napomáhá rozhovoru.

Učí účastníky efektivně komunikovat (držet se faktů, ptát se na relevantní skutečnosti, vést partnera ke konkrétnímu vyjádření).

- 3) Vede strany k formulaci, jak chápou vnímání a prožívání druhé strany, a ověřuje, zda jí rozumějí („Co konkrétně je podle vás pro pana Špačka nejdůležitější?“).
- 4) Shrne shodné body.
- 5) Ocení pokrok, kterého strany v jednání dosahují.

Těžkosti

- a) Strana se v komunikaci s druhou stranou zablokuje.
 - Nabídnout výměnu rolí („Co byste udělala na místě pana Špačka?“).
- b) Strana odmítne výměnu rolí.

- Nabídnout k posouzení srovnatelnou situaci z vlastního života („Rozumím, že nejste pan Špaček, proto vás požádám, abyste si představila vlastní obdobnou situaci.“).
- c) Strana nic podobného nezažila.
 - Odkázat účastníka na v minulosti sdělené životní zkušenosti („Co obvykle lidé zažívají v podobných situacích?“).
- d) Jedna strana stále neslyší druhou stranu.
 - Vyzvat nepřímo k parafrázi nebo zrcadlení („Jak jste rozuměla tomu, co řekl pan Špaček?“ , „Zopakujte paní Špačkové to, o čem mluvila / co právě řekla / co jste slyšela.“ , „Můžete paní Špačkové povědět, co prožívala / jak jí bylo, když mluvila o XY?“ , „Řekněte teď paní Špačkové, jak jí bylo, když jste tam nebyli?“ , „Co z toho, co řekl pan Špaček, jste se dozvěděla?“ , „Když tady paní Špačková mluvila, co jste v tom, pane Špačku, slyšela?“).
- e) Nic nefunguje.
 - Aplikovat techniku „ledolamka“.
 - Nabídnout hlavní výhodu mediace – strany mají všechno pod kontrolou. Nevyhrožovat soudem, ale zeptat se s plným respektem ke klientově „tváři“, zda u soudu už byli („Chcete jít k soudu?“ , „Co očekáváte, že se u soudu bude dít?“ , „Co si myslíte, že u soudu bude jinak?“ , „Kdy si myslíte, že přijдете na řadu?“ , „Na základě čeho předpokládáte, že se stane XY?“).
 - Vrátit se do druhé fáze.

Mediátorovy vhodné věty:

„Teď vidíte, že došlo k nedorozumění a ani na jedné straně nebyla zlá vůle.“

„Oba říkáte, že jste neměli dost informací, abyste mohli najít oboustranně výhodné řešení.“

„Je to tak, že si přejete domluvit se na takovém řešení, aby se takové věci už neopakovaly?“

„To, co se stalo v minulosti, už nikdo nezmění. Podívejme se na to, co můžeme udělat pro to, aby to v budoucnu bylo lepší.“

4. fáze: Cesta k řešení

Účastníci sporu s podporou mediátora hledají a formulují možná řešení tematizovaných dílčích problémů. Z jednotlivých návrhů vznikne soubor možných řešení. Aby se strany posléze mohly rozhodnout pro řešení nejvýhodnější, stanoví si kritéria výběru. Čtvrtá fáze končí výběrem řešení. Od čtvrté fáze řešíme problém u flip chartu. V okamžiku, kdy začne diskuse, sedá mediátor ke stranám. Na flip mohou kreslit kvůli vysvětlení sami klienti (využijeme piktogramů).

Mediátorovy úkoly

- 1) Znovu zformuluje téma k řešení.
- 2) Provede brainstorming.

Strany předkládají návrhy, mediátor stranám nedává čas, spěchá, píše i hlouposti, které bez hodnocení a okamžitě zaznamenává na flip chart. Než mediátor návrh zapíše, ověří si, že to tak napsat může („Můžu to zapsat takhle?“), při zapisování používá symboly.

- 3) Vyjedná kritéria výběru.

Než mediátor vyzve ke kategorizaci, uvědomí si, jaký užitek to stranám přinese.

„Abychom vaše návrhy lépe využili, můžeme je zařadit do kategorií?“

Někdy tvoříme škálu pomocí školního známkování, z tabulky pak vyplyne nejvýhodnější řešení.

návrh	Kritéria:		
	peníze	čas	lidi
A	1	2	1
B	2	3	2
C	3	4	1
D	3	1	4

- 4) Dle zvolených kritérií s klienty vybírá řešení.

Nikdy nic na flipu neškrteme, jen označujeme, zařazujeme do skupin, flipové papíry čísujeme. V případě tří návrhů jen zvažujeme užitečnost a rizika. Začneme užítky, pak teprve rizika (nevýhody).

„Které z těchto řešení vám vyhovuje nejméně?“, „Která dvě řešení jsou pro vás užitečná?“, „Vidíte, že některé návrhy mají něco společného?“, „S kterou skupinou bychom mohli pracovat?“, „Můžete vybrat tu alternativu, která je pro vás nepřijatelná?“

„Teď zvažujeme XY.“, nikoli „Toto byl návrh pana Špačka.“

Co kdybychom začali s kategorií „čas“? (Nejprve obecně „čas“, teprve později konkrétně „mezi 3. a 5. hodinou“.) Když výběr nefunguje, tak mediátor řekne „Zašátrejme v další kategorii.“

- 5) Diskutuje o vybraných návrzích.

Vede klienty k tomu, aby zvažovali výhody a nevýhody jednotlivých návrhů.

Těžkosti

- a) Po vyloučení všech nepřijatelných řešení pro jednu i druhou stranu na flipu nic nezůstane.
 - Vyjednat jiná kritéria („Co by nám pomohlo?“, „Jaké to má výhody a nevýhody?“).
 - „Jaké to bude mít důsledky, když řešení nenajdete?“
- b) Ani pak strany k ničemu nedojdou.
 - Dohodnou se na nedohodě.
 - Přejít na další předmět jednání.
 - Odložit, vyřešit jiný předmět jednání a vrátit se (např. se chtějí domluvit o dětech, nedaří se, tak se dohodnou nejdřív na majetku).

5. fáze: Dohoda

Dohodnou-li se strany na vzájemně výhodném řešení, pak se ještě musí domluvit na způsobu jeho realizace, mají vytvořit rámcovou dohodu o podstatě řešení. Mediátor jim poskytuje pomoc především s formulací dohody.

Mediátorovy úkoly

- 1) Vede strany k revizi předkládaných návrhů řešení.
- 2) Pochválí za kooperaci.

„Oceňuji, že jste našli shodu.“, „Zbytek energie dejte do domluvy, kdo, co, jak a kdy udělá.“,
 „Oceňuji, kolik energie jste do hledání řešení vložili.“

- 3) Shrne, na čem se strany dohodly.
- 4) Pracuje podrobně na konkrétní podobě dohody.

Je zodpovědný za to, že vznikne co nejpřesnější harmonogram činností podmiňujících úspěšnost vybraného řešení.

- 5) Vede klienty k pojmenování tzv. pojistek.

Pojistka je zkrácené pojmenování pro korekční systém chystané dohody. Je to náhradní postup pro případ, když ne neochotou stran nelze dohodu zrealizovat. Co se stane, když nebudou mít tu barvu koberce, když dítě onemocní, když bude mimořádná směna v práci.... Mediátor vyzývá klienty, aby pojmenovali rizika oni, sám může pouze připomenout riziko, o němž už byla dříve řeč:

„Je tady něco, paní Š. a pane Š., co je specifickým místem, o kterém je třeba hovořit?“, „Je něco, co může tuto dohodu ohrozit a vy o tom víte?“, „Napadají vás mimořádné situace, které mohou nastat?“

Pokud je nic nenapadne, dovede je k nápadu sám:

„Teď mě napadá, co kdyby ten vlak měl zpoždění?“, „Co se stane, když...“, „Jen mě napadá – tohle bude fungovat v normálu, když ani na jedné straně nevzniknou komplikace.“

Mediátor nestraší, jen dává šanci vytvořit funkční dohodu. Nevyhrožuje zemětřesením, podpoří stabilitu dohody, proto ji nechá zformulovat tak, aby pružně reagovala na neočekávané situace.

6) Dbá na parametry dohody:

a) *Vyvážená*

Na realizaci se podílejí obě strany, i když ne vždy stejnou měrou.

b) *Konkrétní (specifická)*

Ne „v neděli odpoledne“, ale „každou neděli od 14.00 do 18.00 hodin“.

c) *Měřitelná*

Alespoň „minimálně“, „maximálně“.

d) *Dosažitelná (akceptovatelná)*

V silách a možnostech obou stran – těžko můžeme po ortodoxním Židovi chtít, aby slavil Vánoce podle křesťanské tradice.

e) *Realistická (reálná)*

Uskutečnitelná – mediátor nesmí připustit, aby v dohodě jeden z účastníků sliboval, že dítě vyzvedne ze školy ve 14.00 hodin, když mu ve stejný čas teprve končí pracovní doba.

f) *Časově vymezená (termínovaná)*

Alespoň „nejdříve“, „nejpozději“.

Těžkosti

- a) Jedna ze stran (nebo i obě) nerozumí, proč je nutné dohodu sestavit v konkrétní a detailní podobě.
 - Připomenout zásady mediace („Chci jen rozumět vašemu rozhodnutí, kdo začne?“).
 - Pojmenovat užitek.
 - Upozornit na riziko („Bez detailů je uspokojení vašich potřeb ohroženo.“).
- b) Jedna ze stran spěchá a chce již vše ukončit.
 - Nejasnost zakládá na možnost různých výkladů („Domluvte si detaily, nejen CO, ale i JAK.“).
- c) Jedna nebo obě strany chtějí ještě jednat, i když už uplynuly tři hodiny mediačního jednání.
 - Zvážit okolnosti, proč jednat, všichni musí souhlasit, mediátor určí limit.
 - Nenechat se tlačit, mediátor svoje „ne“ vysvětlí.

6. fáze: Závěr sezení

V závěrečné fázi mediačního sezení mediátor ve spolupráci s klienty zformuluje a sepíše definitivní dohodu, v níž jasně zachytí realizační plán včetně monitorovacího a korekčního systému. Pokud se strany nedohodnou na prvním sezení, určíme termín nebo dokdy se určí a i téma příštího jednání.

Strany se mohou dohodnout jenom na vybraných bodech, v jednom se mohou obrátit na soud.

Když strany spolupracovaly s nezapsaným mediátorem, pak dohoda může proběhnout i pouze ústně. Pak mediátor chce po účastnících, aby si vše před ním řekli. („Lucie, řekněte teď Janovi, na čem jste se dohodli. Jene, řekněte teď Lucii, na čem jste se dohodli.“) Strany si mohou vzít s sebou opoznámkované papíry z jednání. Pokud se nedohodnou ani na pokračování mediace, uzavřeme dohodu o nedohodě.

Mediátorovy úkoly

- 1) Pořídí a přečte zápis.

Účastníci sami diktují znění dohody, mediátor průběžně ověřuje.

„Tady máme rámcovou dohodu, oceňuji, kolik energie jste do jednání vložili, teď ji sepíšeme.“, „Můžeme dohodu sepsat? Čím mám začít?“

- 2) Požádá strany o souhlas (jednotlivé položky odděleně) a podpis, sám se také podepíše.
- 3) Rozloučí se.

Každý si odnáší jedno paré dohody.

Forma dohody:

Neutrální slova, nikoli negativní pojmenování.

Ne co bylo, ale co bude.

Položky uvést odděleně a v logickém sledu.

Eliminovat nejasnosti a dvojznačnosti (ne „V hodinu obvyklou na parkovišti před Kauflandem.“, nýbrž „Ve čtyři hodiny v prostoru mezi vstupními dveřmi do Kauflandu a vstupem do lékárny.“).

Eliminovat právnícké a úzce odborné termíny – píšeme jazykem stran.

Čitelně a přehledně.

Těžkosti

- a) Jedna ze stran před konečným podpisem odmítne dohodu podepsat.
 - Vyjádřit porozumění a zjistit důvod („Rozumím tomu, že dohodu, kterou jste s paní Špačkovou vypracovali, v tomto okamžiku podepsat nechcete. Smím se zeptat na důvod?“, „Takže říkáte, že to, co jste s panem Špačkem našli, ještě potřebujete konzultovat?“).
- b) Jedna ze stran chce před podpisem přítomnost odborníka.
 - Domluvit podmínky jeho účasti. Když druhá strana nesouhlasí, neporadit konzultaci po telefonu, ale říci např. „Napadá vás, jak jinak konzultovat?“, pak dohodnout délku a frekvenci hovorů.

Překážky dosažení dohody

- 1) Na straně sporných stran:
 - a) Lidé, kteří jednájí tvrdě, jsou orientováni na vítězství, jež nutně znamená porážku druhé strany.
 - b) Lidé pasivní, kteří se chtějí zbavit konfliktu i za cenu zřeknutí se vlastních práv.
 - c) Lidé pod vlivem drog, osoby s patologickými rysy osobnosti nebo agresivními tendencemi v chování.
- 2) Na straně mediátora:

Nedostatečná znalost vlastních reakcí na konfliktní okolnosti. Např. tendence vyhýbat se konfliktům může způsobit mediátorovo váhání se započítím řešení problému jen proto, že ho sám považuje za těžko řešitelný.

Těžkosti napříč fázemi

- 1) Přehnané používání právnických termínů a postupů (např. citace zákona).

„Rozumím, že se pohybujete v právním rámci. Mediace není soudní proces, nehledáme viníky, jste tu dobrovolně a věřím, že najdete řešení, které uspokojí zájmy a možnosti vás obou.“

- 2) Roztěkané chování lidí pod vlivem stresu či stížností druhé strany.
 - Popsat, co vidíme („Vnímám velkou míru neklidu. Pomozte mi porozumět, je to pro vás hodně těžké?“).
 - Zjistit důvod („Pomozte mi, pane Josefe, porozumět, cože jste neklidný.“, pak „Teď mám starost zase o vás, Marie. Můžete si, Josefe, zase sednout?“).
- 3) Napadání nepříjemnými poznámkami či nadávkami.
 - Vyjádřit porozumění, zrcadlit, neutralizovat, připomenout, že v minulosti podobný způsob jednání nefungoval, oslovovat klienty, stát mezi nimi fyzicky („Zlobí vás to, co tu slyšíte?“, „Je to pro vás těžké, mluvíte teď o Marii?“, „Říkali jste, že v hádkách taková slova užíváte a že to nikam nevedlo. Chcete-li najít dohodu, co kdybychom podobná slova vynechali.“).

- 4) Uspěchaný souhlas s čímkoli.
 - Pojmenovat svou obavu z nefunkčnosti budoucí dohody („Obávám se, že tímhle způsobem současnou nepříznivou situaci nevyřešíte. K tomu, abych vaši dohodu usnadnila, potřebuji vaši pomoc. Jen tak najdete řešení, které bude užitečné pro vás oba.“).
- 5) Jedna ze stran obviňuje mediátora ze strannosti. („Co vy jako bezdětná můžete vědět? Víte vy vůbec, co je to rozvod?“).
 - Nebránit se, parafrázovat, požádat o upozornění v momentě strannosti.
- 6) Strana nedodrží pravidla nebo se nevhodně chová vůči vám.
 - Použít (jen výjimečně) společný „já výrok“ nebo se v odděleném jednání strany zeptat, co sleduje porušováním pravidel.
- 7) Nezvládnuté emoce a odchody z jednací místnosti.
 - Vést klienta k pojmenování jeho BATNA („Co se stane, když teď odejdete?“).
- 8) Skryté cíle a motivy, které nejsou součástí programu sezení. Klient chce např. pomocí ironie druhého ponížit.
 - Otevřeně pojmenovat a pomocí parafráze ověřit.
 - Oddělit jednání a najít skryté údaje („Jaký vliv na naše jednání má to, co u Marie kritizujete?“, „Když budete Marii opakovaně říkat, že je málo vzdělaná, jaký očekáváte výsledek?“).

Falešná očekávání od mediačního procesu

Víra v moc:

- a) spravedlnosti – mediační proces nesleduje právo, hledá optimální řešení pro obě strany.
- b) racionálnosti – řešení nemusí odpovídat logice.
- c) neutrality – neutralita neznamená netečnost a pasivitu.
- d) finality – může dojít k nepředpokládané změně okolností.

3.3.8 Oddělená jednání

Mediátor vede oddělená jednání pouze výjimečně a jedno by nemělo být delší než 15 minut. Může se opakovat i několikrát během celého mediačního jednání, ne však několikrát během jednoho tříhodinového jednání. Oddělené jednání vede mediátor s oběma stranami.

Příklady důvodů pro oddělená jednání:

- a) Pokud jedna strana neakceptuje osobnost mediátora.
- b) Klientům umožní vychladnout, testovat postoje a přijímat realitu.
- c) Jedna ze stran chce vést jednání místo mediátora.
- d) Jedna ze stran jedná submisivně.

Informace z individuálního jednání se může do společného jednání přenést pouze se svolením toho, kdo informaci uvedl, a lepší je, aby to řekla sama strana. Když nechce, může to říci mediátorovi a on parafrázuje druhé straně, aby se to vůbec dozvěděla.

Mediátor musí vědět, k čemu oddělené jednání povede, jakou potom zvolí strategii (např. jedna strana napadá druhou, až se druhá strana rozpláče). Při odděleném jednání se mediátor zeptá, co tím útočník sleduje, a může být i k jedné straně tvrdší než k druhé.

Občas v odděleném jednání mediátor doporučí jedné ze stran, aby vyhledala odborníka, protože je to pro ni důležité (např. právníka, znalce, psychiatra...).

Oddělené jednání nelze vést na konci sezení, protože po něm je vždycky nutné ještě během téhož sezení jednat s oběma stranami společně.

3.4 Mobbing (bossing, šikana...)

Psychický teror představuje největší riziko pro svět práce spolu s drogami a AIDS.

V Evropě je zastrašováno 13 milionů lidí, v ČR má osobní zkušenost s násilím na pracovišti 13 % až 1/3 populace. Zmiňované násilí roste, když roste nezaměstnanost a v souvislosti s tím sílí i boj o pozici. Války na pracovišti se vedou od doby, kdy společná práce existuje. Útoky jsou čím dál brutálnější, protože narůstá stres, tlak na výkon, aby se uspořily pracovní síly. Rozšíření tzv. buzerace v českých zemích nahrává špatně nastavená firemní kultura, atmosféra ostrých loktů, nezkušenost vedoucích pracovníků s řešením tohoto jevu a nedostatečné legislativní zázemí.

Mobbing

Přestože etymologicky název pochází z angličtiny („to mob“ do češtiny přeložíme „vulgárně vynadat, vrhnout se, napadnout“), v anglicky mluvících zemích se tento termín nepoužívá, ve Velké Británii, USA nebo Austrálii se vžil pojem „bullying“. Původně slovem mobbing označoval ornitolog Frank Finn chování ptáků k ostatním ptákům. Teprve ve druhé polovině dvacátého století psycholog Heinz Leymann aplikoval analogii zvířecího chování na situaci na pracovišti, kdy srovnal útočné jednání pracovníků vůči kolegovi s útočící zvířecí smečkou.

