



Univerzita Hradec Králové  
Pedagogická fakulta



# **SOCIÁLNÍ A PEDAGOGICKÁ KOMUNIKACE**

**průvodce předmětem pro studijní program  
Sociální patologie a prevence**

**Autor: Jiří Kučírek**

## **Slovo úvodem**

Tato studijní opora je studentům vystavena jako pomůcka orientaci se současnými poznatky o sociální a pedagogické komunikaci a vybavit je teoretickými základy i praktickými dovednostmi k analýze komunikačních procesů pro pochopení složitosti mezilidských vztahů.

Studenti budou seznámeni se základními okruhy témat sociální a pedagogické komunikace včetně kontextu, který vymezuje a určuje jednotlivé formy komunikace ve společnosti. Základní premise komunikace, spjatost a podmíněnost digitální a analogové komunikace, vymezení komunikačních teorií, nejčastější chyby v komunikaci, zvládání konfliktních situací a komunikační dovednosti, zdravá komunikace.

Studijní opora není pro studenta učebnicí nebo studijním textem, který by mu předkládal v instantní podobě veškerý přehled vědění, které může studiem našeho oboru dosáhnout. Přináší mu pouze inspirace, základní orientovanost v dané problematice a rady v jaké literatuře se může orientovat při hledání odpovědí na otázky, které nutně při studiu přicházejí.

V závěru každého tématu je zařazen soubor otázek a námětů k zamyšlení.

## **Po absolvování předmětu**

- Se bude student orientovat v základních axiomech mezilidské komunikace
- Naučí se nahlédnout na sociální kontext komunikace, kontextové modality
- Se student naučí užívat asertivní přístupy v interpersonálním jednání
- Se student naučí měkkým komunikativním dovednostem
- Se student naučí základní principy sociální a pedagogické komunikace
- se student naučí řešit konflikty na pracovišti
- se student bude orientovat v problematice dysfunkční komunikace

- se student naučí interpretovat souvislosti mezi body image a sociální/pedagogickou komunikací

### **Obsah studijní opory:**

1. - základní premisy lidské komunikace, pragmatika,
2. - sociální kontext komunikace, kontextové modality
3. – pravidla úspěšné sociální/pedagogické komunikace
4. - Interdependence jako komunikační problém,
5. – symetrické – komplementární vztahy
6. – koučovací přístup
7. - komunikace jako motivační činitel
8. - sociální a pedagogická komunikace: umění naslouchat druhému
9. - sociální interakce, dyadické interakce
10. -komunikativní chování a komunikační styly
11. - interpersonální strategie v sociální a pedagogické komunikaci
12. - interpersonální konflikty a jejich projevy v komunikaci
13. - sociální techniky a sociální stereotypy v komunikaci
14. - dysfunkční komunikace, řešení konfliktů
15. - body image a sociální/pedagogická komunikace

## Téma č. 1 a 2 .Základní premisy lidské komunikace, pragmatika, kontextové modality

**Cíl studia tématu:** Seznámit studenty se základními premisemi lidské komunikace a na praktických ukázkách vymežit a vyzkoušet si komunikativní dovednosti tak, aby pochopili souvislosti mezi odlišnými rovinami komunikace. Cílem je také vymežit úlohu pedagoga v komunikaci. Představit jeho roli po stránce klíčových kompetencí.

Nutným předpokladem porozumění je komunikace. Komunikace je dnes jedno z nejfrekventovanějších slov , ukazuje se, jak klíčovým problémem se stává v každodenním životě každého z nás. Můžeme velmi často s despektem hovořit o negativním vlivu médií na naše chování a jednání, na médiokracii, přitom ale zapomínáme na fakt, že médium znamená prostřeďečnost či nějaký střed, co se nachází mezi námi. Tak jako to, co nazýváme skutečností, je pouze vždy něco mezi námi, o čem hovoříme, dohadujeme se , ale nikdy něco před námi. Z důvodu komunikace ale vnímáme většinou „skutečnost“ v tomto mediálním náhledu.

Pragmatika vychází z dělení lidské komunikace na tři odlišné části, syntax, sémantiku a pragmatiku. Syntax : problémy předávání zpráv, větná stavba, skladba, kanály, kódy aj. Sémantika přechází od syntaktické povahy jazyka k významu používaných symbolů a konečně pragmatika , pragmatický aspekt, který vyvozuje , že jakoukoliv komunikaci ovlivňuje chování všech zúčastněných, nejen těch, kteří přímo komunikují .Vyvozuje se, že syntax odpovídá matematické logice, sémantika filosofii vědy, případně filosofii, a pragmatika již psychologii. Nelze ale jednotlivé aspekty striktně oddělovat.

*Co z toho pro nás vyplývá? To, s čím se stýkáme se světem, nebo jinak řečeno se skutečností, je vždy komunikací. Jazyk je médium, a pokud si uvědomíme, že i jazyk, jako médium je prostřeďečností mezi námi a druhým člověkem, nelze se nikdy*

*vymanit z komunikace. Když přemýšlíme, tak uvažujeme a žijeme v jazyce, který utváří rovněž naši identitu.*

Nezapomínejme, že pravdivost ( pravda je v jazyce nevyjádřitelná) má vždy co dočinění s jazykem. Pravdivost či nepravdivost je tedy skryta v jazyce, například obraz nemůže být pravdivý nebo nepravdivý, není-li součástí nějakého jazyka , pak ztrácí svou obraznost, mimo jazyk nemá velký význam.

P.Watzlawick tvrdí, že to, co nazýváme skutečností , je ve své podstatě výsledkem komunikace. „Skutečnosti“ jsou výsledky komunikací, nikoliv odrazy objektivní pravdy.

Máme sklon zvětšovat skutečnost. Považujeme ji za partnera nebo naopak za nepřítele, který nás přijímá či odmítá, ať j to život, Bůh, příroda či osud, nebo právě skutečnost. To, co nazýváme skutečností, je výsledkem našich interpunkcí, tj. selekcí a fázování událostí. Skutečnost je pro nás podle toho všeho to, co pokládáme za skutečné. K jevům, které vnímáme, přistupujeme s řadou premis, jimiž je náš vztah ke skutečnosti více i méně determinován.

Uvedeme si tři základní premisy lidské komunikace , jak je uvádí P.Watzlawick

## **1. Člověk nemůže nekomunikovat.**

Toto tvrzení zní přímo triviální, ale mnohdy si to neuvědomujeme. Každé naše chování a jednání je interakcí, vše co uděláme nebo neuděláme, je komunikací. Můžeme například na pozdrav reagovat mnoha způsoby. Od ignorování po pokývnutí či slovní opětování, vše bude komunikací, dokonce vaše ticho je komunikace. Nemáme šanci nekomunikovat, pokud některému svému známému příteli, či přítelkyni nenapišeme , nezavoláme třeba deset let, říkáme v podstatě deset let, že o něj nestojíme. Mlčení (nekomunikování) jako odpověď je tak pouze jen jedním z typů neverbálního , analogového chování. Cokoliv uděláte či neuděláte, vše

je komunikací. I poustevník komunikuje. Lze říci, že můžeme nejen za to, co uděláme, ale také i za to co neuděláme.