Jedná se o přesně vymezenou formu psychického teroru. Jsou to systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Mluvíme o ničujícím chování vůči zaměstnanci, které je pro něj likvidační. Nepřátelská a neetická komunikační strategie má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní polohy, ponížit ho, znevážit a vyloučit z kolektivu s cílem donutit ho opustit pracoviště. Útoky často bývají bez příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti osoby.

Zahrnuje především verbální i neverbální psychické útoky, mnohem méně fyzické napadání. Projevuje se v jednání, slovech, gestech či textech, využívá drobné či větší útoky, ale především degradující přístup, pracovní i lidské ponižování a zesměšňování. Může být páchan přímo i nepřímo – nezřídka mobber používá prostředníky, kteří jeho nápady ať už

vědomě, či nevědomě uskutečňují. Konkrétní příklady uvádí např. Gloria Beck v publikaci Zakázaná rétorika.

Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává nebo jaké je jeho chování na pracovišti. Vyskytuje se takřka běžně v každé skupině.

Princip mobbingu

„Čím víc po někom šlapu, tím víc rostu já.“ – mobber využije strachu toho druhého, aby skryl svůj vlastní.

O mobbing se jedná tehdy, pokud k němu dochází minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku a útoky provádí jedna či více osob. Odehrává se výhradně mezi dospělými jedinci.

Je skrytý, dlouhodobý a rafinovaný, jeho cílem je učinit z jiného člověka problémového pracovníka. Ohrožuje tedy i existenční jistoty oběti. Je charakteristický vysokým výskytem psychologických útoků a naopak nižším fyzickým ohrožením. Je doménou inteligentnějších jedinců. Probíhá často pod maskou vlídnosti „ty to přece zvládneš“. Postižený nenachází podporu, setkává se s reakcemi „to si vyřešte sami“ nebo „můžete odejít“. Funguje jako puzzle – z jednoho dílku nevyvodíme obrázek, tzn. nezúčastněné osoby v mobbingu jsou svědky třeba jen jednoho útoku, považují jej za náhodný a neodhadnou vážnost celé situace. Seběmenší narážka vyvolá vzpomínky na předchozí útoky, tím se stupňuje napětí a strach.

Mobber chce za každou cenu dokázat, že je lepší, a je odhodlaný udělat vše proto, aby kolegu ze současné pozice odstranil.

Z výše uvedených informací vyplývá, že mobbing není krátkodobá ani jednorázová strategie.

Zatímco konflikty na pracovišti jsou nevyhnutelné a často i přínosné, mobbing je jev ryze negativní a stojí za to se mu vyhnout nebo se mu postavit.

Vedle mobbingu existují i další formy psychického nebo fyzického násilí, kvůli přesnější orientaci si je stručně charakterizujeme:

Šikana

Není přesným synonymem slova mobbing. Odlišuje se prostředím, kde se útoky odehrávají, způsobem agrese a konkrétních dopadů na jedince. Vyskytuje se spíše v hierarchicky jednodušších společenstvích, jako jsou armáda nebo škola, je průhlednější, snáze rozpoznatelná, často doprovázená i fyzickým násilím.

Způsobuje oběti zjevné a okamžité utrpení a jeho bezprostředním následkem často bývá zisk a prospěch útočníka.

Šikanovaný může být i silná osobnost.

Princip šikany:

Jedna drobnost nic neznamená, dlouhodobě to nevydržíme. Např. držíme-li sklenku v ruce s nataženou paží před tělem chvíli, je to přijatelné, provedeme-li totéž s výdrží 10 minut, už vnímáme fyzickou bolest.

Bullying

Jeden z překladů je „zastašování“, v anglicky mluvících zemích se s ním setkáváme jako se synonymem slova mobbing. Opakované a v průběhu doby nesnesitelné jednání zaměřené na ponížení nebo podřívání sebevědomí jednotlivce nebo skupiny zaměstnanců prostřednictvím mstivých, krutých nebo zlomyslných poznámek a útoků. U nás termín bullying užíváme v situacích, kdy se jedná, na rozdíl od mobbingu, o výrazně vyšší míru násilí fyzického.

Bossing

Nadřízený (boss) útočí na své zaměstnance.

Staffing

Podřízení napadají svého vedoucího.

3.4.1 Podoby (projevy)

Existuje až 45 různých podob psychického násilí provozovaného na pracovišti. Všechny případy mobbingu mají vždy shodný průběh.

Příklady:

- 1) Mluví o vás za zády a šíří o vás pomluvy, které kazí vaši reputaci, nebo si z vás dělají legraci.
- 2) Nutí vás dělat degradující úkoly.
- 3) Zatajují vám důležité informace.
- 4) Útočí na vaši národnost, náboženské či politické přesvědčení nebo sexuální orientaci.
- 5) Veškeré vaše úsilí a úspěchy jsou hodnoceny negativně.
- 6) Zesměšňují vaše fyzické defekty nebo vaše chování.
- 7) Ignorují vás, i když se pokoušíte kolegy nebo nadřízeného kontaktovat.
- 8) Izolují vás tím, že vás přemístí na jiné pracoviště nebo vydají ostatním kolegům instrukce, aby se vám vyhýbali.
- 9) Nedostáváte žádné další pracovní úkoly, vaše úkoly přebírají kolegové.
- 10) Jste nuceni vykonávat nesmyslné pracovní úkoly nebo úkoly, které by měli vykonávat zaměstnanci na nižší pozici.
- 11) Čelíte sexuálnímu obtěžování, fyzickým útokům a hrozbám fyzickými útoky.
- 12) Dostáváte úkoly, které ohrožují vaše zdraví nebo vám způsobují finanční škody.

3.4.2 Znaky

Záludnost

Jedná se o dlouhodobý nátlak, který nezanechává stopy hned, a už vůbec ne viditelné. „Čisté“ násilí se navenek na oběti neprojevuje.

Skrytost

Vše se děje nenápadně a pozvolna. Jde o plíživé, drobné, skryté útoky, které nejsou na první pohled vidět. Těžko se někomu dokazují nápadné vzdechy, krčení ramen, potupná gesta či pohrdavá mimika. Agrese neprobíhá otevřeně, protože mobber nechce být přistižen, být vystaven jakýmkoli výhradám či konfrontován s důsledky svého chování. Kdyby jednal přímo, mohl by být odhalen a přijít o svou převahu. Mobberovy skryté techniky vypadají na první pohled jako náhody nebo běžné konflikty, ve skutečnosti však mají ničivou sílu.

Zákeřnost

Zvenčí vypadá jako neškodné naschvály, legrácky či kanadské žertíky, o to víc ničivé, že nejsou ojedinělé ani náhodné, ale naopak pravidelnou součástí pracovní doby. Nejen skrytost, ale i dlouhodobost. Šíří se pomalu a navíc každý projev izolovaně sám o sobě působí jako celkem normální, obvyklé neshody, a proto se mobbing těžko prokazuje.

Nebezpečnost

Výzkumy ukazují, že nárůst mobbingu je přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, ekonomické situaci a míře nezaměstnanosti. Násilí na pracovišti má tragické dopady na zdraví a vztahy lidí v zaměstnání, na produktivitu a úspěšnost organizace. Oběti mobbingu se vlivem trvalého tlaku okolí např. snižuje schopnost soustředění a častěji se dopouští chyb, které vedou třeba i k pracovním úrazům nebo nejrůznějším škodám. Protože člověk pod vlivem mobbingu nedokáže vykonávat svěřené úkoly naplno ani plnohodnotně odpočívat, ztrácí svoje výkonnostní kvality. Pak se mobbing ukazuje jako rostoucí a někdy i smrtelná hrozba pro výkonnost a existenci organizací. Násilí na pracovišti je silným zdrojem nerovnosti, diskriminace, stigmatizace, demoralizace, odcizení a konfliktů. Stále více se stává záležitostí problematiky základních lidských práv.

Čím větší subjekt, tím pravděpodobnější je vznik mobbingu – čím víc lidí, tím víc stresu, a proto je východiskem mobbing. Ideální jsou 2–3 zaměstnanci na místnost. Mobbing se vyskytuje častěji v intelektuálním prostředí s pevnou hierarchií, např. na úřadech. I člověk mobbingu pouze přihlížející je potenciální pachatel a má odpovědnost, tzv. „odbrzdil vlak“.

Ať jsou popudem k útokům závist, nejistota, radost z ubližování, nebo strach z konkurence, vždy mobber chce oběti snížit sebevědomí na minimum, aby nátlak neunesla a svou pozici „dobrovolně“ opustila.

3.4.3 Příčiny vzniku

- a) Konflikt – obvykle banální problém, který se objevuje dnes a denně, může být spojen se závistí. Jestliže se konflikt nevyřeší, vrátí se později v silnější formě, stává se roznětkou, agresor stupňuje nátlak.

- b) Nuda a jednotvárnost – mobber využije předsudky lidem vlastní a zažívá radost z ubližování.
- c) Špatný styl řízení, kdy se mobber chce zviditelnit, touží být středem pozornosti.
- d) Hrozba nezaměstnaností. Jestliže se na skupinové poradě vyhlásí, že ti, kteří nesplní plán zvýšení produktivity o 30 %, budou propuštěni, pak se strach z nezaměstnanosti stane podhoubím mobbingu.
- e) Krize – v mimořádně vypjaté situaci se nahromaděná emoce snadno obrátí proti obětnímu beránkovi, přestože nezavdal příčinu. A platí, že kolektivní vina umocňuje brutalitu.

Mimochodem, psychické rozpoložení z prožitých traumat na pracovišti si oběti přenášejí i do soukromí, takže postupně ztrácejí schopnost adekvátně řešit složitější soukromé situace.

K vybraným příčinám podrobněji:

Hierarchizace

Tímto pojmem rozumíme sledování lidí podle kritéria „silnější“ a „slabší“. Každá skupina má prvek samoorganizace (Gaussova křivka). Je to boj o pozici (příchod nové kolegyně – neohrozí mě?). Každý nový jedinec přináší změnu, kterou my v základu nesnášíme. Jedná se o konfrontaci (pozice, status, moc, odpovědnost), tak vznikají hierarchické vztahy. Tzv. „klovací“ pozice je projev agresivity spojený s prožitkem vlastního potenciálu. Ti na „chvostu“ nemají přístup ke zdrojům. Když chybí „otloukánek“, skupina si ho vytvoří. Protože získaná pozice není neměnná, jde o trvalý boj, tak jako zvířata vedou trvalý boj o pozici vůdce smečky.

Atmosféra na pracovišti nahrávající mobbingu

Mobbing se neobjevuje v rámci týmu, který je kompaktní a preferuje spolupráci. Pokud je firemní kultura postavena na pevně definovaných základech vč. zásad morálních (etický kodex), dochází k vytváření správné pracovní atmosféry. Písemně zakotvené normy by měly jasně a zřetelně deklarovat, jaké jednání je po pracovnících požadováno a jaké již nebude trpěno. Zaměstnanci nesmějí mít pocit, že pro nadřazené platí jiné normy než pro ně samotné!

Výskyt mobbingu je v podstatě přímo úměrný výskytu pracovní nespokojenosti, špatného sociálního klimatu na pracovištích a špatného psychického stavu zaměstnanců. Klíčovou roli pro vznik mobbingu hrají právě pracoviště, kde je nízká úroveň etiky a naopak panuje atmosféra nedůvěry, závisti, pomluv a všeho, co člověka frustruje a deprimuje. Zdrojem může být jen jediný kolega nebo skupina, která se k němu přidá. Ať už mobbera ženou nesympatie, peníze, závist, nebo strach z konkurence, výsledkem jeho chování je přinejmenším narušené sociální klima na pracovišti.

Na pracovišti, kde se nikdo nemusí o své pracovní místo obávat, pokud řádně plní svoje povinnosti, a postup je možný pouze čestnými metodami, nemá mobber žádnou šanci. Jestliže však vedení podniku považuje konkurenční tlak za podnět ke zvýšení výkonnosti, pracovnímu klimatu udávají tón závist a strach. Slabí pak vsadí na psychický teror, a aby nezmeškali možnost postupu nebo je nesmetla první vlna propouštění, mnozí sáhnou ke špinavým metodám.

Špatný styl řízení

Psychický teror souvisí především s problémem řízení. Sami nadřízení sužují své podřízené. Velmi často jsou nepřímými strůjci. Slabý vedoucí, který na svůj úkol nestačí, vytváří stejné mobbingové klima, jen poněkud odlišným způsobem, než autoritativní vedoucí, který otevřené diskusi nedává žádný prostor. Řídící špička rozhodující měrou určuje morální úroveň firmy!

Vedoucí pracovníci znaky mobbingu podceňují, protože nepřímo cítí ohrožení: „Připustím-li existenci mobbingu, značí to chaos na pracovišti, tzn. nevládám vedoucí pozici a budou hledat někoho na moje místo.“

Chyby vedoucích pracovníků:

- 1) chaotické rozhodování
- 2) nejasné kompetence
- 3) absence pravidel
- 4) neprůhledná politika vedení
- 5) zadávání nesmyslných úkolů
- 6) protežování jedněch proti druhým
- 7) opomíjení potřeb zaměstnanců
- 8) vydávání stále nových pokynů, směrnic či oběžníků
- 9) stále nové organizační změny
- 10) neobjektivní systém hodnocení a nedostatek oceňování
- 11) nedostatek tolerance a empatie
- 12) nízká schopnost vypořádat se s konflikty, neochota je řešit
- 13) destruktivní zacházení s chybami a omyly
- 14) vysoká míra kritiky
- 15) prosazování osobních zájmů před zájmy pracoviště, oddělení či firmy

3.4.4 Mobber

V pozici mobbera se člověk neocitne náhodou. Jeho jednání má vždy vnitřní motivaci. Jsme ve výhodě, když si uvědomujeme nejen, „co“ dělá, ale zároveň zjišťujeme také, „proč“ to dělá („Co z toho má?“). Tak odhalíme mobberův zájem, přesněji se v situaci orientujeme a můžeme snáz celou situaci zvládat.

V každém případě je výborný manipulátor, své vlastnosti a nedostatky dokáže obratně skrývat, poukazuje na nedostatky druhých.

Profil mobbera

- 1) nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí
- 2) disharmonická osobnostní struktura
- 3) latentní agresivita
- 4) egoismus
- 5) nejistota
- 6) strach z konkurence
- 7) chabá emoční inteligence zcela postrádající empatii
- 8) ochuzené mravní cítění
- 9) oslabená odbornost
- 10) namyšlenost, narcismus
- 16) autoritativnost
- 17) pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti
- 18) samolibost, namyšlenost, neúměrná ctižádostivost
- 19) touha získat dominantní pozici, ovládnout, kontrolovat druhé (jejich chování a pocity)
- 20) pocit méněcennosti, nespokojenost s vlastním životem, prací, postavením či vztahy

Ke skupině lidí, které chce využít, dokáže být příjemný, vlídný, laskavý, k jiným se chová opačně – agresivně, hrubě, je k nim lhostejný, nemá o ně zájem, nerespektuje jejich práva a už vůbec ne jejich přání.

Bývá plný předsudků k opačnému pohlaví, k odlišnostem, jinému vyznání a hodnotám apod.

Nerad přijímá zodpovědnost, nevyjadřuje se, vyhýbá se definování svého stanoviska, aby mohl uhnout.

Ženy x Muži

Je těžké určit, kdo je horším či lepším mobberem, i když způsoby mobbingu se u pohlaví zpravidla liší.

Muži častěji jednají přímo a vyvíjejí větší tlak, jsou chladnější a tvrdší (ignorování kolegy – „je pro nás vzduch, při rozhovorech jej přeskakujeme, když mluví, odvracíme se“), dělají méně emocionálních oklik, častěji namísto argumentace vyhrožují násilím, ke zdůraznění slabých stránek oběti užívají cynické poznámky, zadržují důležité informace, podsouvají oběti stále nové a nevděčné činnosti, o jejichž smyslu ji vědomě nechávají v nejistotě, a pak poukazují na její neschopnost.

Ženy jednají většinou tajně, jsou zákeřnější a více bazírují na detailech. Rády emočně vydírají. Nekomunikují přímo, užívají mlhavé narážky nebo písemné příkazy. Neustále kritizují, nedávají oběti možnost se vyjádřit. Uchylují se k pomluvám, štvání za zády oběti (vysmívají se

tomu, jak oběť vypadá či jak se chová) a nejrůznějšími věcmi (ničí nebo schovávají předměty patřící oběti). Nezřídka si také berou na pomoc třetí osobu, která za ně mobbing provádí.

Není důležité, zda je destruktivnější první či druhá strategie. Obě strategie sledují jeden a týž cíl, a to postiženého znejistit, zlikvidovat jeho pocit sebeúcty a krok za krokem ho zahnat do naprosté izolace.

Při šikanování se muži i ženy zaměřují většinou na jedince stejného pohlaví, což může souviset i s tím, že ženy velmi často pracují v kolektivu ženském a muži v mužském.

Typy násilnického chování

1) Prvoplánový

Hrubý, primitivní, impulsivní, s kázeňskými problémy, narušený vztah k autoritě, někdy zapojený do gangu páchajícího trestnou činností.

Vnější forma: šikanuje tvrdě, masivně, nelítostně, vyžaduje absolutní poslušnost, šikanu používá k zastrašení ostatních.

V jeho rodině častý výskyt agrese a brutality rodičů.

2) Druhoplánový

Velmi slušný a kultivovaný, zahleděný do sebe, s obavami z vlastního selhání, s rafinovanými způsoby násilí (sadistické tendence).

Vnější forma: násilí a mučení je cílevědomé a rafinované, děje se spíše ve skrytu, bez přítomnosti svědků (rada pro oběť: běž na jednání či oběd s kolegou nebo kolegyní).

Specifika rodinné výchovy: často uplatňování důsledného a náročného přístupu, někdy až vojenského drilu bez lásky.

3) Srandista (záškodník)

Výmluvný, vtipný, jakoby dobrosrdečný, optimistický, se sklonem být středem pozornosti za každou cenu, se značnou sebedůvěrou, nezřídka oblíbený a vlivný.

Vnější forma: šikanuje pro pobavení sebe i druhých, patrná je snaha vypíchnout „humorné“ stránky osobité zábavy.

Specifika rodinné výchovy: často je přítomný výskyt citové subdeprivace a absence duchovních a mravních hodnot.

3.4.5 Oběť

Oběti obvykle nějak vybočují, jsou nápadné, neobvyklé, projevují fyzickou či psychickou odlišnost v negativních i pozitivních. Obvykle kdo něčím vyčnívá z průměru, je pro okolí potenciální hrozbou. Lidé takové jedince mezi sebe neradi přijímají, dávají jim najevo svou nepřítelství a neochotu spolupracovat (např. bohatá a úspěšná blondýnka nebo chudý student v Oxfordu). Odlišný jedinec totiž nabourává homogenitu skupiny, a tím ji oslabuje. Jedno je jisté: pokud se kdokoli stane obětí mobbingu, pak to není jeho chyba, protože mobber si svou oběť vždycky najde, na něj jakákoli odlišnost působí jako červená barva na býka. Oběť trpí situací, za niž nese žádnou zodpovědnost, a je vlastně mobberovým „zajatcem“.

Obecné charakteristiky

- 1) snadno ovlivnitelný
- 2) s nižší hladinou sebevědomí a sebeúcty
- 3) typy s vyšší hladinou pocitů viny, zodpovědnosti
- 4) nějakým způsobem se odlišuje od běžných norem dané skupiny
- 5) v pracovním zařazení souhlasí s podřízenou pozicí, akceptuje submisivní vztah
- 6) jedinec osamocený, nápadný, nový, úspěšný (např. svobodná matka mezi vdanými, redaktor v ženské redakci, žena v mužském kolektivu, kolega povýšený na určitou pozici)

Prizpůsobiví a lhostejní jedinci se obětí mobbingu nestanou.

Reakce oběti na mobbing

1. fáze

Zpočátku si oběť nic neuvědomuje, pojímá sebe sama jako součást prostředí, odehrávající se situace vnímá jako běžnou součást života na pracovišti, nepříjemné jednání kolegyně v duchu omlouvá („Ona to tak nemyslela“).

2. fáze

Oběť si začíná všimnout, že se něco děje, ale drobné konflikty bere jako náhodné, v konfliktních situacích, do nichž se dostává, nevidí žádný cizí úmysl.

V této fázi se už neví o příčině konfliktu. Ústup je třeba stopnout v počátku, jinak se rozvine vztah „predátor a oběť“. Vnější pozorovatel vnímá kanadské žertíky, sebevědomí oběti klesá, stává se podrážděnější a konfliktnější. Protože okolí nechápe změnu v jejím chování, hodnotí ji negativně. Mobber donutil oběť chovat se jinak a vytěsňuje ji do izolace.

3. fáze

Oběť již poznává, že se nejedná o náhodu, ale mylně začne hledat vinu v sobě („Musím se víc snažit.“, „Něco jí na mně vadí.“ ...).

Mobbing se stává věcí veřejnou. Mobber používá tvrdší techniky, ostatní se přidají na stranu mobbera podle hesla „všichni na jednoho“, oběť dělá víc chyb, za ně je postihována, obviňována, nikdo nepátrá po příčinách, nadřizený se svým nezájmem a doporučeními typu „Myslím, že vám tahle práce nesedí.“ nebo „Lépe byste se hodil do...“ stává spolupachatelem.

4. fáze

Oběti už je jasné, že konflikty a napjatá situace nejsou náhodné, ale stále ještě nejedná. I když vnímá nepřátelství, není si jistá zlým úmyslem. Nechce vypadat vztahovačně a chce se vyhnout otevřenému konfliktu („Přece se nebudu hádat.“, „Ono se to srovná.“). Aniž si to uvědomuje, prožívá stresovou reakci „ustrnutí“. Hájí mobbera, své reakce posuzuje jako neadekvátní, nechce si přiznat „jsem štvaná zvěř“, dostává se do vnitřního zmatku, neuvědomuje si, že samo se nikdy nic nevyřeší.

Jedná se o zavržení a oficiální vyloučení z pracovní skupiny. Oběť dostává nesmyslné úkoly, je překládána bez důvodu na jiná oddělení, omezují se jí kompetence a je neustále kontrolována. Přesto paradoxně stupňuje své chyby, upadá do nemocnosti. Vedoucí se zbavuje oběti, protože odmítá přijmout odpovědnost. Musel by si totiž přiznat vlastní chybu. Ale on si chce naopak uhájit své fyzické a psychické „já“, aby nemusel odpovídat na skrytou otázku „Co tady vlastně dělám?“.

5. fáze

Oběť rozpoznává, že útočné aktivity jsou zaměřené přímo na ni. Opakovaně hledá vysvětlení, důvody pro to, co se stalo, neustále si klade otázku, co udělala špatně, s cílem dobrat se příčin a zdrojů destruktivního chování. Pátrá po logických důvodech mobberova chování, ale protože je nenachází, narůstají v ní stále větší pocity nejistoty. Oběť zažívá stres a žije tak v trvalém napětí. Snaží se vymýšlet způsoby obrany, někdy se i pokouší zeptat mobbera na příčiny jeho jednání, bývá však tvrdě odbyta. Oběť neví, jak reagovat, podléhá klamu, že se mobber změní, snaží se „být hodnější“ s přesně opačným efektem. Dostává rady ze svého okolí („Měla by ses chovat jinak.“, „Tak se nad sebou zamysli.“). Agresor posílen ve své aktivitě stupňuje útoky. Od 5. fáze už oběť nemá sílu pronést obranné reakce, pokorně „líže ubližující (surovou) tlapu“, mobber „přitlačí“.

6. fáze

Když si oběť agresi konečně uvědomí, přijde šok. Najednou prohlédne a pochopí, že byla terčem systematického teroru. Je vyvedena z míry, nepřipravena, cítí se podvedena. Zpravidla necítí hněv a nemá sílu se vzepřít či vzbouřit. Oběť je paralyzována, před agresorem utíká do nemoci, k návykovým látkám apod. Má strach až fobii, když má potkat

svého pronásledovatele. Je neustále ve střehu, obává se mobberových reakcí. Ztrácí odvahu, což zvyšuje stres a pocity marnosti i viny. Trvá-li tato situace delší dobu, přicházejí organické poruchy a chronická úzkost. Dostává se do léčebny, protože energie vydaná na zvládnutí mobberových útoků ničí samu oběť.

3.4.6 Reakce kolegů

Kolegové se často drží stranou, buď proto, že nic netuší, anebo aby si mobbera nepošťvali vůči sobě. Většinou raději zavírají oči a mlčí. V situaci, kdy pracovnice přinese svým koleginím v kanceláři chlebiček a oběti nikoli, slyší oběť káravé „Jsi moc úzkostlivá.“

Důvody „nepomoci“

1) *Strach z pomsty*

Lidé vnímají klima strachu, ve kterém se každý obává mluvit otevřeně nebo podniknout nějakou akci. Zvláště pokud mobber obešel všechny kolegy a např. v náznaku je varoval, aby se do ničeho nepletli.

2) *Strach, že by se sami mohli stát obětí*

Zejména ti průměrní mají strach ze ztráty zaměstnání, ztráty pozice, ztráty jistot. Domnívají se, že když nebudou reagovat, nic se jim nepříhoda. Mají vlastní problémy a nechtějí riskovat kvůli někomu jinému.

3) *„Mě se to netýká“*

Ostatní si drží odstup, nechtějí se do ničeho plést. Nemají zájem pomoci a raději se vzdávají veškeré zodpovědnosti. Někdy používají větu: „Nevěděla jsem, co dělat.“ Často nemají snahu nic zjišťovat, vymlouvají se a popírají svoji zodpovědnost.

4) *Nevidí plný obraz mobbingu*

Nemají žádné předchozí zkušenosti a chybí jim porozumění souvislostem. Proto jednájí podle rčení „Sytý hladovému nevěří“.

5) *„Dobře ti tak“*

Mají pocit uspokojení, když vidí utrpení druhého, proto nechtějí zasahovat.

6) *Jsou na straně agresora*

Ať už proto, že s ním souhlasí, nebo při konfliktu chtějí být na straně vítěze.

Pokud s mobbingem nesouhlasíme, ale nedáme to najevo, paradoxně tak vlastně mobberovo chování schvalujeme a stávájí se z nás pasivní spoluúčastníci. Kvůli vlastní lhostejnosti se můžeme stát spoluviníky!

3.4.7 Reakce rodiny a přátel

Oběti mají tendenci reagovat dvěma způsoby – uzavřou se do sebe nebo mají velkou potřebu své problémy ventilovat.

Nejbližší buď navrhnou pomoc odborníka, nebo z pocitu bezmoci oběti domlouvají („Tys to vyprovokovala.“, „Cos jí udělala?“, „Málo se snažíš.“).

3.4.8 Role vedoucího pracovníka

Vedoucí je reprezentantem firmy, pravidel, podnikové kultury a etiky a má se postarat o to, aby příležitosti pro mobbing vůbec nevznikaly.

Jeho úkolem je integrovat nového pracovníka do týmu, sledovat atmosféru na pracovišti, rozvíjet pozitivní vztahy a naslouchat podřízeným. Zároveň nedovolit rozvoj pomluv a intrik, řešit konflikty a napjaté vztahy včas a pečlivě vnímat signály, jako je neklid v oddělení a zhoršení pracovního klimatu.

Je nutné pracovníky průběžně vzdělávat, věnovat se pravidelnému hodnocení, správně nastavit firemní kulturu a především při prvním náznaku mobbingu okamžitě jednat. Nadřízený bývá bohužel často místo spojencem oběti spíše tím, kdo mobbing ještě víc upevní. Vedoucí má povinnost se stížností zabývat. Měl by zachovat pozici nezávislosti a situaci posoudit, nabídnout pomoc, zprostředkovat řešení. Konfrontovat agresora s jeho jednáním, ne s obětí. Také zákaz nic nezmůže.

Největším problémem vedoucích pracovníků je, že obvykle zvolí tzv. únikovou reakci a snaží se zbavit nepohodlného zaměstnance, kterým je téměř ve všech případech oběť!

Prevence mobbingu je otázkou tzv. bezpečnostní kultury společnosti.

3.4.9 Prevence

Prevence z pohledu jedince

- 1) Před nástupem do zaměstnání si předem (dva dny s právníkem) prostudovat pracovní smlouvu. Neměly by v ní být žádné podezřelé kličky, podivné formulace, zákazy či „zadní vrátka“. Přesně vymezit povinnosti. Neplatná je např. formulace „a plní další úkoly podle pokynů nadřízeného“. Co podepíšeme, za to jsme odpovědní.
- 2) Před nástupem se seznámit s pracovním prostředím, atmosférou, zjistit si co nejvíce informací o chodu a struktuře firmy. Například se zeptat stávajícího pracovníka „Co byste chtěl zlepšit?“, dohledat si informace z internetových zdrojů.
- 3) Po nástupu pozorně vnímat situaci kolem sebe, snažit se příliš nevybočovat z daných poměrů. Až když nás kolektiv přijme a naše pozice bude pevnější, můžeme si být jistější (snažit se zapadnout).
- 4) Vytvořit si spojence.
- 5) Ideální je, pokud na práci nejsme stoprocentně finančně závislí.
- 6) Zvyšovat svou kvalifikaci, kvůli lepšímu zhodnocení své ceny na trhu práce a posílení sebedůvěry i sebevědomí.

- 7) Péče o své zázemí (rodina, partnerský vztah, přátelé, hobby...).
- 8) Distanco od pomluv, pěstování pozitivních vztahů.

Prevence z pohledu vedoucího

- 1) výběr nového pracovníka
- 2) patron nového pracovníka
- 3) dohody, ujednání, kodexy
- 4) pravidelná sezení, o mobbingu otevřeně mluvit
- 5) modely sebeobrany
- 6) školení, výcviky
- 7) sledování situace pomocí dotazníků a průběžných hodnocení

3.4.10 Důsledky

Dopady na oběť

Fyziologické:

- 1) bušení srdce (palpitace), vnímání zrychlené, nepravidelné a silnější činnosti srdce, bolest a sevření za hrudní kosti
- 2) nechutenství a plynatost v břišní (abdominální) oblasti, křečovitě, svírající bolesti v dolní části břicha a průjem
- 3) časté nucení k močení
- 4) sexuální impotence a (nebo) nedostatek sexuální touhy
- 5) změny v menstruačním cyklu
- 6) bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou
- 7) svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře, často spojené s bolestmi v těchto částech těla (tzv. Kristův kříž)
- 8) úporné bolesti hlavy – často začínající v krční oblasti a rozšiřující se směrem od temene hlavy k čelu, migréna – záchvatová bolest jedné poloviny hlavy
- 9) exantém – vyrážka v obličeji
- 10) nepříjemné pocity v krku (tzv. knedlík)
- 11) dvojitě vidění a obtížné soustředění pohledu očí na jeden bod (tzv. fokusace)

Psychologické:

- 1) změny nálady – úzkost, deprese, frustrace, apatie, nuda
- 2) trvalý pocit životního neuspokojení, pocit viny, studu, beznaděje, bezmocnosti
- 3) trvalý vztek nebo nepřátelství
- 4) netrpělivost, neklid, podrážděnost

Změny v chování:

- 1) agresivita a citové výlevy
- 2) snaha dělat několik věcí najednou

- 3) nedodržování termínů, odkládání důležitých úkolů na poslední chvíli
- 4) příliš rychlý nebo hlasitý hovor, tendence k hádkám, skákání lidem do řeči, obhroublý způsob řeči, podrážděné reakce na běžné zvuky, trhavé pohyby, popudlivost (iritabilita), úzkostnost (anxiozita)
- 5) nadměrné snění a stažení se ze sociálního styku, omezení kontaktu s druhými lidmi

Behaviorální:

- 1) zvýšená absence, nemocnost, pomalé uzdravování z nemoci, po nehodách a úrazech
- 6) sklon ke zvýšené osobní nehodovosti a nepozornému řízení (např. auta)
- 7) zhoršená kvalita práce, snížené množství vykonané práce, zvýšená nekvalitnost práce, snaha vyhnout se úkolům, výmluvy, vyhýbání se odpovědnosti
- 8) nadužívání léků, alkoholu, kávy, cigaret, větší závislost na drogách, zvýšené množství tablet na uklidnění či spaní
- 9) ztráta chuti k jídlu nebo naopak přejídání
- 10) problémy s usínáním, noční bdění a pozdní vstávání s pocitem únavy

Dopady na organizaci

- 1) dlouhodobé narušení vztahů
- 2) ztráta důvěry a poškození image
- 3) nižší produktivita práce
- 4) zvýšená chybovost a nehodovost (soudní výlohy a vyplácení náhrad)
- 5) další růst násilí
- 6) oběti bývají celé týdny i měsíce v pracovní neschopnosti
- 7) kvalitní nezúčastnění odcházejí jinam

3.4.11 Obranné strategie

Nejdůležitější rada: „Nelžete si, neuhýbejte, řešte hned!“ Čím později s obranou začneme, tím se spektrum možností zužuje.

Jako oběť máme v obecné rovině tři základní možnosti – zůstat na dané pozici a vyčkat, odejít nebo danou situaci změnit. Určitě není hanbou před mobberem utéct, mnohem horší je zůstat a nebránit se, dokonce se protrpět k vážným zdravotním potížím.

a) Zůstat a trpět

Tuto možnost zvolíme, pokud současné dění akceptujeme ve stavu, v jakém momentálně je, situaci přijímáme s tím, že není třeba úplně perfektní, ale je snesitelná. Nejspíš je tento stav pouze dočasný. Pokud se soustředíme na cíle a jejich dosahování, budoucnost bude jiná. Situaci zvládneme, pokud jsme se rozhodli ji přijmout a nebudeme nenávidět každého kolegu i sebe sama. Naučme se rozpoznat, kdy je nejlepší čas odejít. Vytvořme si plán!

b) Odejít ze zaměstnání

Pro odchod se rozhodneme, pokud si řekneme: „Současný stav nehodlám akceptovat, situace je neúnosná. Víím, že to nemohu změnit, a proto odcházím.“ Nejobtížnější rozhodnutí nastává, když odmítneme současnou situaci a jsme nuceni vykročit ze své relativně bezpečné zóny. Nová situace se může jevit jako obrovské a nepřekonatelné riziko. Na druhé straně platí, že kdo neriskuje, nic nezíská. Systém i jedinec, který stagnuje, pozvolna odumírá. Nositelem vývoje je změna!

c) Zůstat a bránit se

Změna může vypadat obtížně, a dokonce nezvládnutelně, protože nás staví do nové, dosud nepoznané pozice. Rozhodnout se pro změnu znamená vypořádat se s tím, co se děje právě teď, aby bylo lépe. Pokud něco nemůžeme akceptovat a nechceme to opustit, nezbyvá než pracovat na změně. Položme si otázky: „Mám dost sil na obranu?“ „Cítím se na to?“ „Kdo bude stát vedle mě?“ „Je spolehlivý?“ Vždycky máme na výběr. Když obrana, tak měnit ve spolupráci se spojenci a postupně.

Možnosti obrany

Bránit se neznamena čekat, až to mobbera přejde – nedočkali bychom se. Stejně zbytečné je mobberovi se vyhýbat – najde si nás. Nepomůže ani snaha o ještě větší vstřícnost a přizpůsobivost – jen posílíme mobberovu touhu nás potopit.

Jak tedy? Nepopírejme, neodkládejme a jednejme okamžitě!

- 1) Přiznejme si stav situace, druh násilí a odhadněme riziko.
- 2) Stanovme si plán, jak postupovat, abychom dosáhli toho, co chceme. Položme si základní otázky: „Co s tím chci udělat?“ a „Jak to udělám?“.
- 3) Neztraťme kontakt s realitou, usilujme o nadhled nad situací.
- 4) Stanovme priority postupu, aby v důsledku stresu nedošlo k chybám či ukvapeným rozhodnutím.
- 5) Vědomě si určíme hranice své osobní a profesní role. Otevřeně dejme najevo, že takové jednání trpět nebudeme. A počítejme s tím, že zvládnout obranné postupy (verbální i neverbální) může jen ten, kdo si je natrénuje. Tak jako jsme trénovali své odborné dovednosti, trénujeme i dovednosti komunikační. Už jenom cílevědomou přípravou uvolníme své vnitřní napětí a staneme se opět tvořivou bytostí.
- 6) Vyhledejme a vytvořme si spojence (instruujme svědky), získejme na svou stranu silnějšího, než je mobber. Svěříme-li se, naše starost se rázem stane poloviční. Naše spojenectví s kolegy může mobbera zastrašit. Jestliže se na pracovišti najde člověk, který útoky pojmenuje a označí jako mobbing, řešení situace se rychle přiblíží.
- 7) Využijme podpory své rodiny, udržujme styky s přáteli a známými, věnujme se svým koníčkům.
- 8) Klíčem k řešení je tzv. mobbingový „deník“. Hned si všechno pišme (datum, čas, situace, svědek), protože za půl roku už bude pozdě a důkazní břemeno je na oběti mobbingu. Komplexně mohou mít jednotlivé, i drobné zápisy velký význam.