## **2. Lidská komunikace je mnohoúrovňový jev, komunikace se stává nesmyslnou, pokud je redukována na jednu úroveň, tj. je zbavena kontextu.**

Například budete na konferenci, nebo jednání a někdo, koho neznáte, k vám přistoupí a zeptá se: „A vy jste kdo?“. Je jisté, že se zarazíte a budete znejistěni, uraženi takovým přístupem. Nejistota a zmatenost pramení z otázky, o čem je, a čeho se týká. Ptá se na moji profesi, nebo názor, nebo národnost? Takže, i když rozumíme významu slov, nerozumíme otázce. Když komunikujeme, vždy s také nacházíme v určitém prostoru a také v určitém čase. A to se ještě nezmiňujeme o naší určité naladěnosti, psychickém stavu.

*Musíme rozlišit dvě stránky, či aspekty komunikace.*

A. Obsah komunikace, její informační hodnota - **obsahová** rovina komunikace.

Jde o informační aspekt sdělování, v mezilidské komunikaci je synonymem obsahu dělení, může se týkat čehokoliv co sdělujeme, bez ohledu na pravdivost či nepravdivost podávané informace.

B. Aspekt, který vymezuje o čem zpráva je, tak i to, jakou si činíme představu o vztahu k příjemci zprávy – **vztahová** rovina komunikace.

Každá komunikace má tak vždy dva aspekty: vztahový a obsahový. Vztahový aspekt komunikace, například učitel – student určuje komunikační aspekt obsahový. Každý z nás zná jak měníme formu komunikace v závislosti na vztahu k osobě, s níž hovoříme. V případě, že nebudeme mít pozitivní vztah k osobě, s níž hovoříme, informační rovina (obsahová) se stává prostorem k zdůraznění, zvýraznění svého

vztahu – postavení, prosazení . Pokud se například zaposloucháme do konfliktní hádky manželů, kteří se nemohou dohodnout na barvě vybíraného křesla, nenechme se mýlit a nesnažme se dělat rozhodčího ve smyslu kdo má pravdu. Pokud manželé budou mít k sobě dobrý vztah, vzájemně si vycházejí vstříc a neprosazují razantně odlišné stanovisko, dohodnou se, protože se mají rádi. Ustoupí v konfliktní rovině obsahové komunikace, protože ve vztahové rovině neexistuje konflikt. Vztahová rovina komunikace určuje obsahovou rovinu.

Tam, kde je polemickým bodem vlastní obsah, je poměrně snadné dosáhnout jisté shody. Například vyučující je přesvědčen, že velryba je ryba, ale student je přesvědčen, že to savec. Tak vznikne mezi nimi názorový střet, který je možné vyřešit ihned na místě nahlédnutím skrze internet či encyklopedii. Pokud vyučující nechová ke studentovi nepřátelské skryté postoje, pak se nesouhlas v komunikaci omezí pouze jen na obsahový aspekt komunikace a spor jednoznačně vyřeší získaná informace. Zkušenost ale ukazuje, že málokterý vyučující dokáže takto postupovat a nenaruší to sféru vztahu. Jinak řečeno, pokud se ukáže, že se učitel mýlil, může se před studentem cítit ponížený a pokusí se proto při nejbližší příležitosti aby se tento rozdíl odstranil, vyhledá moment, kdy může dokázat svoji nadřazenost.

Nebo také může přijmout jistou či větší znalost svého studenta a těšit se z toho, jak dobrého studenty vyučuje. Student, který nahlédne, že jeho vyučující pochybil a dokonce přiznal pochybení, na autorit neztrácí a vztahová rovina komunikace se nezmění.

### **3. Zpráva vyslaná, není nutně zpráva přijatá.**

Pokud má jeden člověk vztah k druhému, obvykle mlčky předpokládá, aniž by to vyslovoval, že ten druhý sdílí jeho pohled na realitu, že se přece jedná o jednu realitu, a tudíž o jeden svět. Je tedy jeden svět, jedna realita, tj. svět, jak jej vidí. Pokud váš kolega, přítel, přisuzuje zásadně odlišný význam zprávě, kterou slyší, že vnímá jinak kontext, v němž komunikace probíhá, tak se nabízejí dvě vysvětlení: buď jste

úmyslně překroutili význam sdělení, nebo jste popletení. Ovšem naše vzájemné nepochopení není důsledkem špatných mravních zásad, nebo „nemoci“

**Příliš zapomínáme, že slova nenesou významy, ty jim dáváme my sami na základě svých zkušeností, vědění, prožitků. A dále, že lidská zkušenost je nepřenosná.**

Když komunikujeme, tak se chováme (chování je ekvivalent pro komunikaci), mluvíme a máme představu, že příjemce porozumí sdělovanému obsahu. Žijeme v jazyce , který není privátní, ale sociální, tj. nadpersonální, nemáme jinou šanci sdělovat své názory a postoje než mluvním, psaním, případně neznakovou formou. Snažíme se vkládat své prožitky a zážitky do znakového sdělení, jenže ten druhý, ten, kdo se snaží nám porozumět, vždy rozklíčuje veškerá sdělení na základě svých vlastních zkušeností, tj. vždy trochu jinak. Odtud také pramení naivní představa , známý norimberský trychtýř, jak předat znalosti do hlav žáků. Jenže student není kontejner, do kterého můžeme předat sdělení s jistotou, že to pochopil přesně tak, jak jsme chtěli. Pochopí to vždy trochu jinak. Významy dáváme slovům vždy my sami.

Slovo je mocné, přitom jazyk je jen a jen nástrojem a ne reprezentantem nezávislé skutečnosti, tím nebezpečnější jsou snahy nalézt jedinou pravou Pravdu, Skutečnost, Cíl.

Úspěšná komunikace je vždy konsensuální, ne objektivní.

**Tyto základní premisy komunikace musíme mít vždy na paměti.**





## Literatura

SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.

KARNSOVÁ, M. *Jak budovat dobrý vztah mezi učitelem a žákem*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995. 151 s. ISBN 80-7178-032-4.

LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995. 229 s. ISBN 80-85605-49-X.

MAREŠ, J, KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita, 1995. 210 s. ISBN 80-210-1070-3.

SVATOŠ, T. *Pedagogická cvičení ze sociální a pedagogické komunikace*. Hradec Králové: Gaudeamus. 1995. 173 s. ISBN 80-7041-301-8.

VYBÍRAL, Z. *Úvod do psychologie komunikace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus 1997. 117 s. ISBN 80-7041-002-7.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4

SVATOŠ, T . *Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace : teoretická minima a praktické náměty*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006. 158 s. ISBN 80-7041-176-7

PEASE,A., *Řeč těla*, Praha Portál 2001, ISBN 80-7178-582-2

WATZLAWICK,P., *Jak skutečná je skutečnost?*, Hradec Králové, Konfrontace 1998, ISBN 8086088-006

WATZLAWICK, P. a kol. *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.

WATZLAWICK, P. *Všechno špatné je k něčemu dobré*. Hradec Králové: Konfrontace, 1995 ISBN 80-901773-5-2.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. Praha: Portál, 2008. ISBN 80-7178-269



### Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Jaký je vztah mezi vztahovou a obsahovou rovinou v komunikaci?
- 2) Co je kontextem komunikace?
- 3) Která rovina v komunikaci je informační?

Prostor pro odpovědi:

---

---

---

---

---

---

---

---

## Téma č. 3 a 4 : Pravidla úspěšné sociální/pedagogické komunikace, interdependence

**Cíl studia tématu:** Seznámit studenty s výchovnými styly, která pedagogové uplatňují. Seznámit studenty s možnostmi vedení pedagogické komunikace dle těchto výchovných stylů v různých životních situacích. Vyzkoušet si pomocí hraní rolí specifika učení se hraní rolí a tím přípravu pedagogů na možnost empatického vedení komunikativních procesů.



### Hlavní body – pojmy k zapamatování:

- komunikace konsensuální
- jazykování
- empatie
- konstruktivnost
- cit a racionalita
- proces



To, že neustále jazykujeme, někteří lidé dokonce více než je únosné, ještě neznamena, že jsme schopni se domluvit. Je odlišné, když mluvíme doma a když jsme v zaměstnání, přesto si připomeneme, že znakem vyvrálé osobnosti je, že se chová stabilně, nevytváří zcela dva jiné světy: jeden formální v práci a druhý neformální v zaměstnání.

Nemylme se, většina lidí dokáže odhadnout naši sociokulturní úroveň, příliš dlouho nedokážeme klamat, stylizovat se aniž by to ostatní spolupracovníci nepoznali. K rozpoznání stačí jen naslouchat našim frekventovaným slovům, výrazům, slovním vazbám, emočním spontánním projevům. Případným emočním variabilním náladám, které mohou zase svědčit o přítomnosti deprese.

Pokud chcete mít dobré pracovní vztahy a být oblíbenější mezi kolegy, zamyslete se nad následujícími dvaceti pravidly úspěšné komunikace. Zejména pokud máte pocit, že se svými spolupracovníky příliš dobře nevcházíte.

Dokonce lze říci, že tato pravidla by měla být pro každého pedagoga závazná, a pro každého, kdo aspiruje na pracovní postup přímo předpokladem.

1. Zvolte při kontaktu se svými spolupracovníky přátelské oslovení. To, že přátelské oslovení musí být doprovázené úsměvem, nemusíme ani snad říkat.

2. Zásadně se zbavte tzv. strukturálních bariér, tj. já jsem navrchu a ty dole, já jsem z jiného oddělení apod. Při rozhovoru se neukrývejte za úřední stůl, nebo se nesnažte oficiálním výrazem úředního stolu dohánět svoji nízkou autoritu.

3. Využívejte obdobně „Hi-Tech“, v případě, když jej využívá druhá strana, internet, mobil, e-mail, intranet. Ovšem nesmíme upustit od přímé osobní komunikace, která je nejlepší! Cokoliv napíšeme, je zbaveno skrytých významů metajazykových sdělení. Zkuste přečíst například sdělení: „On tam byl“. Nezapomínejme, že uvedená věta má tři různé významy, záleží na tom, na které slovo dáme důraz. Pokud jej napíšeme, nemůžeme rozlišit.

4. Snažte se vždy vycházet druhým lidem vstříc, nečekejte, že ti druzí musí přijít vždy za vámi, že nemůžete být vstřícní. Pokud něco vím, tak nebudu dělat že nic nevím, ale řeknu co znám a tím usnadním kolegovu orientaci i následný postup sdělení.

5. Buďte empatičtí, tj. snažte se vcítit do situace i chování druhého. Empatičtí ano, soucítící nikoliv.

6. Smiřme se s tím, že zpráva vyslaná není nutně zpráva přijatá. Cokoliv řekneme, bude pochopeno trochu jinak.

7. Neříkejte nikdy „nikdy“.

8. Nestavte své kolegy, studenty do bezvýhodného postavení, pokud nechcete získat nepřítele.

9. Vždy počítejme s emotivní reakcí druhé osoby, jen mrtví nemají emoce. Nelze nekomunikovat – vše je komunikací, i mlčení kolegy.

10. Pokud myslíte a komunikujete příliš racionálně, uvědomte si, že myslet znamená paralelně „odmýšlet“. Od čeho? Od citů, emocí, vkusu. Pozor, i cit je pramenem poznání!

11. Nezapomínejme, že komunikace je „dvousměrný provoz“ a často se vyplácí dát přednost protijedoucímu.

12. Uznávejte právo jiných lidí na jejich názor, nesnažte se je okamžitě napravovat, lepší je zjišťovat jeho příčiny a důvody.

13. Nekomunikujte je tak pro efekt.

14. Pohlédněte někdy i pořádně sami na sebe, možná, že něco zbytečně prozrazujete.

15. Zvažujte reálné možnosti druhé strany přijmout naše informace.

16. Kombinujme upřímnost s konstruktivností, nechodme příliš dlouho okolo „horké kaše“, směřujme k řešení a zejména k oboustrannému souhlasu.

17. Pokud se najde jiné lepší řešení, netrvejme na svém původním názoru. Autoritu ztrácíme pouze při zatvzlosti a neústupnosti s pocitem, že když přiznáme jiný způsob řešení za lepší, tak budeme horší.

18. Komunikace je také odbornost, a tak si ji musíme stále zdokonalovat, nedomnívejme se, že již vše bylo řečeno. Vyvozujme si zkušenosti z dosavadních jednání a podle nich jednejme v budoucnosti. Pokud se nepoučíme z vlastních chyb, staneme se odstrašujícím příkladem.

19. nezapomínejme, že komunikace má dvě roviny, jedna je informační a druhá vztahová. A právě tato druhá rovina určuje úspěšnost či neúspěšnost naší komunikace. Tj. mějme dobré vztahy a vdy, či téměř vždy se domluvíme v obsahové rovině komunikace.