- 9) Schovávejme si jakoukoli písemnou dokumentaci, kterou mobbing můžeme doložit. V určitých případech mobbera požádejme, aby nám svoje sdělení dal písemně nebo elektronicky, např. když nám sděluje organizační informace. Řekneme: „Hod' mi to do mejlu, abych přesně věděl, jak jsi to chtěl.“ A připíšeme seznam svědků.
- 10) Písemný důkazní materiál však nenecháme v práci (urážející e-maily si stáhneme na flash disc a odneseme domů).
- 11) U ústních předání se snažme o svědectví průběhu jednání spolehlivou osobou. Se svědkem pak o situaci mluvm („Všimla sis?“, „Kdyby se to dělo tobě, co bys dělala?“, „Kdyby se to opakovalo, potvrdila bys mi to, co mi teď řekla?“, „Jak to na tebe působilo?“, „Jaký to v tobě vyvolalo dojem?“).
- 12) V krajním případě použijme veřejně diktafon – ne kvůli soudu, ale kvůli účinku na mobbera.
- 13) Na mobberův psací stůl anonymně položíme výstřižky z tisku na téma mobbing, eventuálně soudní rozsudky, které se dají získat na webu.
- 14) Připravme si seznam citátů a bonmotů, které jsou použitelné v situaci akutní stresové reakce.
- 15) Nacvičujme obranné formulace. Napišme si fráze a slovní obraty, které používá mobber, a důsledně si připravme odpovědi. Připravené věty pronášíme v jednotě s řečí těla, abychom působili věrohodně. Někdy i jen uměle nastavená sebevědomá řeč těla ovlivní naši slovní pohotovost, protože psychické a fyzické jednání nemůže být dlouho v nesouladu – nastavíme sebevědomý stav myslí pouze fyzicky a silná slova se dostaví.
- 16) Využijme komunikační techniky a situace natrénujme naživo s blízkou osobou. Příprava je opravdu klíčová, protože ve stresové situaci nastupuje automaticky akce limbického systému, nemyslí nám to, ustrneme, utečeme nebo útočíme. Mimochodem, reakce limbického systému po psychickém útoku je horší než po fyzickém útoku.
- 17) Konzultujme s psychologem, psychoterapeutem nebo psychiatrem. Když vyhledáme odbornou pomoc včas, předejdeme medikaci.
- 18) Využijme pracovního poradenství nebo kontaktujme poradenská pracoviště mimo organizaci.
- 19) Ved'me si podrobné záznamy o nesmyslných úkolech – propočítávejme je jako ztrátu pro podnik, zdůvodňujme, jaký dopad bude mít mobberovo jednání na pověst firmy.
- 20) Opatřeme si a studujme právní dokumenty (Listina základních práv a svobod, zákoník práce, trestní zákoník, občanský zákoník), abychom ve chvíli, kdy se na nás nadřízený obrátí s větou „Už jsem dlouho nikoho nevyhodil.“, mohli pohotově reagovat „To, co jste teď řekl, odporuje paragrafu XY. Četl jste ty paragrafy?“
- 21) Zorganizujme cílenou „šeptandu“ v mobberův neprospěch.
- 22) Požádejme o rozhovor s nadřízeným. Na jednání si připravme i věty, které použijeme („Uvědomujete si dostatečně, jaký dopad bude mít takové jednání na pracovní výsledky, vztahy mezi lidmi a v neposlední řadě na pověst pracoviště?“ – neřekne

„ne“, byl by za hloupého, a když řekne „ano“, v podvědomí potvrzuje, že máme pravdu).

Strategie v komunikaci s mobberem

- 1) Útoky odrážet okamžitě („Do mého soukromého života vám nic není a napříště si takové poznámky laskavě odpuště.“, „Velmi ubohé, že musíte vyhledávat svoje rozptýlení v mém soukromém životě. Z toho se dá docela přesně usuzovat na ten váš.“).
- 2) Jednoznačně se vyjádřit a vzít kolegu k zodpovědnosti (případy obtěžování).
- 3) Tělesná obrana (držení těla a další projevy body language, doprovod kolegů).
- 4) Oznamit agresorovi následky, které jeho chování nezbytně přinese („Uvědomuješ si, že...“). Sdělit, že máme svědky a přesné záznamy a jdeme za vedoucím, na personální oddělení, k advokátovi... (nevyhrožovat, jen upozornit, co budeme muset co nejdřív udělat, pokud svoje jednání vůči nám nezmění).
- 5) Zkompromitovat před vedoucím či kolegy („Jak jste ten výrok o práci našeho oddělení mínil, já jsem to asi vůbec nepochopila, můžete ho laskavě tady před ostatními zopakovat?“, „Zopakujte, prosím vás, ten vtip, který jste před obědem vyprávěl, možná že se i ostatní pobaví vaší perverzitou.“, „Jsem ráda, že se můžeme dohodnout přímo před vámi, pane vedoucí – jedná se o jednotný způsob představení do telefonu.“).
- 6) Sledovat řeč těla (např. oči „v sloup“) a klást upřesňující otázky („Říkáš ano, ale krčíš rameny. Tak co z toho vlastně platí?“, „Říkáš O. K., ale ruce ukazují něco jiného, co vlastně chceš říct?“).
- 7) Mobber mnoho nemluví. Odmítáním dialogu situaci zhoršuje a vyhrocuje. Vše dokáže interpretovat ve svůj prospěch. Klást konkrétní otázky („Máš problém s tím mi odpovědět? Nejspíš ti došly argumenty...“).
- 8) Mobber mluví mlhavě, v náznacích, hádankách, „double bind“. Často zamlčuje důležité informace. Použít konkretizující otázky, tzv. upřesňující „trychtýř“ („Tohle jsi mi včera neřekla. Co stojí za tvou očividnou snahou mě shodit?“).
- 9) Mobber se zásadně vyhýbá přímým odpovědím. Používá „Všichni přece vědí.“, „Víc se snaž.“, „To už jsi měl dávno vědět.“, „Není to nápadité.“). Donutit jej k přímé odpovědi použitím konkretizačních otázek. Odmítnout jeho všeobecná tvrzení („Tak kdo je to podle tebe všichni a co vlastně vědí? Ptala jsem se Věry i Marie a nic takového neříkaly.“, „Ukažte mi nápaditou práci.“, „V čem to není nápadité?“).
- 10) Mobberova řeč zní zdánlivě logicky, rád používá cizí odborné výrazy. Řešením je zjistit si algoritmus jeho uvažování a vypsát si výrazy, které používá. Ověřit si, zda jim skutečně rozumí, doplnit výrazy svoje a znejistit ho.
- 11) Mobberova komunikace vyvolává svými protiklady v oběti zmatek. Řešením je psát si to, co říká, a v pravou chvíli mu ocitovat, že včera říkal něco jiného. Zápisník nosit s sebou, protože pracovní úkoly je přece nutné zapisovat a evidovat.

Klevety, pomluvy a drby

Pomluvy a fámy mají destruktivní dopad na kulturu společnosti. Nejsou-li zastaveny, šíří se rychlostí blesku a zanechávají ničivé stopy. Jsou jedním z mobberových nástrojů.

Jaké zvolíme řešení? Je nutné co nejdřív podchytit hlavního šířitele pomluv a postavit se jim čelem:

„Marie, musím se tě na něco zeptat. Slyšela jsem, že..., je to pravda?“

Zpravidla se klevetnice začne vykrucovat a následně pak bude rozšiřovat: „Musí to být pravda, chtěli mě umlčet.“

Je nutné se klevetnici postavit a uvést tvrzení na pravou míru: „Marie, co tvrdíš, se nezakládá na pravdě. Ve skutečnosti se stalo...“

Pokud se klevety týkají citlivých záležitostí, o kterých právě teď nechceme mluvit, i tato situace má řešení: „Marie, to, co tvrdíš, se nezakládá na pravdě. Existují dobré důvody, proč ti teď nemohu říct nic bližšího, ale během příštího týdne už budu moci být konkrétní. Přestaň s těmi řečmi, dokud nebudeš mít pohromadě všechna fakta.“ nebo „Vím, že kolují nějaké fámy o... Já se usilovně snažím tyto drby ukončit. V této chvíli nemohu nic říci, ale v době... budu moci poskytnout konkrétní zásadní informace.“

Pokud uvedeme termín, kdy vše vysvětlíme, musíme jej dodržet.

Jestliže nejsou problémy a nutné změny zapírány a bagatelizovány, ale otevřeně komunikovány, omezuje se prostor pro klevety.

3.4.12 Právní dokumenty

Listina základních práv a svobod

Čl. 1: Lidé jsou svobodní a rovni v důstojnosti a právech.

Čl. 4: Zákonná omezení práv a svobod musí platit stejně pro všechny případy, které splňují stanovené podmínky.

Čl. 10:

- (1) Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.
- (2) Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.
- (3) Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.

Čl. 28: Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky.

Zákoník práce

§ 13 Pracovněprávní aspekty práce

Zaměstnavatel

... musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci.

... musí poskytovat zaměstnanci informace v pracovněprávních vztazích a zajišťovat projednání s ním.

§ 13 odst. 5: Zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními předpisy a dobrými mravy.

§ 14 Zaměstnavatel nesmí zaměstnance jakýmkoliv způsobem postihovat nebo ho znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

§ 16 odst. 1: Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

§ 16 odst. 2: V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoli diskriminace.

§ 16 ... diskriminace... snížení platu

§ 38 a dodatek v pracovní smlouvě: „... a plní další úkoly podle pokynů nadřízeného“ – **NE, NEPLATÍ!**

§ 41 – převedení na jinou práci

§ 42 – odeslání na pracovní cestu

§ 43 – přeložení

§ 82 – nerovnoměrné rozložení pracovní doby

§ 90 – doba odpočinku

Zák. č. 40/2009 Sb. *Trestní zákoník*

§ 177 útisk

(1) Kdo jiného nutí, zneužíváje jeho tísně nebo závislosti, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti...

§ 206 pomluva

- (1) Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.
- (2) Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí nebo jiným obdobně účinným způsobem.

§ 235 vydírání

- (1) Kdo jiného násilím, pohrůzkou násilí nebo pohrůzkou jiné tělesné újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody až na tři léta.

O ochraně osobnosti mluví i *Občanský zákoník*:

§ 11

Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména pak života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.

§ 12

- (1) Písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy týkající se fyzické osoby nebo jejích projevů osobní povahy smějí být pořízeny nebo použity jen s jejím svolením.
- (2) Svolení není třeba, použijí-li se písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky nebo obrazové a zvukové záznamy k účelům úředním na základě zákona.
- (3) Podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy se mohou bez svolení fyzické osoby poříditi nebo použít přiměřeným způsobem též pro vědecké a umělecké účely a pro tiskové, filmové, rozhlasové a televizní zpravodajství. Ani takové použití však nesmí být v rozporu s oprávněnými zájmy fyzické osoby.

§ 13

- (1) Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění.
- (2) Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučiněním podle odstavce 1 zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích.
- (3) Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.

3.5 Cvičení

Neutralita mediátora

Rozhodněte, zdali následující výroky jsou neutrální, tj. nejsou hodnotící, nevyjadřují názory mediátora nebo jeho rady. Zakroužkujte věty, které odrážejí neutralitu mediátora. Tři z nevhodných výroků přeformulujte tak, aby odrážely neutralitu mediátora.

- 1) Musí existovat nějaký způsob, jak byste ten hluk mohl snížit.
- 2) Zdá se, že tohle je pro vás podstatné.
- 3) Nemělo by pro vás být obtížné v tomto bodě ustoupit.
- 4) Zní to, jako by měl pravdu, když říká, že jste nezodpovědný.
- 5) Měl jste se držet toho, co jste již řekl.
- 6) Existuje nějaký způsob, jak byste to mohl uskutečnit?
- 7) Řídit se závazky je důležité.
- 8) Co si myslíte o jejím stanovisku?
- 9) Teď bychom měli mluvit o tom dluhu.
- 10) Nechtěli byste se teď věnovat otázce toho dluhu?
- 11) Pojdte teď mluvit o tom dluhu.
- 12) Navrhuji probrat teď otázku dluhu, souhlasíte, nebo máte jiný návrh?

Neslovník

Uvedené výrazy a fráze přeformulujte do „mediátorské“ řeči:

Myslíte si, máte dojem, domníváte se, že...

Jaký máte pocit?

Proč?

Rovnoprávnost, spravedlnost, právo

Chápu

Stanovisko

Dodržet, včas

Komentovat

Spor

Protistrana

Komunikace

Proces

Vyslechnu vás

Úvodní slovo

Do osnovy úvodního slova pro fázi Zahájení v mediačním procesu doplňte vhodné formulace.

- 1) Přivítání, seznámení, small talk (nezávazná konverzace)
- 2) Principy mediace
- 3) Role (mediátora a jednajících stran)
- 4) Obsah jednání (procesu)
- 5) Forma jednání
- 6) Pravidla
- 7) Zpřesnění
- 8) Start

Otevřené otázky v mediaci

Vytvořte seznam otevřených otázek, které můžete výhodně použít během sběru informací v mediačním procesu.

Pozice a zájmy

Napište odpovídající zájem nebo potřebu ke každému příkladu vyjádření pozice.

1) Pozice: Nikdy mi včas nevrátíš peníze. Vždycky je z tebe musím ždímat. Už nikdy ti peníze nepůjčím.

Zájem:

2) Pozice: Jestli tě ještě jednou uvidím s ní(m) mluvit, tak jsme spolu skoncovali!

Zájem:

3) Pozice: Ještě jednou budeš kritizovat moje kamarády a budeš toho litovat.

Zájem:

4) Pozice: Ještě jednou se na mě podíváš a schytáš to.

Zájem:

5) Pozice: Pokud si nepodáte písemnou žádost, nebudu s vámi vůbec jednat.

Zájem:

6) Pozice: Přestaňte na mě takhle křičet, nebo si na vás budu stěžovat!

Zájem:

7) Pozice: Máte-li možnost získat lépe placené místo, můžete odejít ihned. Já vás tu držet nebudu!

Zájem:

Přeformulujte stížnost jako potřebu (zájem)

<u>Stížnost</u>	<u>Potřeba/zájem</u>
Jeho pes štěká celou noc.
Poslouchá hudbu příliš hlasitě!
Jeho pracovní stůl je v hrozném nepořádku!
Nikdy neřekne, že jsem něco udělal dobře!
Vždy platí pozdě!
Neplní své povinnosti!
Lhala mi!
Neustále měníš názor a já nevím, co mám vlastně dělat!
Dělám, co můžu, a jediné, čeho se dočkám, jsou námitky!
Neustále mi skáče do řeči!
Myslí jenom na sebe!
Chodí pozdě do práce!
Za každou maličkost mi nadává!
Pořád všechno odkládá.

Neutrální výrok

U každého následujícího jednostranného výroku definujte zájmy mluvčího a pak ho přeformulujte, aby byl neutrálnější:

1) Odmítám chodit na další večerní schůze.

Zájmy:

Neutrální výrok:

2) Můj nadřízený vždy pochválí Alenu, ale mně nikdy nic neřekne.

Zájmy:

Neutrální výrok:

3) Stále mi říká, že to dělám špatně!

Zájmy:

Neutrální výrok:

4) Hele. To nebyla moje chyba. Lidé v okolí mi nikdy nic neřekli.

Zájmy:

Neutrální výrok:

5) Udělám dvakrát víc práce než Jiří, a to prostě není spravedlivé.

Zájmy:

Neutrální výrok:

Zájem, neutrální výrok, předmět jednání

Odhadněte zájem, poziční výrok neutralizujte (přeformulujte) a poté určete i předmět jednání.

1) Nikdy nezavolá, jak slíbil.

Zájmy:

Neutrální výrok:

Předmět jednání:

2) Jestli se ještě jednou opozdíš, můžeš si hledat jiný způsob dopravy do práce.

Zájmy:

Neutrální výrok:

Předmět jednání:

3) Přestaň se na mě takhle dívat!

Zájmy:

Neutrální výrok:

Předmět jednání:

4) Je sobecké, že chce vše jen pro sebe.

Zájmy:

Neutrální výrok:

Předmět jednání:

Předmět jednání

Vystihněte podstatu stížnosti iniciátora i respondenta a formulujte předmět jednání v dané situaci.

Příklad situace:

Josef říká: „Mám už dost toho, aby mě při každé příležitosti, kdy mám návštěvu, obtěžovala policie. Moje sousedka je šílená. Nemá celý den nic jiného na práci než vytvářet problémy.“

Stížnost: Bezdůvodně mě obtěžuje.

Pavla říká: „Zaplatila jsem za tento byt hodně peněz a mám právo na určité ohledy ze strany sousedů, abych tu mohla žít v klidu. Slušní lidé nepřicházejí a neodcházejí celou noc, nebouchají dveřmi a nekřičí.“

Stížnost: Nebere ohled na mé potřeby.

Formulování stížností jako předmětu jednání:

Mediátor řekne: „Vypadá to tak, že obtížnost vaší situace spočívá v tom, že nemáte možnost žít vlastním stylem života. Josefe, vy chcete volnost, abyste se mohl bavit podle svých představ, a vy, Pavlo, si chcete ubránit své soukromí. Bude pro vás tedy užitečné hovořit o tom, jak byste mohli naplnit a dát do souladu vaše životní styly?“

Nebo: „Chcete tedy hovořit o tom, jak to udělat, abyste mohli žít stylem života, který vám vyhovuje. Aby se Josef mohl bavit podle svých představ a Pavla si ubránila své soukromí. Je to tak?“

1)

Iniciátor: „V práci zaostává v několika projektech. Nikdy se nezeptá na instrukce, protože nemluví s ostatními.“

Stížnost:

Respondent: „Nemohu dobře vykonávat svou práci, protože se názorově zcela rozcházíme.“

Stížnost:

Formulace předmětu jednání:

2)

Iniciátor: „Jeho hudba mě přivádí k šílenství. Pouští si ji až do 11 nebo 12 hodin v noci, a to velmi hlasitě!“

Stížnost:

Respondent: „Ta hudba není tak hlasitá. Možná, že ta paní sama potřebuje trochu hudby, aby se uklidnila! Podívejte se, vám se nelíbí moje hudba? A co takhle ucpávky do uší? Mně ta hudba dělá dobře!“

Stížnost:

Formulace předmětu jednání:

3)

Iniciátor: „Bydlíme ve slepé ulici. Parkuje na jediném místě v ulici, kde je světlo. Je sobecký a nemá žádné pochopení.“

Stížnost:

Respondent: „Přijíždím domů později než manželka a ona parkuje ve vjezdu. Snažím se parkovat, jak nejbližší to jde, ale těžko se hledá vůbec nějaké místo.“

Stížnost:

Formulace předmětu jednání:

4)

Iniciátor: „Pokud budu muset ještě jednou zametat ty bobule, tak ten strom rozsekám... Vím, že mám právo ho porazit.“

Stížnost:

Respondent: „Nikdy dřív si na ten strom nestěžoval. Jen jednou se zeptal, jak je ten strom starý, a pak naštvane odešel!“

Stížnost:

Formulace předmětu jednání:

Ledolamka

Co by mohlo mezi spornými stranami prolomit ledy? Na čem byste postavili jejich úvodní diskusi?

Můžete přijít s více návrhy na společná nerozporná témata a s více užitečnými nápady pro úvodní diskusi. Neomezujte se pouze na jeden!

- a) Pan Smek a paní Langová vlastní sousední domy v pěkné čtvrti. Byli přátelé do té doby, než se začali hádat ohledně úpravy okolí a přepisů městské rady.
- b) Tomáškoví žijí odděleně a mají problémy s časovým rozvržením návštěv svých dvou dětí.
- c) Cejpkovi pronajali Marii, studentce vysoké školy, byt. Odjela domů před ukončením nájemní doby a chce zpět zálohu, kterou majitelům za byt dala.
- d) Anna a Lukáš zrušili své zasnoubení a nyní žijí v jiných městech. Jejich spor se týká nábytku, který byl ve společně užívaném bytě.
- e) Jana si koupila prostřednictvím inzerátu v novinách od Patrika ojeté auto. Přestože ho koupila „tak jak bylo“, má pocit, že byla oklamána, protože jí nesdělil, že auto bylo havarované.