20. To dvacáté pravidlo čeká na vaši zkušenost, vaše sdělení.

A jednadvacáté pravidlo zní , každý člověk vidí druhého i svět kolem sebe na základě svého vědění. **Vidíme tak, jaké máme vědění.** Chcete lépe vidět? Rozšiřujme si znalosti.

### **Literatura:**

KARNSOVÁ, M. *Jak budovat dobrý vztah mezi učitelem a žákem.* 1. vyd. Praha: Portál, 1995. 151 s. ISBN 80-7178-032-4.

SVATOŠ, T. *Pedagogická cvičení ze sociální a pedagogické komunikace.* Hradec Králové: Gaudeamus. 1995. 173 s. ISBN 80-7041-301-8.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace.* Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4

SVATOŠ, T . Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace : teoretická minima a praktické náměty. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006. 158 s. ISBN 80-7041-176-7

PEASE,A., Řeč těla, Praha Portál 2001, ISBN 80-7178-582-2

WATZLAWICK,P., Jak skutečná je skutečnost?, Hradec Králové, Konfrontace 1998, ISBN 8086088-006

WATZLAWICK, P. a kol. *Pragmatika lidské komunikace.* Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.

WATZLAWICK, P. *Všechno špatné je k něčemu dobré.* Hradec Králové: Konfrontace, 1995 ISBN 80-901773-5-2.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie.* Praha: Portál, 2008. ISBN 80-7178-269



### **Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:**

- 1) Jaký je vztah mezi naším věděním a „viděním“ druhého člověka v komunikaci?
- 2) Které předpoklady jsou nutné pro konsensuální komunikaci?
- 3) Vymezte, čím je pro pedagogickou komunikaci důležitá empatie
- 4) Je zpráva vyslaná nutně zpráva přijatá?



Řekli jsme si, že druhý člověk je v posledku nepostradatelný, protože „aby porozuměl sám sobě, člověk potřebuje, aby mu porozuměl někdo druhý. A aby mu porozuměl druhý, potřebuje porozumět druhému“.

Vidíme tedy, že existují dva odlišné vztahové vzorce, první zdůrazňuje rovnost a druhý rozdílnost. Nahlédneme nyní na tyto dva vzorce vztahů. V prvním vzorci vztahů je snaha ustavit a udržet rovnost, říká se mu proto **symetrický**. Druhý vzorec je založen na přijetí rozdílnosti, potěšení z rozdílnosti, a hovoříme o něm jako o **komplementárním**.

V kontextu symetrického vztahu výraz rovnost odkazuje na fakt, že si dva lidé vyměňují stejný druh chování, jinak řečeno, požadují rovnost prostřednictvím obsahového rázu svého chování. Je vedlejší co právě dělají, o co jde, je to, jaký vztah má A k B, takový má B k A.

Dodejme, že pokud spolu jsou dva lidé A a B, vše co může A říci o B, je vždy (!) AB, nikdy nemůže hovořit pouze o B.

V symetrickém vztahu tkví určitá nebezpečí. Symetrická interakce nemá vždy charakter soutěživosti, ale může poměrně snadno degenerovat do přehnaného zájmu o vlastní práva a partnerových povinností.

V komplementárním vztahu si naopak lidé vyměňují chování, které vytváří tentýž gestapy, jako například vnitřek a vnějšek, den a noc. Příklad komplementárního vztahu je matka a dítě, pozice, které se navzájem doplňují, matka potřebuje dítě a dítě potřebuje matku, a z toho pochází výraz komplementární.

### **Metakomplementární vztahy**

Dělení mezilidských interakcí na symetrické a komplementární ovšem není tak jednoduché. Někdo může požadovat, aby jej ovládal, může mu to vyhovovat, jenže



pokud se bude jednat o pasivního člověka, tak přání nedokáže splnit, a když je splní, požadující jedinec bude dále nespokojený, protože pouze vyhověl přání a tak poslouchá, místo aby „sám“ dominoval. Toto je věčné téma v patologii lidské komunikace. Požadavek: „Chci, abys mi dominoval“ vytváří paradox, protože sdělení vlastně definuje vztah jako symetrický i komplementární zároveň. Známy je paradoxní příkaz učitele k žákům: „Chci, abyste byli při výuce spontánní!“. Když budou spontánní, je to na příkaz a ne ze spontánnosti, když nebudou spontánní, tak neuposlechli příkazu. Tato forma paradoxu vzniká vždy tam, kde se vyžaduje chování, které svojí vlastní povahou může být pouze jen spontánní.

Význam slov není nijak přednostně dán tím co má na své mysli jejich uživatel, ten , kdo je vyslovuje. Naopak, jejich uživatel sám zjišťuje význam svých slov tím, že je použije v jazykové hře. Slovo samo říká víc , než si dovedu představit, že vyslovuji, a v této relaci je moje představa o významu toho co říkáme, podřízená a nikoliv řídící. Slovo není odesláno, je vždy jen přijímáno. Slova jsou jakoby nákladní stroje, které za sebou táhnou vagony plné svých předchozích významů. Nezapomínejme, že slova znamenají i ticho, které zazní mezi jednotlivými slovy, rovněž to znamená gestikulace, mimika, zvedání obočí, naklánění se, ehm-ování v řeči, pokašlávání. Slova nikdy neexistují v žádném vakuu, vždy se nacházejí v určitém kontextu, a tento kontext může být směšný či nepochopitelný jako slova sama o sobě.



### **Literatura:**

HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro život 2. Sociálně psychologické hry pro děti a mládež. 2. vyd.* Praha: Portál, 1995. 146 s. ISBN 80-7178-042-1.

KARNSOVÁ, M. *Jak budovat dobrý vztah mezi učitelem a žákem. 1. vyd.* Praha: Portál, 1995. 151 s. ISBN 80-7178-032-4.

LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995. 229 s. ISBN 80-85605-49-X.

MAREŠ, J, KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita, 1995. 210 s. ISBN 80-210-1070-3

SVATOŠ, T. *Pedagogická cvičení ze sociální a pedagogické komunikace*. Hradec Králové: Gaudeamus. 1995. 173 s. ISBN 80-7041-301-8.

VYBÍRAL, Z. *Úvod do psychologie komunikace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus 1997. 117 s. ISBN 80-7041-002-7.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4

SVATOŠ, T . *Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace : teoretická minima a praktické náměty*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006. 158 s. ISBN 80-7041-176-7

PEASE,A., *Řeč těla*, Praha Portál 2001, ISBN 80-7178-582-2

WATZLAWICK,P., *Jak skutečná je skutečnost?*, Hradec Králové, Konfrontace 1998, ISBN 8086088-006

WATZLAWICK, P. a kol. *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.