3.6 Řešení

Neutralita mediátora

Rozhodněte, zdali následující výroky jsou neutrální, tj. nejsou hodnotící, nevyjadřují názory mediátora nebo jeho rady. Zakroužkujte věty, které odrážejí neutralitu mediátora. Tři z nevhodných výroků přeformulujte tak, aby odrážely neutralitu mediátora.

- 1) Musí existovat nějaký způsob, jak byste ten hluk mohl snížit.
Jaké možnosti snížení hluku vás napadají?
Za jakých podmínek byste mohl hluk snížit?
- 2) Zdá se, že tohle je pro vás podstatné.
(Jedná se o hodnocení.)
- 3) Nemělo by pro vás být obtížné v tomto bodě ustoupit.
Co by vás mohlo motivovat ke změně?

Co by se muselo stát, abyste v tomto bodě změnil názor (zvažoval jiné varianty)?

4) Zní to, jako by měl pravdu, když říká, že jste nezodpovědný.

Co míníte slovem „nezodpovědný“?

V kterých situacích konkrétně se projevuje nezodpovědně?

(možnost parafráze)

5) Měl jste se držet toho, co jste již řekl.

Co jste zamýšlel, když jste udělal něco jiného, než jste řekl?

Co vás vedlo k tomu, že jste se nedržel toho, co jste již řekl?

6) Existuje nějaký způsob, jak byste to mohl uskutečnit?

Jaké existují způsoby...

Jak by to šlo udělat, aby...

7) Řídit se závazky je důležité.

(zbytečná věta)

8) Co si myslíte o jejím stanovisku?

Co jste slyšel v tom, o čem paní XY mluvila?

Jak vnímáte (rozumíte) sdělení paní XY?

9) Teď bychom měli mluvit o tom dluhu.

10) Nechtěli byste se teď věnovat otázce toho dluhu?

11) Pojďte teď mluvit o tom dluhu.

Výroky 9–11 = příkaz nebo manipulace podsouváním vlastního návrhu.

12) Navrhuji probrat teď otázku dluhu, souhlasíte, nebo máte jiný návrh?

To je neutrální výrok.

Neslovník

myslíte si, máte dojem, domníváte se, že

mít pocit

proč

důvody?

jak se cítíte

prožíváte

rovnoprávnost, spravedlnost, právo

chápu

stanovisko

dodržet, včas

komentovat

Slovník

říkáte, že

co to pro vás znamená?

co vás k tomuto tvrzení vede? jaké máte

vidím, že nejste v pohodě, řekněte mi, co

budete mít dostatečný prostor

rozumím

zkušenost

smluvený čas

mluvit

spor	předmět jednání
protistrana	partner
komunikace	domluva

Úvodní slovo

Do osnovy úvodního slova pro fázi Zahájení v mediačním procesu doplňte vhodné formulace.

1) Přivítání, seznámení, small talk (nezávazná konverzace)

- Dobrý den, vítám vás...
- Jsem ráda, že vás oba poznávám osobně, jmenuji se... a jsem vaší mediátorkou.
- Vážím si toho, že jste se rozhodli řešit svou momentální situaci pomocí mediace.
- Orientace v prostoru, nabídka místa a občerstvení
- Otázky na cestu, počasí, únavu...

2) Principy mediace

- Budete mít příležitost vzájemně se vyslechnout a také pochopit. Jen tak můžete najít možnosti, které zatím nebyly zřejmé. Tak zlepšíte svou současnou situaci a také budoucí vztahy.

3) Role (mediátora a jednajících stran)

- Povedu vás k vzájemné spolupráci, abyste mohli sami najít řešení, které bude vyhovovat vám oběma.
- Nemohu soudit, kdo z vás má pravdu, nesmím vám radit a už vůbec za vás rozhodovat.
- Budu nestranná a podpořím vás oba stejnou měrou při hledání uspokojivého řešení vaší situace.
- Vy se rozhodnete, jakou dohodu spolu uzavřete a jak její znění naplníte.
- Za vyřešení vaší situace jste odpovědní vy sami.
- Za výsledek jednání jste zodpovědní vy, stejně tak i za to, zda uzavřenou dohodu uskutečníte.

4) Obsah jednání (procesu)

- Budete mluvit o tom, co potřebujete.
- Najdeme témata k diskusi.
- Pro každé téma budeme hledat řešení.
- Obvyklým výsledkem mediace je dohoda, kterou spolu uzavřete.

5) Forma jednání

- Nejprve mi každý zvlášť řeknete, jak situaci prožíváte, abych pochopila, s čím přicházíte.
- Ve druhé části sezení budete hovořit o svém znepokojení přímo mezi sebou.
- Ve společné diskusi navrhnete možná řešení, z nich vyberete to, které nejlépe uspokojí zájmy, potřeby a možnosti vás obou.

- To, k čemu dojdete, bude obsahem vaší dohody.

6) Pravidla

- Maximálně tři + věta: Bude-li to potřebné, domluvíme se na dalších pravidlech.

7) Zpřesnění

- Po každé uzavřené části úvodního slova i na konci ověřuji, zda mi klienti plně rozumějí (Na co se chcete zeptat k postupu, o němž jsem mluvila?, Souhlasíte s navrženými pravidly?, Co dalšího potřebujete vědět o mé práci mediátorky?, Co ještě chcete vědět?)

8) Start

- Jsou pro vás, paní Špačková, pravidla přijatelná? A pro vás, pane Špačku?
- Mám za to, že jsme si vše už vysvětlili, takže můžeme začít.
- Přišli jste sem, abyste se domluvili, jak...
- Ten, kdo kontaktoval mediátora, začíná mluvit. Proto mi, paní Špačková, řekněte, jak celou situaci vidíte.

Otevřené otázky v mediaci

Jaké to pro vás je, jak na vás celá situace působí?

Co to pro vás znamená?

Co více mi k tomu můžete říci?

Co máte konkrétně na mysli, když říkáte...?

Jaký příklad byste mi řekl/a, abych tomu porozuměl/a?

Co míníte slovem...?

Co by v této situaci udělal váš skutečný přítel?

Čeho si vážíte, co očekáváte od svého přítele (nadřízeného, souseda, spolupracovníka, učitele...)?

Co vám to přináší?

Z jakého předpokladu jste vycházel/a, když jste...?

Co jste od toho očekával/a?

Co jste tím zamýšlel/a?

Co jste doufal/a, že udělá on/a?

Co vám šlo hlavou, když jste slyšel/a, že...?

Jaké máte výhrady?

Jak jste vnímal/a ten incident vy?

Co podle vás ještě nevíme nebo nechápeme a měli bychom vědět a pochopit?

Pokud jde o dohodu, co by mohlo být příčinou jejího selhání?

Co by podle vás mohlo ztížit dodržování právě dosažené dohody?

Co vás vedlo ke změně ve vašem vztahu (chování) vůči organizaci (zaměstnavateli, přátelům...)?

Co jim řeknete, když se vás na to zeptají?

Pozice a zájmy

Napište odpovídající zájem nebo potřebu ke každému příkladu vyjádření pozice.

1) Pozice: Nikdy mi včas nevrátíš peníze. Vždycky je z tebe musím ždímat. Už nikdy ti peníze nepůjčím.

Zájem:

- Respekt k dohodě
- Dodržení slibu
- Neotravovat se upomínáním
- Změnit podmínky půjčování
- Uchovat vztah
- Ukončit vztah
- Naučit druhého hospodařit
- Kontrolovat svrchovaně své peníze

2) Pozice: Jestli tě ještě jednou uvidím s ní/ním mluvit, tak jsme spolu skoncovali!

Zájem:

- Mít partnera pro sebe
- Získat převahu
- Zničit jejich vztah
- Zachránit rodinu
- Zvýšit vlastní sebevědomí
- Určovat partnerovo jednání
- Neupomínat (nedoprošovat se)

3) Pozice: Ještě jednou budeš kritizovat moje kamarády a budeš toho litovat.

Zájem:

- Mít kamarády i nadále
- Být tím, kdo určuje pravidla
- Ukončit vztah
- Hádat se

4) Pozice: Ještě jednou se na mě takhle podíváš a schytáš to.

Zájem:

- Změnit partnerovo chování
- Zachovat vztah
- Naučit zdvořilosti
- Naučit vzájemnému respektu
- Být v pohodě (pocit bezpečí)
- Dozvědět se

5) Pozice: Pokud si nepodáte písemnou žádost, nebudu s vámi vůbec jednat.

Zájem:

- Zjednodušit si práci
- Plnit předpisy
- Dát si svačinu
- Získat čas, abych věděla, co s tím mám dělat
- Nepřijít o práci („kryji si záda“)
- Nepracovat
- Určovat podmínky
- Dozvědět se, zda to dotyčný myslí vážně

6) Pozice: Přestaňte na mě takhle křičet, nebo si na vás budu stěžovat!

Zájem:

- Zachovat si vlastní důstojnost
- Zastavit toto chování
- Změnit podmínky komunikace
- Zbavit se agrese, strachu
- Cítit se při komunikaci bezpečněji
- Zklidnit situaci
- Nebýt v centru pozornosti

7) Pozice: Máte-li možnost získat lépe placené místo, můžete odejít ihned. Já vás tu držet nebudu!

Zájem:

- Neztratit tvář
- Motivace ke zlepšení pracovního výkonu
- Manipulace k výpovědi
- Sdělit, že to, co poskytuji, je maximum

Přeformulujte stížnost jako potřebu (zájem)

Klient pociťuje nedostatek, chce, co nemá, a neví, co chce, mediátor pojmenuje jeho potřebu za něho. Mediátor pracuje s tím, co slyší, pojmenovává konkrétně a jednoduše: „Potřebujete spolu hovořit o tom...“

<u>Stížnost</u>	<u>Potřeba/zájem</u>
Jeho pes štěká celou noc.	Ticho, možnost spánku
Poslouchá hudbu příliš hlasitě!	Přijatelná hlasitost zvuku
Jeho pracovní stůl je v hrozném nepořádku!	Úhledný vzhled pracoviště
Nikdy neřekne, že jsem něco udělal dobře!	Uznání, pochvala
Vždy platí pozdě!	Včasné platby
Neplní své povinnosti!	Role a odpovědnost
Lhala mi!	Důvěra
Neustále měníš názor a já nevím, co mám vlastně dělat! podání)	Jasně instrukce (jasné
Dělám, co můžu, a jediné, čeho se dočkám, jsou námitky!	Pracovní uznání
Neustále mi skáče do řeči!	Prostor k vyjádření, Vyjádřit se bez přerušení
Myslí jenom na sebe!	Pozornost, empatie Zohlednění zájmů
Chodí pozdě do práce!	Začátek pracovní doby
Za každou maličkost mi nadává! zdvořilost	Pochopení, vlídnost,

je třeba dělat jinak)

Potřeba slyšet, co je dobře a

Pořád všechno odkládá.

Splnit úkoly

času na práci, o tom, kdy se věci budou dělat)

(potřeba mluvit o rozvržení

Neutrální výrok

U každého následujícího jednostranného výroku definujte zájmy mluvčího a pak ho přeformulujte, aby byl neutrálnější:

- 1) Odmítám chodit na další večerní schůze.

Zájmy: volno večer, efektivita schůzí

Neutrální výrok:

- a) Rád byste měl večer volno?
- b) Přejete si večer nakládat s časem podle svého uvážení, je to tak?
- c) Záleží vám na tom, aby schůze měly výsledek, je to tak?
- d) Potřebujete hovořit o čase, kdy by se schůze daly konat?

- 2) Můj nadřízený vždy pochválí Alenu, ale mně nikdy nic neřekne.

Zájmy: ocenění, nestrannost

Neutrální výrok:

- a) Přál byste si hovořit o tom, jak je hodnocen váš pracovní výkon?
- b) Rád byste slyšel častěji, jak jsou vnímány výsledky vaší práce?
- c) Chtěl byste mluvit o způsobech hodnocení kvality práce?
- d) Chcete hovořit o rovnocenném přístupu?

- 3) Stále mi říká, že to dělám špatně!

Zájmy: konkrétní instruktaž, uznání, klid na práci

Neutrální výrok:

- a) Chcete hovořit o způsobu předání zpětné vazby?
- b) Rád byste častěji slyšel, že něco děláte dobře?
- c) Přál byste si, aby se nevyjadřovali ke kvalitě vaší práce?
- d) Chcete mluvit o tom, jak dělat věci jinak? (o pracovních postupech či metodách)

4) Hele. To nebyla moje chyba. Lidé v okolí mi nikdy nic neřekli.

Zájmy: dobrá pověst, vymezení odpovědnosti, více informací

Neutrální výrok:

- a) Záleží vám na tom, aby lidé věděli, za co jste zodpovědný?
- b) Potřebujete stejné informace jako ostatní?
- c) Chcete se bavit o tom, co se stalo?
- d) Přál byste si, aby se zjistilo, co se stalo?

5) Udělám dvakrát víc práce než Jiří, a to prostě není spravedlivé.

Zájmy: obdobné pracovní zatížení

Neutrální výrok:

- a) Chcete hovořit o rozdělení práce?
- b) Rád byste mluvil o organizaci práce a jejím odměňování?
- c) Záleží vám na tom, abyste dostal finanční odměnu za práci, kterou děláte navíc?
- d) Je pro vás důležité probrat, jak to udělat, abyste měl více volného času?

Zájem, neutrální výrok, předmět jednání

Odhadněte zájem, poziční výrok neutralizujte (přeformulujte) a poté určete i předmět jednání.

1) Nikdy nezavolá, jak slíbil.

Zájmy: informace, kontakt, dodržení slibu

Neutrální výrok:

- a) Potřebujete, aby vám zavolal, jak jste si řekli, je to tak?
- b) Přála byste si, aby se vám ozval, je to tak?
- c) Příkladáte hodnotu pravidelnému telefonickému kontaktu?

Předmět jednání:

- a) Čas volání
- b) Pravidla, jak si předávat po telefonu informace

2) Jestli se ještě jednou opozdíš, můžeš si hledat jiný způsob dopravy do práce.

Zájmy: udržet si práci, včasný příjezd do práce, bezpečnost, dodržení úmluvy

Neutrální výrok:

- a) Přejete si, aby si váš syn udržel práci, je to tak?
- b) Je pro vás důležité, abyste byli včas v práci?
- c) Záleží vám na tom, aby byl pan J. v dohodnutém čase připraven k odjezdu, je to tak?

Předmět jednání:

- a) Možnosti dopravy do práce
- b) Čas odjezdu do práce

3) Přestaň se na mě takhle dívat!

Zájmy: klid, soustředění, soukromí, vzájemná bezpečná komunikace, porozumět pohledu

Neutrální výrok:

- a) Potřebujete se soustředit, je to tak?
- b) Přála byste si cítit se ve vzájemném jednání jako partner?
- c) Chcete porozumět, co vám tím pohledem říká?

Předmět jednání:

- a) Jak se spolu cítit bezpečně.
- b) Jak se společně cítit lépe.
- c) Jak si věci sdělovat, aby vám bylo dobře.

4) Je sobecké, že chce vše jen pro sebe.

Zájmy: získat podíl na společných věcech, pozornost druhým, zohlednění zájmů obou osob

Neutrální výrok:

- a) Záleží vám na tom, aby věnovala větší pozornost druhým?
- b) Je pro vás důležité, aby se s vámi dělila? (dělila s ostatními)
- c) Chcete získat větší podíl než doposud?
- d) Chcete, aby věnovala více pozornosti vašim zájmům?

Předmět jednání:

- a) Jak zajistit vyváženost vašich zájmů?
- b) Jak věci používat? (ne DĚLIT!!!)
- c) Podle jakých kritérií si rozdělovat práci?

Předmět jednání

Vystihněte podstatu stížnosti iniciátora i respondenta a formulujte předmět jednání v dané situaci.

Příklad situace:

Josef říká: „Mám už dost toho, aby mě při každé příležitosti, kdy mám návštěvu, obtěžovala policie. Moje sousedka je šílená. Nemá celý den nic jiného na práci než vytvářet problémy.“

Stížnost: Bezdůvodně mě obtěžuje.

Pavla říká: „Zaplatila jsem za tento byt hodně peněz a mám právo na určité ohledy ze strany sousedů, abych tu mohla žít v klidu. Slušní lidé nepřicházejí a neodcházejí celou noc, nebouchají dveřmi a nekřičí.“

Stížnost: Nebere ohled na moje potřeby.

Formulování stížností jako předmětu jednání:

Mediátor řekne „Vypadá to tak, že obtížnost vaší situace spočívá v tom, že nemáte možnost žít vlastním stylem života. Josefe, vy chcete volnost, abyste se mohl bavit podle svých představ, a vy, Pavlo, si chcete ubránit své soukromí. Bude pro vás tedy užitečné hovořit o tom, jak byste mohli naplnit a dát do souladu vaše životní styly?“

Nebo: „Chcete tedy hovořit o tom, jak to udělat, abyste mohli žít stylem života, který vám vyhovuje. Aby se Josef mohl bavit podle svých představ a Pavla si ubránila své soukromí. Je to tak?“

1)

Iniciátor: „V práci zaostává v několika projektech. Nikdy se nezeptá na instrukce, protože nemluví s ostatními.“

Stížnost: Neodvádí dobrou práci.

Respondent: „Nemohu dobře vykonávat svou práci, protože se názorově zcela rozcházíme.“

Stížnost: Neuznávají můj názor. Chci řešit věci jiným způsobem.

Formulace předmětu jednání:

- a) Bude pro vás užitečné hovořit o tom, jak spolupracovat na projektech, aby byly odevzdány včas?
- b) ... jak zohlednit názory všech, a tak zvýšit kvalitu společné práce?

2)

Iniciátor: „Jeho hudba mě přivádí k šílenství. Pouští si ji až do 11 nebo 12 hodin v noci, a to velmi hlasitě!“

Stížnost: Ruší mě v noci hlasitou hudbou.

Respondent: „Ta hudba není tak hlasitá. Možná že ta paní sama potřebuje trochu hudby, aby se uklidnila! Podívejte se, vám se nelíbí moje hudba? A co takhle ucpávky do uší? Mně ta hudba dělá dobře!“

Stížnost: Nemůžu relaxovat, jak je mi příjemné.

Formulace předmětu jednání:

Chcete tedy hovořit o tom, jak to udělat, abyste mohli žít stylem života, který vám vyhovuje – abyste vy, paní X měla ve svém bytě klid, a vy, pane Y., abyste mohl poslouchat hudbu, jak jste zvyklý, je to tak?

3)

Iniciátor: „Bydlíme ve slepé ulici. Parkuje na jediném místě v ulici, kde je světlo. Je sobecký a nemá žádné pochopení.“

Stížnost: Je sobecký, nenechá mě parkovat pod světlem.

Respondent: „Přijíždím domů později než manželka a ona parkuje ve vjezdu. Snažím se parkovat, jak nejbližší to jde, ale těžko se hledá vůbec nějaké místo.“

Stížnost: Nemůžu parkovat, kde chci.

Formulace předmětu jednání:

- a) Chcete mluvit o možnostech parkování tak, abyste mohli parkovat blízko domu a na světle, je to tak?
- b) Bude pro vás užitečné hovořit o pravidlech parkování tak, abyste mohli parkovat bezpečně a blízko domu, je to tak?