WATZLAWICK, P. *Všechno špatné je k něčemu dobré*. Hradec Králové: Konfrontace, 1995 ISBN 80-901773-5-2.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. Praha: Portál, 2008. ISBN 80-7178-269



**Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:**

- 1) Vysvětlete, jaký vztah je interdependentní a čím je podmíněn?
- 2) Nese slovo význam sdělení?
- 3) Pokuste se vymezit, které oblasti v komunikaci jsou nejdůležitější.

Prostor pro odpovědi:

---

---

---

---

---

---

## Téma č. 7 a 8 Koučování jako forma nedirektivního ovlivňování druhých osob

**Cíl studia tématu:** Poskytnout studentům pohled na možnosti způsobů koučování, naučit nedirektivnímu vztahovému chování formou koučování v sociálně-pedagogické komunikaci.



### Hlavní body – pojmy k zapamatování:

- koučování
- sebeorganizace
- dovednost
- direktivnost

V poslední době dochází velmi často k používání termínu koučování, kouč. Termín koučovat znamená konzultovat, trénovat, školit či vychovávat. Jistě si řeknete, že to není nic nového. Jenže koučování „něco“ doplňuje, ukazuje se, že dnes již nestačí uspět na trhu práce jen se skvělými podmínkami a trenérem s propracovanou metodikou. To „něco“ předpokládá postup, jak to dostat, obrazně, do hlavy, jak nejen dobře pracovat, ale také mít spokojený osobní život, dobrý marketing či schopnost dobře komunikovat s druhými lidmi.

Nebýt jen pracovníkem čekajícím na pokyn, příkaz. Původní trend uplatňovaný široce ve sportu se dnes začíná uplatňovat ve školství, světě podnikání, zaměstnání, managementu apod.

Každý uzná, že se nelze jen pouze soustředit na fakt výkonu, ale i na osobní život jednotlivce, umění zvládat nápory práce, stresu. Éře pracovníků vyškolených, ale pasivně čekajících na přímé pokyny šéfa pomalu odzvání. Dodejme, že kouč by měl být vyzrálou osobností znalou prostředí i kulturních odlišností.

Pro koučování je typická adresnost, řešení problémových okruhů tréninkem vycházejících především z pracovního prostředí. Výsledkem koučování je výrazné zlepšení sebereflexe, rozvoj sebeorganizace, dovednosti, větší samostatnost, komunikativnost

Zkusme si uvést určitý postup, který je jedním z těchto kroků.

**Jednoduše řečeno, místo obvyklého prostého nařizování pokládejme pracovníkovi návodné otázky, které jej povedou k tomu, aby sám dospěl k závěru, co je nutné udělat.**

Uvedeme čtyři základní okruhy obvyklého jednání a koučovací přístup, tj. obvyklé prvotní zjištění ( návodné otázky) :vymezení postupu cíle, jaká je realita, alternativy, možnosti a konečně volba.

### **1. Cíl.**

- Jaký cíl má tato diskuse?
- Čeho chcete dosáhnout v krátkém či delším horizontu?
- V případě, že se jedná o konečný cíl...
- Do které doby chcete uvedený cíl dosáhnout?
- Jak je to obtížné, komplikované, dosažitelné? Co pozitivního to přinese?

## **2. Jaká je realita.**

- Jak vypadá současný stav? Co se kde bude dělat, kdy, kolik..?
- Uveďte, koho se to týká.
- Co jste sám/a pro to dosud udělal/a?
- K čemu to dosud vedlo?
- Jaké jsou největší překážky k cestě dopředu?
- 

## **3. Možnosti.**

- Jaké máte vůbec možnosti?
- Co byste ještě mohl pro to udělat?
- Co když....?
- Byl pro vás přijatelný i jiný návrh?
- Jaké jsou náklady a přínosy spjaté s jednotlivými nápady?

## **4. Volba.**

- Řekněte mi, co chcete udělat?
- Kdy to chcete udělat?
- Jaké mohou nastat překážky a problémy?
- Jak je zvládnete?
- Kdo všechno o tom musí vědět?
- Jakou potřebujete pomoc, podporu?
- Jak ji získáte?

Uvedené postupy mohou pracovníky silněji motivovat k hledání alternativ cest, dodávají sebedůvěru i pocit odpovědnosti, neponižují jedince do role ovcí čekajících na pokyn vedoucího. Zkuste se někdy takto postavit k problémům na pracovišti a zjistíte, že odezva bude vždy lepší, než když podřízený pracovník jen s blokem v ruce čeká na pokyn co má udělat. Netroufne si udělat poznámku, navrhnout jiné řešení, které vás nenapadlo. O minimální motivaci k danému úkolu nemusím hovořit. Říkejme si v duchu, že každý pracovník je „ředitelem“ své práce, nebojme se jej zeptat na jeho názor, postup.

Jedno vám bude ale zaručeno, respekt před druhými lidmi, kterých se budete ptát na jejich názor, neztratíte, ale naopak jej získáte.



#### **Literatura:**

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4

SVATOŠ, T . Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace : teoretická minima a praktické náměty. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006. 158 s. ISBN 80-7041-176-7

WATZLAWICK,P., Jak skutečná je skutečnost?, Hradec Králové, Konfrontace 1998, ISBN 8086088-006

WATZLAWICK, P. a kol. *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.

WATZLAWICK, P. *Všechno špatné je k něčemu dobré*. Hradec Králové: Konfrontace, 1995 ISBN 80-901773-5-2.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. Praha: Portál, 2008. ISBN 80-7178-269

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.

KARNSOVÁ, M. *Jak budovat dobrý vztah mezi učitelem a žákem*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995. 151 s. ISBN 80-7178-032-4.

LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995. 229 s. ISBN 80-85605-49-X.

MAREŠ, J, KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita, 1995. 210 s. ISBN 80-210-1070-3

SVATOŠ, T. *Pedagogická cvičení ze sociální a pedagogické komunikace*. Hradec Králové: Gaudeamus. 1995. 173 s. ISBN 80-7041-301-8.

VYBÍRAL, Z. *Úvod do psychologie komunikace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus 1997. 117 s. ISBN 80-7041-002-7.



**Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:**

- 1) Čím se liší koučování od direktivního přístupu v komunikaci?
- 2) Kdy můžeme používat direktivní jednání?

.....

.....

.....

.....

## Téma č. 9 a 10 umění dosahovat shody v sociálně-pedagogické komunikaci

**Cíl studia tématu:** Naučit studenty základním dovednostem, které vedou k umění dosahovat v sociálně-pedagogické komunikaci ke shodě.



### Hlavní body – pojmy k zapamatování:

- spolupráce
- shoda
- alternativa
- poziční jednání
- definování problému

### Umění dosahovat shody

Současný svět je ve své otevřenosti mnohem náročnější než dříve a tak již záleží nezměrně více na našem společenském chování i individuálních schopnostech umět ne jen pouze prosadit svůj názor ale i nutnost společně dosahovat shody.

At' se nám to líbí nebo ne, jsme v těchto oblastech lidského světa beznadějní amatéři. Nikdo nás neučil ve škole základním návykům nutným k jasnému vyjádření toho, co chceme říci, schopnostem prosadit se pouze způsobem argumentace, nikdo nás nevedl k metodám úspěšného vyjednávání v konfliktních situacích.

Čím poučenější při jednání v praxi budeme, tím častěji uvidíme konfliktní situace ne jako spory KDO Z KOHO, ale jako situace, ve kterých je nutno hledat řešení spoluprací. Musíme se naučit vidět cenu i v udržení a rozvíjení vzájemného respektu k někomu, kdo se nám na počátku vždy zdá jako náš nepřítel a překážka. Vtip je v tom, že náš protivník bude partnerem i v budoucích možných jednáních.



Současný student může být jednou naším profesním kolegou, nebo s ním budeme jednou jednat v profesionálních záležitostech.

A co potřebujeme? Okamžité vítězství nebo solidní, dobrý vztah založený na vzájemném respektu obou stran?

Připomeňme si, že na řešení konfliktů existuje šest základních vzorců : 1. útěk ( je zakázaný pro obě strany) 2. Zničení a boj ( i když fantazie pracuje, je to zakázané) 3. Podrobení se, či podřízení se 4. Delegování ( přesun konfliktu na vyšší instanci , například soud) 5. Kompromis 6. Konsenzus.

**Prvním krokem vedoucím k umění dosahovat shody je nutnost definovat Problém.**

Při jednání to obvykle vypadá tak, že obtížné jednání vyčerpává a často odcházíme s pocitem, že druhá strana se k nám nechovala dobře. Obvykle vidíme jen dvě možnosti přístupu k vzájemnému vyjednávání, a to přístup Měkký, plný ústupků, nebo přístup Tvrdý. Ústupní lidé ochotně couvají ze svých požadavků a tvrdí naopak vidí jednání jako zkoušku schopnosti prosadit svou vůli. Čím déle budou trvat na svém extrémním stanovisku, tím více dosáhnou. Všechny obvyklé strategie se pohybují někde mezi měkkým a tvrdým přístupem.

My se ale chceme naučit třetí metodě, která je vlastně kombinací obou přístupů. Je to metoda tvrdá a náročná, co se týče hledání způsobů jak řešit SPOLEČNÝ problém, měkká a šetrná, co se týče chování vůči účastníkům jednání. Jde o hledání možností dosažení shody v řešení problému, metoda zaměřená na budování spolupráce.

Obvyklý scénář jednání je takový, že každá strana předem zaujímá předem určitou pozici a pozvolna snáší argumenty pro její oprávněnost – jako v mariáši. Odchylnka je jen v tom, že pořadí vynášených karet je opačné, nejsilnější vynášíme nejdříve a postupně slevujeme, jako při dohadování o ceně zboží na tržišti. Toto poziční

vyjednávání (vyjednávání vedené z dříve zaujatých pozic) často není efektivní, nevede k dohodě, má tendenci vést nás k zakopávání se na původních pozicích. Bráníme se argumentům i když to již není rozumné. Vede k pocitům zatrpklosti, poškozuje to obě strany a hlavně, pokud je ve hře více než dvě strany, tak tento přístup nevede k výsledku už téměř vůbec . A také nezapomínejme, že měkkost a ústupnost není zárukou rozumné a trvalé dohody pro žádnou stranu.

Jaká je alternativní, třetí metoda ? Uvedeme si její základní rysy.

- 1. ODDĚL LIDI OD PROBLÉMU. Zabývej se těmito otázkami odděleně od samotné podstaty problému (co se děje v nás samotných a v ostatních účastnících) a to, co budeme řešit.**
- 2. SOUSTŘEĎ SE NA ZÁJMY , KTERÉ JSOU SKRYTÉ ZA POZICEMI, které zúčastněné strany v jednání zaujímají.**
- 3. HLEDEJ ALTERNATIVY POSTUPU.**
- 4. HLEDEJ KRITÉRIA.**

Uvedeme bližší podrobnosti alternativní metody jednání, která spojuje jak měkký ,ústupný přístup v jednání, tak i přístup tvrdý, vedoucí k budoucímu zablokování spolupráce.

Uvedli jsme si již čtyři kritéria alternativní metody postupu.

Začneme prvním zdůrazněním nutnosti oddělit racionální, věcné jádro problému od lidského faktoru .

My všichni jsme mimořádně nadaní k tomu, vyložit si veškeré jednání druhých lidí pokud možno jinak, než jak to bylo opravdu zamýšleno. Jednání je tak obvykle pod vnější slupkou formálního chování založeno na „pozičním“ jednání, kde prestiž každého jednajícího je tak propojena s věcným jádrem sporu, že je velmi obtížné klubko rozplést. Často se jedná prakticky o spor dvou, vzájemně nesympatických lidí,

lidí, kteří se bojí jeden druhého. Jinak řečeno používají slupku věcného problému, který mají řešit, k maskování svého skrývaného nepřátelství. Toto chování působí oboustranně.

A nyní si řekněme důležitou věc, pamatujme, že nikdy nejednáme s neosobními studenty, či zástupci firmy, organizace, ale se zcela konkrétními lidmi s jejich silnými i slabými stránkami, zájmy, hodnotami ve které věří, lidmi s různými minulými zkušenostmi, odlišnými hledisky na řešenou věc.

### **Kontrolní otázka ověřující pochopení tématu:**

1. Která jsou základní pravidla pro zvládání problémů v e vztahových rovinách?

.....

.....

.....



### **Literatura:**

MAREŠ, J, KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita, 1995. 210 s. ISBN 80-210-1070-3.

SLAVÍK, Jan. *Hodnocení v současné škole : Východiska a nové metody pro praxi*. 1. vyd. Praha : Portál, 1999. 190 s. ISBN 80-7178-262-9.

SVATOŠ, T. *Pedagogická cvičení ze sociální a pedagogické komunikace*. Hradec Králové: Gaudeamus. 1995. 173 s. ISBN 80-7041-301-8.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4

SVATOŠ, T . *Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace : teoretická minima a praktické náměty*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006. 158 s. ISBN 80-7041-176-7

PEASE,A., Řeč těla, Praha Portál 2001, ISBN 80-7178-582-2

WATZLAWICK,P., Jak skutečná je skutečnost?, Hradec Králové, Konfrontace 1998, ISBN 8086088-006

WATZLAWICK, P. a kol. *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.