4)

Iniciátor: „Pokud budu muset ještě jednou zametat ty bobule, tak ten strom rozsekám... Víím, že mám právo ho porazit.“

Stížnost: Nutí mě zametat bobule. Vadí mi nepořádek pod stromem. Mám zbytečné starosti se stromem.

Respondent: „Nikdy dřív si na ten strom nestěžoval. Jen jednou se zeptal, jak je ten strom starý, a pak naštvane odešel!“

Stížnost: Nevím, o co mu jde. Neřekl mi, co ho štve. Nic mi neřekl.

Formulace předmětu jednání:

- a) Bude pro vás užitečné hovořit o tom, jak se domlouvat na udržování prostoru pod stromem?
- b) Chcete mluvit o tom, jak pečovat o strom, aby byl zajištěn úklid kolem něj?

Ledolamka

Co by mohlo mezi spornými stranami prolomit ledy? Na čem byste postavili jejich úvodní diskusi?

Můžete přijít s více návrhy na společná nerozporná témata a s více užitečnými nápady pro úvodní diskusi. Neomezujte se pouze na jeden!

- a) Pan Smek a paní Langová vlastní sousední domy v pěkné čtvrti. Byli přátelé do té doby, než se začali hádat ohledně úpravy okolí a přepisů městské rady.
 - 1) „Co všechno jste dělali společně, než se změnilo předpisy?“
 - 2) „Co vás vedlo k tomu, že jste si pořídili domy v této čtvrti?“
 - 3) „Při jaké příležitosti jste se seznámili?“
- b) Tomáškoví žijí odděleně a mají problémy s časovým rozvržením návštěv svých dvou dětí.
 - 1) „Jak jste trávili čas s dětmi, když jste ještě bydleli ve společné domácnosti?“
 - 2) „Co rády vaše děti dělají?“
- c) Cejpkovi pronajali Marii, studentce vysoké školy, byt. Odjela domů před ukončením nájemní doby a chce zpět zálohu, kterou majitelům za byt dala.
 - 1) „Co to bylo, že jste si, Marie, vybrala právě tento byt?“
 - 2) „Co to bylo, že jste svůj byt pronajali právě Marii?“
 - 3) „Jaké to bylo, když jste se, Marie, nastěhovala?“
 - 4) „Jak to fungovalo, když se Marie nastěhovala?“
- d) Anna a Lukáš zrušili své zasnoubení a nyní žijí v jiných městech. Jejich spor se týká nábytku, který byl ve společně užívaném bytě.
 - 1) „Jakým způsobem jste si vybírali nábytek?“
 - 2) „Jaké to bylo, když jste si zařizovali byt?“
- e) Jana si koupila prostřednictvím inzerátu v novinách od Patrika ojeté auto. Přestože ho koupila „tak jak bylo“, má pocit, že byla oklamána, protože jí nesdělil, že auto bylo havarované.
 - 1) „Co vás vedlo k tomu, že jste si koupila právě toto auto?“
 - 2) „Co to bylo, že jste si oba vybrali tento typ a značku?“

- 3) „Co to bylo, že jste si z řady inzerátů vybrala právě Patrikův inzerát?“
- 4) „Co to bylo, že jste prodal auto právě Janě?“

4 SPECIFICKÉ ROZHOVORY

„Nůž a slovo ber za správný konec.“

kambodžské přísloví

Z množství různých typů rozhovorů, které v pracovním procesu vedeme, vybereme dva a zaměříme se na strategii každého z nich. Není rozhodující, zda často či výjimečně prezentujeme společnost v médiích či pomáháme svým spolupracovníkům formou koučinku. Obě strategie nás vyzbrojí i pro další komunikační situace v našem běžném pracovním i soukromém životě.

4.1 Mediální rozhovor

Už pouhé pomyslení na vystoupení před mikrofonem mnohé z nás trémuje, svazuje naši tvořivost a pohotovost, protože tělo prožívá stresovou reakci. Ano, rozhovor v médiích vnímáme jako stresující interview zpravidla z několika důvodů:

- a) V rozhlase či v televizi se pohybujeme spíše výjimečně a cizí prostředí nás znejistuje.
- b) Uvědomujeme si, že svědkem našich odpovědí bude veliké množství posluchačů najednou, a to zvyšuje míru naší zodpovědnosti.
- c) Naše odpovědi v rozhovoru by měly být stručné a výstižné, obáváme se nezdaru.
- d) Redaktoři jsou zkušení a my se hrozíme jejich ne vždy vstřícných taktik.

Právě proto se nám vyplatí, když si připomeneme, jak se připravit a jak způsob projevu i obsah svého sdělení optimalizovat.

Dříve než přijmeme pozvání do studia, odpovíme si na předběžné otázky:

- 1) Které masmédiu nabízí spolupráci?
- 2) O jaký druh pořadu se jedná?
- 3) Kdo je cílovou skupinou dané relace?
- 4) V jakém fyzickém prostředí se bude natáčet?
- 5) Jaký smysl má mít plánované vystoupení?
- 6) Je rozhlasový nebo televizní příspěvek v zájmu společnosti, kterou reprezentujeme?
- 7) Kdy se bude pořad natáčet/vysílat?
- 8) Kolik času je v pořadu vymezeno plánovanému vystoupení?
- 9) Kdo je redaktorem (moderátorem) pořadu?
- 10) Do jaké míry se redaktor/moderátor vyzná v tématu?
- 11) Jaký vztah má k probírané problematice (naší organizaci)?
- 12) Jaký zájem redaktor/moderátor sleduje?

- 13) Jaké otázky redaktor/moderátor položí? (Jedná se jen o orientaci, s největší pravděpodobností padnou otázky jiné nebo jinak formulované).
- 14) Kdo další k tématu promluví?
- 15) Kdo z naší organizace již o tématu v médiích hovořil?
- 16) V jaké roli máme vystupovat, jsme vůbec kompetentní pro chystaný rozhovor?
- 17) Jaké aspekty nebudeme komentovat, na jaké otázky nebudeme odpovídat?

4.1.1 Příprava

Nepovedené nebo dokonce chybné výstupy před kamerou či mikrofonem sice rychle odezní, ale v paměti posluchačů zůstávají a kolegové je dokážou kritizovat ještě dlouho po odvysílání. Takže když už se rozhodneme vysílání zúčastnit, dopřejeme si podrobnou a časově náročnou přípravu. Co během doby věnované přípravě uděláme:

1) Definice cíle

Vyjdeme z hlavních cílů: vysvětlit a poctivými argumenty hájit jádro našeho sdělení, kompetentně se vyrovnat s kritickými otázkami, reprezentovat na veřejnosti naši organizaci a prezentovat dobře i sebe sama jako osobu sympatickou, odborně zdatnou a důvěryhodnou.

Proto se ptáme:

- a) Jakých věcných cílů chceme dosáhnout?
- b) Jakou image organizace chceme zprostředkovat?
- c) Jak chceme působit osobně?

2) Osobnost redaktora

Co víme o redaktorovi/moderátorovi? Snaží se prezentovat sám sebe, mluví dlouho a pokládá často otázky typu „informace plus otázka“? Nebo sám pokládá krátké otázky a dává dotazovanému hodně prostoru? Ptá se spíš věcně a klidně, nebo polemicky a agresivně? Počítejme s tím, že můžeme dostat i otázky obecnější, s naším tématem související třeba jen okrajově.

K lepšímu navázání kontaktu nám poslouží i zdánlivě nedůležité informace o redaktorových zálibách.

3) Analýza komunikační situace

Co si o tématu diváci/posluchači asi myslí a co o něm pravděpodobně vědí? Jaký vztah má připravované téma k jejich běžnému životu? Co potřebují lidé u přijímačů slyšet?

Také se seznámíme s aktuálními podrobnými materiály, získáme přehled o statistikách, tiskových zprávách či jiných vyjádřeních společensky relevantních skupin a jednotlivců.

4) Argumentace

Dobře si rozvážíme a doložíme svou argumentaci. Na důkazy se díváme z pohledu své společnosti i zájmů veřejnosti. Zvažujeme, jak věcné argumenty doložíme názorně (obrázky, grafy). Volíme takové příklady, kterým posluchači/diváci spíše porozumějí a které lépe doloží užitek pro jejich svět. Počítáme i s konkrétními námitkami, a proto promyslíme možné reakce na ně. Rozhodneme se, jaké aspekty komentovat nebudeme, na jaké otázky nebudeme odpovídat.

5) Formulace hlavních sdělení

Vytvoříme si seznam hlavních informací, které chceme veřejnosti předat. Zdůrazníme příklady a důležitá čísla. Myšlenky formulujeme do hesel, aby si posluchač/divák podstatu lépe zapamatoval. Posluchačovu/divákovu schopnost zapamatovat si umocníme i pečlivě vystavěným originálním úvodním výrokiem a závěrečným shrnutím klíčových bodů našeho vystoupení. Soustředíme se, aby naše věty byly stručné a výstižné, protože k vyjádření budeme mít jen omezený čas – poselství bychom měli předat během 30 sekund. Proto už při nácvičku přejdeme hned k věci (vypustíme oslovení redaktora/moderátora a publika, neopakujeme otázku) a vysvětlujeme jednoduše a logicky. Smysluplné půlminutové vyjádření k tématu zvládneme snáz, když dodržíme jednoduchou strukturu (odpovídá struktuře reakce na otázku i při jiných příležitostech):

- a) *Základní sdělení* – posluchači/diváci mají během několika vteřin pochopit, jaký postoj k dané tematice zaujímáme.
- b) *Argumentace* – omezíme se maximálně na tři body, aby posluchač/divák stačil informace vstřebat.
- c) *Závěrečná věta* – buď zopakujeme svoje úvodní stanovisko, nebo vyslovíme výzvu či výhled.

Pokud nás kontaktují žurnalisté v tzv. krizové situaci a po nepříjemné situaci musíme zaujmout stanovisko před kamerou, zdržíme se hodnocení, interpretací a domněnek, ujdeme osvědčené pětikrokové nouzové sdělení:

Řekneme přesně

- Co se stalo?
- Utrpěl někdo škodu?
- Co zatím víme o důsledcích?
- Co jsme dosud podnikli?
- Jaké jsou další kroky?

6) Pocit jistoty

Existují různá doporučení, jak odstranit zábrany před rozhovorem v médiích. S úspěchem můžeme použít metody zvládnání trémy, které nám pomáhají při jiných veřejných vystoupeních. K osvědčeným postupům přidáme ještě další tipy:

- a) Nejdůležitější sdělení se naučíme zpaměti. Jsou to ostrůvky jistoty v obtížných situacích. Co to znamená? Pro případ, že by nás zaskočila překvapivá otázka, si preventivně připravíme sdělení týkající se aktuálních i budoucích témat vztahujících se k naší problematice (organizaci). Kdykoli pak v rozhovoru začneme „plavat“, zachráníme se jedním z uvedených vyjádření, díky němu zavedeme nit rozhovoru tam, kam potřebujeme. Jestliže v médiích reprezentujeme svou organizaci, s výhodou svoje „moduly vědění“ strukturujeme pomocí pravidla ETHOS. Název tvoří začáteční písmena jednotlivých oblastí stěžejních pro instituci: E značí ekonomiku, T techniku, H znamená humánní čili lidské aspekty, O symbolizuje organizaci a S sociální sféru. Díky této struktuře se ve svých „ostrůvcích vědění“ sami snáz orientujeme. Při přípravě hlavních sdělení sledujeme, aby probírané téma bylo pro diváky/posluchače aktuální a významné, aby z něho jasně vyplývaly důsledky pro každodenní život (doložíme názornými příklady) a nejsilnějším argumentem aby byl užitek pro společnost.
- b) Do paměti si uložíme napevno i základní argumenty.
- c) Pořídíme si zkušební nahrávku svého vystoupení – kontrolujeme nejenom řeč těla, ale i tempo řeči, plynulost mluvy, délku a srozumitelnost promluvy.
- d) Nacvičíme si odpovědi na možné otázky, konzultujeme s kolegy nebo trenérem.
- e) Podíváme se na záznam předchozích dílů pořadu, v němž máme vystupovat.

7) Vnější přesvědčivost

Diváci/posluchači nás přijmou, když získáme jejich sympatie. Na celkovém dojmu emocionální důvěryhodnosti se podílí vzhled, řeč těla a hlas. Proto se v přípravě věnujeme i těmto aspektům svého vystoupení. Zjistíme, před jakým pozadím budeme stát/sedět, abychom s ním nespívali nebo aby nebylo příliš výrazné. Volíme spíš světle pastelové barvy, nikoli bílou nebo modrou, vyhneme se károvaným textiliím. Omezíme drahé šperky. Pokud jsme krátkozrací, nasadíme kontaktní čočky nebo aspoň brýle s antireflexními skly, abychom vyloučili nežádoucí stíny a odlesky.

Sedíme/stojíme zpřímá (těžiště těla vpřed a vzhůru), pokud sedíme u stolu, vždy aspoň jednu ruku položíme na něj – vizuálně působíme jako ten, kdo nic neskrývá, a předejdeme tím i nadměrné gestikulaci, která na obrazovce působí agresivně. Než odpovíme, můžeme souhlasně kývnout na znamení porozumění otázce, zhluboka dýcháme do bránice, každou myšlenku ukončíme klesnutím hlasu s pohledem na redaktora/moderátora.

Mluvíme spatra širší veřejnosti přístupným jazykem bez anglicismů, odborné termíny vysvětlujeme. Svou výpověď členíme (za první, za druhé...), a když se přeřekneme, opravíme se pomocí fráze „přesně řečeno“, „správně řečeno“ a myšlenku zopakujeme. Svoje reakce na otázky či námitky nezačínáme „není to pravda“ nebo „to je lež“, raději předejdeme konfliktu např. formulacemi „je to jinak“, „vidím/vnímám to jinak“.

A především se pozitivně naladíme, abychom působili vstřícně a přátelsky – diváci/posluchači nám to nepřímo oplatí.

8) Právní aspekty

V případě neférových reportáží a kampaní se obrátíme na zkušeného právníka. Ale i my sami si předem můžeme domluvit pravidla:

Jaká bude délka rozhovoru? V případě krácení příspěvku se škrtnou celá otázka a celá odpověď, abychom předešli nechtěné manipulaci. Nahrávání začne teprve tehdy, až k tomu dáme svolení. Při přerušování můžeme rozhovor přerušit a trvat na novém záznamu. Necháme si nakonec rozhovor přehrát. Trváme na tom, aby hlavní myšlenky v příspěvku zazněly.

4.1.2 Stresující interview

Na ožehavá témata nebo chytáky jsme se částečně připravili – rozhodli jsme se v klidu předem, co říci chceme a co ne, a také umíme zpaměti „moduly vědění“. Důležité ovšem je, jak je do svých odpovědí vkomponujeme. Základem je soustředěné naslouchání, abychom mohli posoudit, zda je nám otázka příjemná, nepříjemnější nebo je namířená proti nám.

Když vnímáme otázku jako přijatelnou, odpovíme na ni (tomu říkáme, že předáme „vázanou“ informaci), a aniž bychom klesli hlasem, hned doplníme svoje hlavní poselství (tzv. „volnou“ informaci). Řekneme např. „Ještě stručnou poznámku o...“, „Navíc máme...“, „A ještě zajímavou informaci...“, „A aby si posluchači udělali dokonalou představu...“.

Zní-li nám otázka nemile, držíme se rady „Čím je otázka nepříjemnější, tím stručnější a přátelštější by měla být odpověď.“ Náš protějšek má méně času připravit se na další otázku.

Jestliže otázku/námítku vnímáme jako složitou nebo útočnou, máme přinejmenším dvě možnosti:

a) Můžeme se řídit svými klíčovými poselstvími a zařadit je hned na začátku své odpovědi. Např. „Dovolte mi napřed poznámku k naší koncepci...“, „Nejprve krátká poznámka k vaší otázce...“, „Než odpovím na vaši otázku, chci připomenout...“.

b) Odvedeme pozornost k tématu pro nás příjemnějšímu. K tomu využijeme postup zvaný „zablokovat, překlenout, překřížit“. Obsahuje formulace při neférových otázkách, díky nimž získáme čas a zůstaneme klidnější. Chceme-li v rozhovoru zmínit svoje poselství, odvedeme touto technikou pozornost od původní námítky a nasměrujeme ji k našemu tématu.

Rozkryjme si jednotlivé pojmy jmenovaného doporučení:

a) Zablokovat

Otázku vůbec nevezmeme na vědomí, vlastně ji necháme vyznít do prázdna, proneseme k ní jen komentář, tzv. přechodovou větu. Přechodovými větami pro zablokování můžou být např. formulace „Vaše otázka se tématu týká jen okrajově.“, „Tato otázka směřuje

k hlavnímu bodu naší koncepce.“, „Na první pohled to tak může vypadat.“, „Naštěstí je tomu jinak.“, „Jako u každého velkého projektu jsou i zde rizika.“

b) Překlenout

Jedná se o volnou informaci, kterou sdělíme, aniž by se nás na ni někdo ptal. Tak odvedeme pozornost od nežádoucího tématu a předneseme své připravené poselství.

c) Překřížit

V závěru své odpovědi se zmíníme o skutečnosti, která by měla redaktora/moderátora tematicky inspirovat k následující otázce. Když na náš nabídnutý podnět zareaguje, získali jsme vliv na další průběh rozhovoru, „překřížili jsme“ původní směr.

Příklady:

- 1) „Image vaší fakulty je nejhorší v historii. Klesá počet studentů, publikační činnost pedagogů je minimální a spektrum oborů neodpovídá poptávce trhu.“
(Jedná se o nedoložená tvrzení a výčitky.)
 - a) „Nastínil jste tu naprosto mylný obraz“ (přechodová věta). „Nejprve bych chtěl uvést na pravou míru...“ (Jednou větou zhodnotíme vše, co protějšek řekl.)
 - b) „Vaše tvrzení naštěstí vůbec neodpovídají skutečnosti“ (přechodová věta). „K tématu image fakulty mám tři poznámky...“

- 2) „Vaše fakulta je považována za školu, kterou vystuduje každý. Jak můžete být do budoucna ve svazku fakult Univerzity Karlovy?“
(Jedná se o nepravdivé tvrzení spojené s otázkou.)
 - a) „Nevím, jak jste na takové tvrzení přišel. Opak je pravdou...“
 - b) „Ve vaší otázce se skrývá nařčení, které není pravdivé. Rád využiji této příležitosti a představím krátce koncepci studijního systému na naší fakultě.“

- 3) „Lidé jsou rozhořčeni, protože je zařazujete do projektu chaoticky. Co mi k tomu řeknete?“
(Do otázky je zahrnut negativní aspekt.)
 - a) „Z pohledu řadových pracovníků to tak na první pohled může vypadat.“
(přechodová věta). „Když se však podíváte na podrobnosti, potom...“
 - b) „Zmiňujete jednorázové negativní zkušenosti.“ (přechodová věta). „Přehlížíte přitom, čeho všeho už jsme dosáhli.“

4.1.3 Nejčastější chyby

- 1) žádná příprava
- 2) nekompetentnost v problematice
- 3) mlčení či mlžení (ne „kouřovou clonu“, raději „To je vše, co vám k tomu v tuto chvíli mohu říci.“)
- 4) nesrozumitelné vyjádření (neúplné věty, překotné tempo, nadbytek odborných termínů, nadměrná délka řeči...)
- 5) arogance či bagatelizace („Bez komentáře.“, „Přesně tuto otázku jsem čekal.“)
- 6) pohled do kamery
- 7) předčasný odchod, odchod nevhodným směrem
- 8) vizuálně nevhodné oblečení a líčení
- 9) zapnutý mobilní telefon
- 10) těkání pohledem, šustění papíry

4.2 „Koučovací“ rozhovor

Uvozovky v názvu následující části ve skriptech o strategiích v mezilidské komunikaci naznačují, že nemůžeme a ani nechceme zvládnout koučovací proces komplexně ve všech jeho formách. Abychom mohli vést profesionální koučovací rozhovor, museli bychom po dobu jednoho roku absolvovat jednou měsíčně dvoudenní trénink a vykonat zkoušku. I když profesionálními kouči nejsme, koučovací strategií se pro jednání s kolegy či klienty inspirovat můžeme, protože koučovací metoda je velice úspěšná hned v několika podobách. Ať se jedná o koučování při výkonu, koučování týmu, koučování jako styl chování či vedení lidí – vždy klienty více motivuje řešení, které objeví sami, než když jim ho někdo nařídí. Nejčastějšími tématy jsou: „byznys“, „kariéra“, „vztahy“, „k čemu mám talent“. „jsem na rozcestí“, „prokrastinace“. K tématu uvedeme základní přehled, a pak se zaměříme na koučování jako styl vedení.