WATZLAWICK, P. *Všechno špatné je k něčemu dobré*. Hradec Králové: Konfrontace, 1995 ISBN 80-901773-5-2.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. Praha: Portál, 2008. ISBN 80-7178-269

## **Téma č. 11 a 12 dysfunkční komunikace, řešení konfliktů a stížností v sociálně-pedagogické komunikaci**

Cíl studia tématu: Naučit se kontrolovat konflikty v komunikaci je základní předpoklad pro zvládnutí neshod v sociálněpedagogické komunikaci. Student by měl v praxi dokázat zvládat konflikty v sociálně-pedagogické komunikaci, zvládat zátěžové situace, které konflikty vyvolávají.

### **Hlavní body – pojmy k zapamatování:**

- konstruktivní
- konkrétnost
- zapojení
- akceptace
- odreagování
- vyjednávání
- spolupráce ve skupině
- pedagogizace prostředí



### **Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:**

- 1) jaké jsou základní principy zvládnání sporů a hádek v komunikaci?
- 2) Popište, které chování potencuje konfliktnost v sociálně-pedagogické komunikaci

### **Pravidla konstruktivní hádky**

Jak mezi partnery, tak i mezi spolupracovníky či ve škole nutně vznikají spory a hádky, což je nejen nezbytné, ale i dobré pro ujasnění vzájemně odlišných orientací a postojů. Řekneme si zásadní pravidla vedení sporů, hádek, s tím, aby střet měl určitý smysl a také závěr, o což každému ve sporech vždy jde (pokud se nehádáme s problémovými osobnostmi, o nichž jsme si již říkali).

1. Pokud se blíží konflikt, hádka, řekněme si zavčas místo a čas, kdy se budeme dohadovat. Tím vznikne alespoň první dohoda: jsme schopni se domluvit kdy a kde se pohádáme. Nejhorší je hádka okamžitá a ještě například před obědem.
2. Nikdy neodkládejme spory na pracovišti „na později“, hromadění stížností bude vést k nekontrolovanému a nezvládanému pracovnímu konfliktu.
3. Pokud se budeme hádat, tak vždy věčně ke konkrétnímu problému a ne ke svým pocitům.
4. Cílem každé hádky (nejen na pracovišti) není druhého zničit a porazit, ale nalézt řešení jak dále pokračovat, spolupracovat. Pokud šéf zdrtí v hádce podřízeného, tak prohráli všichni.

Stylem konstruktivní hádky je dosažení nějakého určitého jednání, cíle, každý zásadně musí mluvit za sebe a nesmí se používat podpásových osobních úderů. Když rozdáváme údery musíme také údery přijímat.

Klíčová slova pro konstruktivní hádku:

1. KONKRÉTNOST ( v hádce musí jít o jednání „zde a teď“)
2. ZAPOJENÍ ( všichni se zapojí, bohužel hodně se „rozdává „ale i „dostává“)
3. KOMUNIKACE (každý mluví za sebe, mluví tak, jak si to myslí)
4. FAIR PLAY (nesnižuje se k ranám pod pás a bere v úvahu kolik kolega snese)

Zásadním mínusem v každé nekonstruktivní hádce je :

1. Zevšeobecňování chování kolegy, studenta, označování jej jako „typické“ . Připomínání bývalých a již vyřešených konfliktů na pracovišti.
2. Když některý student či kolega se vyhýbá sdělení svého názoru, uráží se a končí hádku rychlým odchodem.
3. Neustálé opakování svého problému , skrývání se za jiné ,aby se nemusel osobně vyjádřit.
4. V hádce se neorientuje na konkrétní střetový problém, ale hledá osobní citlivá místa svého kolegy, pracovníka, aby jej mohl srazit.

Každá hádka či spor na pracovišti , pokud je vedena konstruktivně, tak pomáhá vyčistit ovzduší, projasní postoje i když se neshodneme. Nejhorší je mlčení na pracovišti a zasypávání svými postoji a náladami svoji rodinu, partnery, partnerky. Případně se vybouřit až když jsme sami se svým nejbližším kolegou, kolegyní na obědě.

Každý spor , hádka, projasní , zjistí postoje každého s nutným vyjádřením se, zaujetím postojů, vyjádřit se k pracovním problémům, přinese vždy:

1. Informace o odlišných postojích, které jsme do té doby neznali, včetně odborných.
2. Odreagování, uvolnění napětí na pracovišti.
3. Pochopení odlišných postojů, které byly dříve tlumeny, odosobnění problémů.
4. Částečné vyřešení problémů, případné omluvení se za nepochopení svým postojů, které nebyly mířeny osobně.

V případě, že na pracovišti existuje preferovaná skupina spjatá s vedoucím, lze očekávat minimální úspěch každé hádky. Pokud se nelze dohodnout ani smírně, ani záměrnou konstruktivní hádkou a napětí v pracovních vztazích graduje, je lepší volit alternativu odchodu, protože jinak zaplatíme za pobyt v konfliktních pracovních vztazích svým zdravotním stavem, nesoustředěností, slabým pracovním výkonem a v neposlední řadě i rozrušením svého partnerského, rodinného zázemí.

Pokud máme spolupracovat s kolegou, kolegyní u níž se projevují rysy poruchy chování, tak nemůžeme nikdy vyhrát. Nepřetržitý spor jen každého ( kromě uvedených osob) intelektově i emočně vyčerpá. Odchod z pracoviště ( pokud se nedovoláme zastání) je pak jediná dobrá volba řešení. To není útěk, ale rozumný krok.

### **Jak řešit stížnosti na pracovišti.**

Každý z nás si někdy postěžuje na nějakou faktickou či fiktivní nespravedlnost, nejčastěji buď spolupracovníkovi, nebo si postěžujeme v kruhu rodiny, přátel. Teprve poté nastoupí ventilování stížnosti či stížností na schůzi, poradě a následně u svého nadřízeného, případně nadřízeného svého šéfa – to v situaci, když se nic neděje a problém je bagatelizován, neřešen.

*Jakmile jsou dvě a více osob pohromadě, navíc pokud se jedná o muže a ženy, tak je již nutné předpokládat určitý nesoulad na každém pracovišti.*

Stačí se podívat na různý věk pracovníků, jejich dosaženého vzdělání, spokojenost či nespokojenost se svým rodinným, partnerským zázemím, bytového, finančního zajištění, nemalou roli hraje vzhled, zdravotní stav. Na pracovišti tyto všechny faktory mají vliv při vzájemném sledování přidělované práce, platů, odměn, případně určitého zvýhodňování, preferování.

Z toho vyplývá, že na každém pracovišti se musí občas řešit stížnosti, jsou normálním projevem soužití lidí, kteří se nacházejí po určitý čas dobrovolně/nedobrovolně na určitém místě s lidmi, které jsem si nevybrali.