Co je koučink? Čeština nemá přesný ekvivalent tohoto slova. I když je hlavním cílem koučování zvýšení výkonu u koučovaného, tlak na výkon ze strany kouče se nahrazuje jeho pozorností k tomu, co koučovaný cítí na tělesné a emocionální úrovni a jak myslí. Kouč (podobně jako mediátor) nese odpovědnost jen za průběh procesu. Kouč pomáhá klientovi vytěsnit z hlavy příkazy, které způsobují, že výkon jedince je nižší než jeho potenciál, a vede jeho pozornost k aspektům, které mu pomáhají se učit. Kouč pomůže najít, co je v koučovaném dobrého, a on to pak díky akčnímu plánu posiluje. Kouč rozměňuje a vytahuje z klienta krok za krokem a beze spěchu to nejlepší, co v něm je. Plní roli režiséra - ptá se „V čem to je?“, „Podle čeho to poznáš?“, dává zpětnou vazbu a podporu, neradí. Jen vede

klienta k přemýšlení nahlas, pracuje s jeho motivací a odpovědností. Koučink na rozdíl od psychoterapie začíná ze stavu 0 (když se chceme dostat ze stavu „standard“ do stavu „komfort“).

Existují samozřejmě i definice koučinku, tady jsou dvě z nich:

„Metoda práce s lidmi založená na myšlence, že dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností; metoda užívaná k taktnímu a ohleduplnému ovlivňování pracovního chování člověka; jejím cílem je rozvoj aktivity, iniciativy, samostatnosti a tvořivosti; přestože nevyužívá příkazování ani poučování, vede ke zvyšování pracovního výkonu.“ (Hartl, Hartlová)

„Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby.“ (International Coach Federation)

Jak je známo, počátky koučinku najdeme ve sportu – Timothy Gallwey aplikoval metodu koučování při výuce tenistu a golfu. Jeho žák John Whitmore pak ke konci sedmdesátých let minulého století přenesl metodu do manažerské praxe. Přístupy v koučování jsou založeny také na myšlenkách Carla Rogerse, který zdůrazňoval, že člověk se snáz učí, pokud ho respektujeme jako jedinečnou lidskou bytost. Zatímco učitel (trenér) sděluje „Vím, co je u tebe špatně, a pomohu ti to změnit.“, kouč říká „Pomohu ti, abys sám přišel na to, co můžeš udělat, abys byl lepší.“

Koučování, na rozdíl od direktivního řízení, bere v úvahu individuální zájmy klienta, poskytuje mu větší prostor pro seberealizaci, dopřává mu otevřenost v komunikaci, rozšiřuje hranice jeho možností a tím zvyšuje spokojenost a zájem o práci. Takové jsou přínosy koučinku pro koučovaného.

4.2.1 Předpoklady

Můžeme je shrnout do čtyř hesel: člověk, motivace, cíle, realita. Co si pod uvedenými slovy představujeme, když z nich vycházíme?

Člověk

Člověk je v zásadě dobrý. V každé situaci udělá to nejlepší, co může a umí.

Je lidskou přirozeností a potřebou učit se a rozvíjet.

Člověk sám sebe potřebuje vnímat jako dobrého člověka. Je proto schopen udělat mnohé, aby se tak mohl cítit.

Člověk má potenciál, který je možné rozvíjet vhodnými podněty a prostředím.

Motivace

Děláme jen to, co chceme, a to, co nechceme, neděláme.

Vnější motivace je dobrá, vnitřní klíčová.

Vnější motivace může zabíjet vnitřní motivaci.

Cítit úspěch v tom, co děláme, je motivující.

Cíle

Když nevíme, kam plujeme, není žádný vítr dost dobrý.

Jasně vědomí cíle nám umožňuje nalézat cestu.

Vize má sílu magnetu.

Dobře definovaný cíl umožňuje zažívat pocit úspěchu pramenící z jeho dosažení.

Realita

Svět každého člověka je jiný.

Realita je to, co si myslíme, že je.

Nemůžeme-li ovlivnit to, co se děje kolem nás, můžeme ovlivnit náš úhel pohledu.

To, jak situaci vidíme, může ovlivnit to, zda podnikneme nebo nepodnikneme kroky, které jsou nutné pro dosažení našeho cíle.

4.2.2 Principy

a) Bezpečí

Základem je důvěrný vztah mezi koučovaným a koučem. Proto si oba hned na začátku vyjasní, co v procesu je veřejné a co je důvěrné. Kouč samozřejmě klienta a jeho jednání nehodnotí a projevuje mu respekt.

b) Důraz na individualitu

Přestože situace, kterou koučovaný řeší, jiní lidé už v minulosti zvládli, je pro něho zásadní, aby našel takovou cestu, která je pro něho tou nejlepší, i kdyby byla odlišná od té, kterou volí jiní lidé.

c) Důraz na převzetí odpovědnosti

Plnění kroků, které si stanovil v rámci akčního plánu, má pod kontrolou koučovaný. Jen on je zodpovědný za dosažení nebo nedosažení cíle.

d) Zaměření na současnost a budoucnost

Protože je cílem změna, nikoli psychoanalýza, pozornost kouče i koučovaného směřuje k vizím a cílům.

e) Hledání zdrojů v minulosti

Z minulosti může kouč připomenout skryté zdroje v podobě neuvědomovaných dovedností, pomáhá klientovi zmenšovat „slepé já“ a zvětšovat „otevřené já“.

f) Akční zaměření

V koučování je rozhodující, co koučovaný udělá v mezičase, než se zase s koučem setká, proto část koučovací schůzky je zaměřena na plánování konkrétních aktivit.

4.2.3 Strategie

Základním koučovým nástrojem jsou otázky – jak jinak by dovedl koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil si svou vizi budoucnosti, odvodil z ní cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat? Smyslem otázek při koučování není ani tak informovat se, jako spíše zjistit, zda má koučovaný informace, které potřebuje, a zda s nimi účinně pracuje. Otázky kouč klade zpočátku obecnější, postupně se více zaměřuje na detaily. Během celého koučovacího procesu užívá otázky otevřené, protože poskytne klientovi největší prostor pro odpovědi. Otevřené otázky ho vybízejí k tomu, aby se otevřel a podrobně vyjádřil svoje úvahy. Jedinou výjimkou je otázka uvozená tázacím „proč“. Jsme zvyklí na takovou otázku reagovat omlouváním, a proto ji jako příjemci vnímáme negativně. Chceme-li se dozvědět „proč“ a nevyvolat dojem kritiky, můžeme říci: „Dnes jste přišel pozdě. Co se stalo?“ A pochopitelně, má-li dojít k žádoucím pozitivním změnám u koučovaného, je nezbytnou podmínkou úspěchu při dotazování koučova rozvinutá dovednost aktivního naslouchání. Jedná se totiž o to, aby se koučovaný necítil jako u výslechu, naopak, měl by se ponořit do zamyšlení, uvědomování a objevování a prožít si, že kouč je pro něho partnerem, který se o něho zajímá. Jako vhodný metodický postup kladení otázek se při koučování osvědčil systém nazvaný GROW (anglický výraz „to grow“ překládáme jako „růst“, „stávat se“). Jednotlivá písmena tohoto názvu jsou začáteční písmena slov označujících dílčí stádia procesu koučování:

G (goal setting) – stanovení cílů (krátkodobých i dlouhodobých)

R (reality) – zjištění současného stavu věcí

O (options) – možnosti, alternativní návrhy

W (will) – vůle naplnit rozhodnutí i upřesnění postupu (co, kdy, kdo má dělat)

Během celého koučovacího procesu užívá kouč otázky otevřené.

Aspoň pro orientaci si jmenované fáze projdeme názorněji:

1) G – stanovení cílů

Účastníci získají přehled o hodnotách, potřebách, znalostech a dovednostech jedince. Někdy koučovaný neví, kde chce změny dosáhnout, jen si stěžuje a projevuje nespokojenost se současným stavem. Proto kouč klade otázky směřující k upřesnění oblasti, ve které je změna žádoucí. Stížnostní podnět tak převede na pozitivně formulovanou žádost změny. Dobrá formulace cíle má parametry SMART.

Otázky:

S = specifický

„Na čem byste chtěl dnes pracovat?“ (Slovo pracovat vede koučovaného k uvědomění, že se nejedná o povídání, ale o mentální námahu.)

„Jaké problémy byste chtěl dnes rozpracovat?“

„S čím byste rád odcházel?“

„O čem budeme dnes jednat?“

„Na co se spolu dneska soustředíme?“

„Co konkrétně opravdu chcete?“ (Slovo „opravdu“ působí motivačně.)

„Jak to bude vypadat?“

„Co uvidíš, uslyšíš, až se to stane?“

„Čemu byste se během dnešního setkání chtěl věnovat?“

„Jaký problém chcete řešit?“

„Čeho chcete dosáhnout?“

„Jaký dlouhodobý cíl souvisí s problémem, jímž se zabýváme?“

„Na co by bylo nyní užitečné navázat a více to rozpracovat?“ (Otázka určující priority.)

„Co z toho, o čem jsme mluvili, považujete za nejdůležitější?“ (Otázka určující priority.)

M = měřitelný

„Podle čeho poznáš, že jsi u cíle?“

„Co se změní?“

„Jak to změříte?“

„Jakým způsobem je to měřitelné?“

A = akční

„Jak moc ovlivníte dosažení cíle vy? Vyjádřete na škále 1–10.“

„Jak můžete zvýšit svůj vliv?“

„Jak je to dosažitelné, obtížné?“

R = reálný

„Jak je váš cíl reálný? Vyjádřete na škále 1–10.“

„Co vás vede k tomu, že dáváte toto číslo?“

T = termínovaný

„Kdy chcete dosáhnout cíle?“

„Dokdy chcete tohoto cíle dosáhnout?“

2) R – zhodnocení současného stavu

Tato fáze je analýzou situace, ve které se koučovaný nachází, umožňuje mu dívat se na problémy jinak, než byl dosud zvyklý, nutí ho přemýšlet, aby odkryl svoje skryté možnosti a potenciál. Kouč pomáhá klientovi k nehodnotícímu vnímání a obrací jeho pozornost k těm částem reality, které dosud nevnímal. Otázky na realitu mohou směřovat do přítomnosti nebo minulosti.

Otázky:

„Co se děje nyní?“

„Jaký je současný stav?“

„Do jaké míry vám na věci záleží?“

„Koho, kromě vás, se problém nějak týká?“

„Kdo ví o tom, že s problémem něco chcete udělat?“

„Jak dalece máte pod kontrolou výsledek?“

„Jaké konkrétní kroky jste až dosud učinil?“

„Jaké jsou hlavní překážky?“

„Jaké zdroje máte k dispozici?“

3) O – nalezení možností rozvoje

Koučovaný spontánně přichází s nápady, co by případně mohl udělat (nikoli co opravdu udělá), všechny možnosti jsou otevřené. Hledá alternativní cesty, jak za současného stavu dosáhnout vytčených cílů. Kouč (třeba i formou brainstormingu) podporuje klientovu fantazii a tvořivost. Vždycky mu dá dost času na přemýšlení.

Otázky:

„Jaké možnosti máte?“

„Co můžete udělat?“

„Sestavte si seznam všech možností.“

„Co byste ještě mohl udělat?“

„Co byste udělal, kdybyste měl více času, mohl rozhodovat...?“

„Jaké výhody a rizika mají jednotlivé možnosti?“

„Které řešení se vám zamlouvá nejvíc?“

Teprve když už klient neví, smí kouč nabídnout svůj nápad. Způsob vážně míněné nabídky možností může kouč podpořit následujícími formulacemi:

„Možná...“

„Samozřejmě to nevím, ale můžu si myslet...“

„Přijatelné by bylo...“

„Úplně jiná myšlenka by byla...“

„K této myšlence mě napadá...“

„Před očima mám...“

„Hlavou se mi honí ještě třetí možnost, mám ji vyslovit?“

„Chtěl byste, abych vám řekl svůj návrh?“

„Jednou jsem měl kolegu, který v podobné situaci udělal...“

4) W = uplatnění vůle (akční plán)

Akční plán jsou konkrétní akce s termíny. Koučovaný je podniká v době mezi koučovacemi schůzkami. Kouč klientovi pomáhá jednotlivé akční kroky definovat jako činnost. Kouč také ověřuje míru motivace koučovaného a hlídá, aby měl dostatek elánu pro uskutečnění svého plánu. Protože cílem koučovacího rozhovoru je podnítit akci, je často nejdůležitější první krok. Výhodnější se zdá postupovat trpělivě krok za krokem než naplánovat činnosti na dlouhou dobu dopředu, aby nedošlo k vyprchání počátečního nadšení.

Příklady metody malých kroků (MMK):

a) Kouč: „Pokud je vaším cílem začít běhat, co by mohlo být dílčím cílem, zvládnutelným do měsíce?“

Klient: „Chodit ty tři kilometry rychlou chůzí každou sobotu a úterý.“

Kouč: „Co můžete udělat pro svůj cíl do 24 hodin?“

Klient: „Naplánovat trasu a najít tenisky.“

b) Kouč: „Pokud chcete odevzdat diplomku v termínu, co je tím nejmenším krokem pro uskutečnění vašeho cíle?“

Klient: „Nastudovat literaturu.“

Kouč: „Ještě menší krok?“

Klient: „Napsat osnovu.“

Otázky:

„Co uděláte?“

„Kterou možnost si vyberete?“

„Do jaké míry jsou možnosti v souladu s vašimi cíli?“

„Kdy začnete s prvními kroky?“

„Jak budete dále postupovat?“

„Jaké překážky by mohly vyvstat?“

„Jak je překonáte?“

„Jakou podporu potřebujete získat a od koho?“

„Jak a kdy to uděláte?“

„Co pro vás mohu udělat já?“

„Jak dalece jste odhodlán domluvený plán splnit? Ohodnoťte svoje odhodlání na desetibodové stupnici.“

„Co vám brání dosáhnout desítky?“

Součástí koučovy práce je také budovat klientovu sebedůvěru a samostatnost, proto ho po dosažení dílčího cíle vyzývá k sebehodnocení. On sám nehodnotí, jen aktivně naslouchá. Ptá se vyváženě na různé aspekty hodnoceného výkonu, projevuje empatii a porozumění. V tom, co se nepodařilo, klade důraz na řešení, ne na hledání příčin. V tom, co se podařilo, hledá možnosti, kde a jak to uplatnit příště.

Otázky:

„Jak hodnotíte svůj výkon?“

„Jak si myslíte, že jste zvládl tento úkol?“

„Co se vám podařilo nejvíce?“

„Co se vám nepodařilo?“

„Co se dařilo méně?“

„Co byste příště udělal jinak?“

„Jaké silné stránky se při plnění tohoto úkolu projevily?“

„Jak se vám dařilo uplatnit vaše jazykové znalosti?“

„Kdybyste si za něco při plnění tohoto úkolu měl dát jedničku, za co by to bylo?“

„Proč zrovna tohle?“

„Co jste se při tom naučil?“

Zakázané otázky

Otázky obviňující nebo manipulující klienta k předem danému názoru či akci jsou pro koučovací rozhovor nevhodné.

Příklady:

„A není problém v tvém přístupu?“ (Vede spíš k obranné reakci než k zamyšlení.)

„Proč se ti už nepodařilo vyřešit tento problém?“ (Také obviňující.)

„Chceš slyšet, v čem je tvůj problém?“ (Vyvolává pocit, že kouč ví něco, co koučovaný neví.)

„A není příčinou tvůj vztah s...?“ (Navádí klienta ke konkrétnímu typu odpovědi.)

„Nechceš se rozvinout v oblasti komunikace?“ (Manipulující ke konkrétní odpovědi.)

„Kdo myslíš, že za to může?“ (Hledání viníků místo řešení.)

„Jak dlouho už máš ten problém?“ (Zaměření na problém, ne na řešení.)

V úvodu tématu „Koučovací“ rozhovor jsme se domluvili, že postupy této strategie využijeme v běžných komunikačních situacích, aniž je nazveme koučinkem. Příkladem je nám dobře známá zpětná vazba, konkrétně situace, kdy kolega naši zpětnou vazbu přijmout neumí. Tehdy zareagujeme jako kouč:

„Mám pocit, že je pro vás v tomto okamžiku velice těžké přijmout mou zpětnou vazbu.“

„Pokud byste vycházel z toho, že je mé hodnocení správné, co by to pro vás znamenalo?“

„Představte si, že byste mohl být o 50 % lepší. Co by se změnilo?“

„Jak úspěšný byste pak byl?“

„Podle čeho by si toho všimli ostatní?“

„Co byste potřeboval, abyste se rozvinul tam, kde se vidíte již teď?“

Když kolega přednese vlastní hodnocení své osoby, opět se ptáme „po koučsku“:

„Co přesně rozumíte touto schopností?“

„Jak jste dospěl ke svému hodnocení?“

„S kým se srovnáváte?“

„Podle čeho poznáte, že jste již dostatečně dobrý?“

„Jaké chování je s tím spojeno?“

Ano, koučování nám otvírá další možnosti, jak si vzájemně pomoci k rychlejšímu osobnostnímu a profesnímu rozvoji. Ale jako všude v rétorice i tady platí, že jen s upřímným zájmem o člověka a jeho skutečnost a s důvěrou v jeho schopnosti nám uvedená strategie přinese obohacení pro obě strany.

4.3 Cvičení

Stresující interview

- 1) „Proč musí mít UK tři teologické fakulty, vždyť se mohou katolická, evangelická a husitská spojit v jednu?“
(Jedná se o částečně pravdivý dotaz.)
- 2) „Vy také patříte k těm slovenským občanům, kteří musí mermomocí studovat v Praze?“
(Jedná se o osobní útok.)
- 3) „Jak si vysvětlujete, že absolventi vaší fakulty neseženou pracovní uplatnění?“

(Jedná se o obecné obvinění.)

- 4) „Profesor XY z Akademie věd hodnotí vámi navrhovaný postup velmi kriticky. Proč ho vůbec prosazujete?“

(Jedná se o citaci kritického průzkumu.)

- 5) „Co budete dělat, když akademický senát vaše návrhy odmítne?“

(Jedná se o hypotézu.)

Trenér a kouč

Doplňte charakteristiku kouče.

TRENÉR

KOUČ

Návod

Odborník v oboru

Vnější technika

Autorita

Pasivita

Direktivita

Instrukce

Hranice

Osobní odpovědnost

Jednosměrná komunikace

Odstanění momentálního diskomfortu

Otázky pro dílčí stadia metody GROW

Navrhněte otázky ke každé fázi, u stanovení cílů rozlište otázky pro každé kritérium SMART zvlášť.

Koučovací otázky

Ke každé výpovědi uveďte možné otázky, které by kouč mohl položit.

- 1) Všichni vědí, že dělám, co můžu.

- 2) Nutí mě, abych byl nekompromisní.
- 3) Vždycky jsme se snažili.
- 4) Mám strach.
- 5) Nikomu se nedá důvěřovat.
- 6) Naštval jsem ho.
- 7) Jen ho vidím, udělá se mi špatně.
- 8) Já nesu odpovědnost.
- 9) Musíme to vyřídit.
- 10) Opravdu by se mělo něco udělat!

4.4 Řešení

Stresující interview

- 1) „Proč musí mít UK tři teologické fakulty, vždyť se mohou katolická, evangelická a husitská spojit v jednu?“
(Jedná se o částečně pravdivý dotaz.)
„Vaše stanovisko chápu, všechny jmenované fakulty jsou teologické. Ovšem mimo jiné má každá z nich jinou dogmatiku, a už proto jsou do jedné fakulty neslučitelné.“
- 2) „Vy také patříte k těm slovenským občanům, kteří musí mermomocí studovat v Praze?“
(Jedná se o osobní útok.)
„Co se týká věcného obsahu vaší otázky: Ano, studuji už druhým rokem na Filozofické fakultě UK. Mimo jiné i proto, že jsem se do Prahy přivdala.“
- 3) „Jak si vysvětlujete, že absolventi vaší fakulty neseženou pracovní uplatnění?“
(Jedná se o obecné obvinění.)
„To je váš subjektivní názor. Opak je pravdou...“
- 4) „Profesor XY z Akademie věd hodnotí vámi navrhovaný postup velmi kriticky. Proč ho vůbec prosazujete?“
(Jedná se o citaci kritického průzkumu.)
„Každé téma má pro a proti a jistě víte, že na toto téma byla provedena řada výzkumů...“
- 5) „Co budete dělat, když akademický senát vaše návrhy odmítne?“
(Jedná se o hypotézu.)
„To je ale pouhá spekulace, držme se faktů.“

Trenér a kouč

Doplňte charakteristiku kouče.

TRENÉR

Návod

Odborník v oboru

Vnější technika

Autorita

Pasivita

Direktivita

Instrukce

Hranice

Odpovědnost za výsledek

Jednosměrná komunikace

Odstranění momentálního diskomfortu

KOUČ

Inspirace k vlastnímu hledání

Laik v oboru

Vnitřní technika

Partnerství

Aktivita

Diskuse

Vlastní návrhy

Tvořivost

Odpovědnost pouze za proces

Vícesměrná komunikace

Orientace na budoucnost

Otázky pro dílčí stadia metody GROW

Navrhněte otázky ke každé fázi, u stanovení cílů rozlište otázky pro každé kritérium SMART zvlášť.

Otázky na cíl – S:

„V jaké oblasti si přeješ změnu?“

„Abys přestal mít negativní pocit, kde má dojít ke změně?“

„Můžeš být konkrétnější?“

„Kdo/co se musí změnit, abys byl spokojen?“

„Co je třeba, aby bylo jinak?“

„V jaké oblasti se chceš rozvinout?“

„Na čem chceš pracovat?“

„V čem můžu pomoci?“

„Kde (co, v čem) ještě?“

„Je ještě něco dalšího, čeho bys chtěl dosáhnout?“

„Jaký je ideální stav?“

„Jak bys tu žádoucí změnu více specifikoval?“

„Jak má vypadat rozdíl mezi tím, co si přeješ a co je nyní?“

„S jakým minimem budeš spokojen?“

„Co nejmenšího se musí stát, abys měl jistotu, že jdeš správným směrem?“

Otázky na cíl – M:

„Kdo ti potvrdí, že jsi úspěšný? Kdo ještě a jak?“

„Které záležitosti pro tebe budou důkazem, že jsi na dobré cestě?“

„Jaká měřítká úspěchu použiješ? Jaká ještě?“

„Jak konkrétněji zhodnotíš úspěch při dosažení cíle?“

„Jakými čísly můžeš popsat žádoucí změnu?“

„Jak bys tu změnu přeložil do řeči čísel a hodnot?“

„Které konkrétní věci na té změně v tobě působí nadšení?“

Otázky na cíl – A:

„Jaký vliv máš na dosažení cíle?“

„Kdo nebo co může dosažení cíle zabránit?“

„Co konkrétně můžeš ovlivnit a co už ne?“

Otázky na cíl – R:

„Je dosažení cíle reálné?“

„Jaké důvody tě vedou k tomu, že tomu věříš?“

„Kdyby někdo říkal, že se to nedá zvládnout, čím ho přesvědčíš, že ano?“

„Jaké argumenty by použil člověk, který si myslí, že cíl reálný není?“

„Co by to bylo za člověka?“

Otázky na cíl – T:

„Dokdy budeš spokojený se stávajícím stavem?“

„Kdy se to musí začít měnit, abys byl spokojen?“

„Odkdy uděláš něco jinak? A co?“

„Jaké fáze a časové milníky plánuješ?“

„Jakou minimální rychlostí musí probíhat změny, abys byl spokojený?“

„Kdo a kdy se tě má zeptat, jak postupuješ?“

„Na co se tě má ještě zeptat, aby to pro tebe bylo přínosné?“

Otázky na realitu:

„Co už jsi udělal pro to, abys dosáhl cíle?“

„Už jsi byl někdy v podobné situaci a zvládl jsi ji lépe než nyní? Co tam bylo, co rozhodlo, že jsi to zvládl? Co jsi dělal? Jaký byl tvůj postup v té situaci?“

„Znáš někoho, kdo byl v podobné situaci a zvládl ji? Díky čemu?“

„Znáš ještě někoho? Co mu pomohlo? Co ještě?“

„Znáš nějaký případ z literatury či z médií, který je podobný tvému? Jak to tam vyřešili k užítku věci?“

„Co by mohlo zásadně pozitivně ovlivnit tvou cestu k cíli?“

„Jak by vypadala situace, kdybys ji na škále ohodnotil o pět stupňů lépe?“

„Jak ti můžu pomoci?“, „Kdo ti může pomoci?“, „V čem ti může pomoci?“

„Podle čeho poznáš, že jsi u cíle? Jak to budeš průběžně vyhodnocovat?“

„Jaké jsou hlavní překážky?“

„Jaké máš zdroje na cestě k úspěchu? Jak je můžeš získat?“

„Co kdyby situace, které nyní čelíš, nebyla pracovní, ale děla se u tebe doma? Jak bys postupoval?“

„Pokud by nešlo o tvůj soukromý problém, ale o něco ve firmě, jak bys to řešil?“

„Jak bys předal tuto informaci, kdyby šlo o tvého nejlepšího přítele?“

Otázky na možnosti:

„Takže, co jsi mohl udělat?“

„Jak bys v tomto případě mohl postupovat?“

„Jaké máš možnosti?“

„Co bys dělal, kdybys měl více peněz, času, odvahy, spolupracovníků...?“

„Co bys dělal, kdybys měl méně starostí, práce, dětí...?“

„Co by na tvém místě dělal tvůj přítel, nepřítel, konkurent, šéf...?“

„Co by, kdyby...?“

Otázky na akční plán:

„Kterou možnost nebo možnosti si vybereš?“

„Do jaké míry jsou v souladu s tvými cíli?“

„Jaká kritéria úspěchu sis určil? Jak budeš úspěch měřit?“

„Kdy konkrétně začneš a dokončíš jednotlivé kroky?“

„Co by tě mohlo zdržet nebo ti zabránit v jejich realizaci?“

„Jak si pomůžeš, abys měl motivaci to udělat?“

„S kolíka lidmi (a s jakými) to projednáš?“

„Co s nimi projednáš?“

„Jak se budeš odměňovat, když se ti potvrdí, že jdeš správným směrem?“

„Jak se odměníš při dosažení žádoucího stavu?“

„Co uděláš, abys tento plán nezapomněl?“

„Jaké jsou důležité první kroky? Kterým začneš? Kdy ho uděláš?“

Koučovací otázky

Ke každé výpovědi uveďte možné otázky, které by mohl kouč položit.

1) „Všichni vědí, že dělám, co můžu.“

Otázky:

„Skutečně všichni?“

„Koho přesně myslíte tím *všichni*?“

„Existuje někdo, kdo to neví?“

„Co pro vás znamená, že děláte, co můžete?“

„V jakých situacích myslíte, že to děláte?“

„Podle čeho si mohou ostatní všimnout, že děláte, co můžete?“

„Jak jste dospěl k tomuto poznání?“

2) „Nutí mě, abych byl nekompromisní.“

Otázky:

„Kdo vás nutí?“

„Jak to ostatní dokážou, že vás k tomu nutí?“

„Odkud víte, že vás někdo nutí?“

„Co přesně rozumíte pod slovy *být nekompromisní*?“

„Jak se u vás projevuje nekompromisní chování?“

„V jakých přesně situacích myslíte, že musíte být nekompromisní?“

3) „Vždycky jsme se snažili.“

Otázky:

„Kdo přesně se snažil?“

„Skutečně jste se snažili vždycky?“

„Byly doby, kdy jste se nesnažili?“

„Jak se toto snažení projevovalo?“

„Co bylo tou snahou?“

4) „Mám strach.“

Otázky:

„Z čeho přesně máte strach?“

„V jakých situacích míváte strach?“

„Co je příčinou strachu?“

„Jak se strach projevuje?“

5) „Nikomu se nedá důvěřovat.“

Otázky:

„Kdo nemůže důvěřovat?“

„Odkud to víte?“

„Pro koho to platí?“

„Skutečně nikomu?“

„Komu nemůžete důvěřovat vy?“

„Co pro vás znamená *důvěřovat*?“

„Podle čeho poznáte, že někomu důvěřujete?“

„Co by se muselo stát, abyste mohl důvěřovat?“

6) „Naštval jsem ho.“

Otázky:

„Koho jste naštval?“

„Čím jste ho naštval?“

„Jak jste to dokázal, že jste ho naštval?“

„Kdy jste ho naštval?“

„Odkud víte, že jste ho naštval?“

„Podle čeho poznáte, že jste ho naštval?“

7) „Jen ho vidím, udělá se mi špatně.“

Otázky:

„Koho musíte uvidět, aby se vám udělalo špatně?“

„Jak to dokáže, že se vám z něj udělá špatně?“

„Jaké to pro vás je, když je vám špatně?“

„Je tomu tak vždycky?“

„Dochází k tomu jen u něj?“

8) „Já nesu odpovědnost.“

Otázky:

„Za co/koho nesete odpovědnost?“

„Kdy nesete odpovědnost?“

„Co přesně chápete pod pojmem odpovědnost?“

„V jaké míře nesete odpovědnost?“

„Jak se projevuje, že nesete odpovědnost?“

„Kdo říká, že nesete odpovědnost?“

9) „Musíme to vyřídit.“

Otázky:

„Kdo je *my*?“

„Co přesně se musí vyřídit?“

„Jakým způsobem se to musí vyřídit?“

„Kdy se to musí vyřídit?“

„Kdo říká, že to musíte vyřídit vy?“

„Co by se stalo, kdyby se to nevyřídilo?“

10) „Opravdu by se mělo něco udělat!“

Otázky:

„Kdo to říká?“

„Co přesně by se mělo udělat?“

„Kdo by měl co udělat?“

„Jakým způsobem by se to mělo udělat?“

„Co vám brání to udělat?“

„Co by se stalo, když byste to vy neudělali?“

Závěr

„Díky sdílení jsem si uvědomil, že nejsem sám, že je zde spousta lidí, kteří se mnou sdílejí stejné obavy, stejné myšlenky, stejné ideály a stejnou touhu poznat smysl života.“

Paulo Coelho

Milé kolegyně a kolegové, pracovali jste se skripty, která vás provedla komunikačními strategiemi v současné době hodně užívanými. A i když jsou určena především těm z vás, kteří se profesně chtějí věnovat sociální a charitativní práci, určitě přinesla konkrétní inspiraci pro každodenní i mimořádné komunikační situace vám všem, zdokonalili jste si svoje komunikační dovednosti. A tak to také mělo být.

Na rozloučenou si ještě dopřejeme orientační rekapitulaci největších chyb v dialogu:

1) Příkazování

Když lidi příliš „sekýrujeme“, vede to obvykle k odporu a rozhořčení. Vyhlášení začínající slovy „Musíte...“, „Je nutné, abyste...“ často vedou k odpovědím (většinou nevysloveným) typu: „Kdo si myslíte, že jste? Znam svou práci lépe než vy.“ nebo „Musím jenom umřít!“

2) Vyhrožování

Prohlášení typu: „Jestliže ne, tak...“ nebo „Dejte si pozor, abych...“ podporují pokusy o oklamání systému.

3) Poskytování nevyžádaných rad

Jediná rada, které si ten, komu se poskytuje, cení, je ta, o kterou požádal. Prohlášení typu: „Na vašem místě bych to udělal takhle...“, „Měl byste začít nejprve...“ často vede k reakci „Udělám si to tak, jak budu chtít já!“

4) Neurčitost

Když řekneme „Potřebujeme najít nějaký lepší systém.“, vyvolá to pravděpodobně zmatek. Výhodnější je jasně vyjádřit, co, kdo, jak a dokdy udělá.

5) Zatajování informací

Formulace typu: „To si musím nechat pro sebe.“, „To nepotřebujete vědět.“, „Kdybych chtěl, abyste to věděl, řekl bych vám to.“ přinášejí reakce „Mému kolegovi na mně nezáleží. Musím získávat informace od lidí, kterým na mně záleží.“, „Neřekneš ty mně, neřeknu já tobě.“

6) Osobní útoky

Konfrontace s kolegy slovy „Jste nepozorný.“, „Začínáte lenivět.“ vede k obranným reakcím, např. „Kdo si myslíte, že jste, abyste mě mohl posuzovat? Jste dvakrát horší než já.“

7) Povýšené chování

I kompliment je možné pochopit nesprávně, pokud tón hlasu a řeč těla se slovy myšlenými laskavě nesouzní. Pokud přehlédneme důležitost vztahového aspektu v komunikaci, pak např. sdělení „Už jste hotov, no, to jsem rád!“ může partner považovat za negativní.

8) Hraní si na psychologa

Začít větu slovy „Váš problém je v tom, že...“ znamená vyvolat reakci „Vždyť vy o mně vůbec nic nevíte, radši se nejdřív postarejte o své problémy!“ Namísto abychom hodnotili odevzdaný výkon, sklouzáváme k posuzování partnerovy osobnosti.

9) Vyhýbání se problémům

Když partner v rozhovoru řekne „Podívám se na to a pak si vás zavolám.“, „Teď není vhodná doba.“, „To teď není důležité...“, logicky druhého člověka napadne „Aha, odkládá se.“, „Nechce nic řešit, radši se vyhne.“

10) Sarkastické poznámky

Vtipné poznámky, které lidi ponižují, např. „Rád vidím, že jste to jednou taky udělal včas.“, budou přijaty nepřátelsky, i když si ten, kdo poznámku vyslovil, myslí „Ví, že jsem jen žertoval.“

Je dobře, že jste se při čtení nejčastějších chyb mohli jen chválit, protože se jich nikdy, ale nikdy a opravdu nikdy nedopouštíte. S nadějí, že jste se na cestě sebezdokonalování v oblasti zvané rétorika posunuli o další kus i díky „Strategiím v sociální komunikaci“, vám do dalšího hledání a ověřování přeji hodně trpělivosti, pokory a lásky k bližnímu.

Seznam literatury

Beck, G.: Zakázaná rétorika. Praha, Grada Publishing 2007, ISBN: 978-80-247-1743-2.

Borg, J.: Umění přesvědčivé komunikace. Praha, Grada Publishing 2013, ISBN: 978-80-247-4821-4.

Daňková, M. a kol.: Koučování. Praha, Grada Publishing 2015, ISBN: 978-80-247-5549-6.

Deistler, E., Haberleitner, E., Ungvari, R.: Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Praha, Grada Publishing 2009, ISBN: 978-80-247-2654-0.

DeVito, J. A.: Základy rétoriky. Praha, Grada Publishing 2008, ISBN: 978-80-247-2018-0.

Gullová, S.: Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. Praha, Grada Publishing 2011, ISBN: 978-80-247-3777-5.

Holá, L. a kol.: Mediace a možnosti využití v praxi. Praha, Grada Publishing 2013, ISBN: 978-80-247-4109-3.

Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., Pavlica, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha, Management Press 2005, ISBN: 80-7261-135-6.

Mourlane, D.: Jak posílit svou odolnost a vnitřní sílu. Praha, Grada Publishing 2013, ISBN: 978-80-247-4873-3.

Nollke, M.: Umění slovní sebeobrany. Praha, Grada Publishing 2008, ISBN: 978-80-247-2613-7.

Plamínek, J.: Mediace. Praha, Grada Publishing 2013, ISBN: 978-80-247-5031-6.

Santlerová, K.: Telemarketing v praxi. Praha, Grada Publishing 2011, ISBN: 978-80-247-3928-1.

Scharlau, Ch.: Techniky vedení rozhovoru. Praha, Grada Publishing 2008, ISBN: 978-80-247-2234-4.

Sinclair, M., Seydel, J.: Všímavost. Praha, Grada Publishing 2015, ISBN: 978-80-247-9879-0.

Smejkal, V., Bachrachová, H.: Lexikon společenského chování. Praha, Grada Publishing 2008, ISBN: 978-80-247-2327-3.

Svobodová, L.: Nenechte se šikanovat kolegy. Praha, Grada Publishing 2008, ISBN: 978-80-247-2474-4.

Špačková, A.: Umění dialogu. Praha, Grada Publishing 2011, ISBN: 978-80-247-3810-9.

Thiele, A.: Jak na špinavé triky a útoky v komunikaci. Praha, Grada Publishing 2010, ISBN: 978-80-247-3310-4.

Ury, W.: Jak překonat nesouhlas. Praha, Management Press 1998, ISBN: 80-85943-68-9.

Ury, W.: Síla a moc pozitivního nesouhlasu. Praha, Management Press 2007, ISBN: 978-80-7261-163-8.