***Můžeme s jistou dávkou zjednodušení říci, že největší problém z nedorozumění mezi lidmi na pracovišti pramení ze dvou základních důvodů, příčin:***

- **Záleží na tom, koho si vybereme, či kdo je vybrán za naše spolupracovníky ( proto by měl každý vedoucí velmi pečlivě vybírat nového zaměstnance).**
- **Jak dokážeme, či nedokážeme vzájemně komunikovat, jak jsme schopni se vypořádat se stížnostmi na pracovišti , střety ( tj. včas, dříve než se stanou konfliktními) a jak je umíme řešit na pracovišti.**

Uvedeme si deset pravidel, jak řešit případné stížnosti na pracovišti.

1. Uvědomme si, že převážná většina stížností je výsledkem (indikátorem) nedostatečné , či dokonce přerušené komunikace , případně pocit existující nespravedlnosti, která panuje na pracovišti.
2. Na pracovišti by měla existovat firemní pravidla, jak řešit stížnosti.
3. Čím nižší je informovanost pracovníků, tím více stoupá vzájemných nedorozumění.
4. Konejme pravidelně porady a případné stížnosti vyslechněte – ovšem nejde jen o to je pouze vyslechnout, ale také vést k zaujetí konstruktivního přístupu.
5. Pokud za námi přijde pracovník se stížností, tak jej vyslechněme, nepřerušujeme jej dokud hovoří. Soustřeďte se na fakta, ne emoce! Buďte trpělivý, již pouhé vyslechnutí pracovníka, který si stěžuje, mu pomůže uklidnit se. Pomůžete mu již jen tím, že jej necháte mluvit.
6. Dotyčný pracovník musí mít pocit, že jeho stížnost berete vážně. Promluvte si v soukromí bez přítomnosti dalších osob. Nedívejte se přitom na hodinky, ani se jej nesnažte chlácholit slovy : „ no, co naděláme“, „ tak to chodí, co mohu dělat“. Získáte tak pověst nekompetentního člověka, kterému nikdo nic neřekne, a když bude někdo chtít řešit stížnost, obejde vás, a obrátí se na vašeho nadřízeného.
7. V případě stížnosti si dělejme okamžitě písemné poznámky , shrňme je, abychom měli jistotu, že jsme dobře pochopili podstatu předložené stížnosti. Jinak interpretovaná stížnost vám zkomplikuje řešení, případně vyvolá dojem, že se snažíte stížnost otupit, změnit.
8. Pokud si někdo stěžuje, ověřme si tyto informace i u těch, kterých se stížnost týká. Nikdy ze zásady nesmíme přijímat rozhodnutí pouze jen na základě názoru jedné ( stěžující) strany.



9. Nenechme se vydírat hrozbou odchodu z pracoviště kvůli nízkému platu či jiným nedostatečným výhodám. Musíte přesvědčit, že nikdo na pracovišti není „zvláštní případ“, aby byl preferován před ostatními.

10. Nikdy se neunáhleme s rozhodnutím, které bylo iniciováno stížností. Tak jako kdysi bylo zvykem nevynášet rozsudek tentýž den, kdy byl soud, je lepší nechat rozhodnutí na druhý den, na získání distance a odeznění emocí.

Každá stížnost na pracovišti je odkazem na nezvládané těžkosti, s nimiž se setkáváme v každodenním profesním setkávání. Řadu příčin stížností na pracovištích ovšem vyvoláváme sami úmyslně i neúmyslně svými náladami, osobními problémy a těžkostmi. Proto dříve, než si na někoho, či něco začneme na pracovišti stěžovat, podívejme se do zrcadla. Může se tam zrcadlit hlavní příčina našich stížností na nespravedlnost světa.

#### **Literatura:**

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. Praha: Portál, 2008. ISBN 80-7178-269.

SVATOŠ, T. *Pedagogická cvičení ze sociální a pedagogické komunikace*. Hradec Králové: Gaudeamus. 1995. 173 s. ISBN 80-7041-301-8.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4

SVATOŠ, T. *Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace : teoretická minima a praktické náměty*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006. 158 s. ISBN 80-7041-176-7

## Téma č. 13. Jak vyjednávat v sociálně-pedagogické komunikaci

### Cíl studia tématu:

Bez vzájemné komunikace není vyjednávání možné. Vyjednávání je proces oboustranné komunikace, který není nikdy snadný mezi lidmi, kteří mají podobné názory, hodnoty a horizont životních cílů.

Při vyjednávání je ale pozice riskantnější a složitější, druhá strana bude mít tendenci slyšet věci jinak než byly původně myšleny. A proč? Jde o tři problémy. Prvním je že obě strany sice hovoří, nemusí však mluvit přímo k sobě, nebo alespoň tak, aby si rozuměly. Velmi často se totiž potřebují před ostatními posluchači, účastníky jednání předvést, zahrát si, zejména muži jsou ješitnější než ženy. Předvést svoji významnost před okolím a sobě samému tak dokázat osobní důležitost.

### Hlavní body – pojmy k zapamatování:

- pozice
- sdílené zájmy
- objektivní kritéria
- argumentace
- rovnocennost
- akceptace

### **Soustřed' se na zájmy, ne na pozice.**

Důležité je naučit se jít pod povrch, hledat co je motivem vyřčených názorů, které důvody vedou druhou stranu k určitému stanovisku. To ti pomůže určit společné, nebo alespoň blízké zájmy jako východisko pro vzájemně přijatelná stanoviska řešení sporu. Rozbor motivů a stanovisek si můžeš udělat předem, a tak se na jednání připravit ( tj. nejen příprava po odborné stránce). Odhad toho, s čím druhá strana

přijde a příprava vlastních pružných reakcí, alternativ postojů v případě potřeby manévrování. K rozboru ti pomůže, když si uvědomíš, že zájmy obou stran jsou Skupinové i Osobní, mnohdy nejednotné a protichůdné.

Při nejednotnosti stanovisek druhé strany se zaměř na ta, jež jsou prezentována silnými představiteli, nebo (když je jednání vleklé), tak těmi slabšími, hleděj spojení.

Nejsilnější zájmy jsou základní lidské potřeby, obvykle se uvádí pocit bezpečí, ekonomická stabilita a zisk, pocit sounáležitosti, uznání členů vlastní skupiny, možnost rozhodovat o svém životě.

Rozbor vlastních zájmů i zájmů těch druhých si udělej písemně, nejlépe ve formě tabulky. Ptej se „proč to říkají tak, jak to říkají“, „proč to tak neříkají“. Uvažuj o jejich možnostech volby.

*Předem si připomeňme, že komunikace, to není jen „mluvení“, ale naše veškeré chování, takže i když nebudete mluvit, komunikujete, nemluvením říkáte, že o dotyčnou osobu nemáte zájem, a to dost ostře. Jinak řečeno, nikdo nemá šanci nekomunikovat. Proto se nesnažte nekomunikovat, protože vám bude okolí pouze jen hůře rozumět – k vaší škodě.*

Bez vzájemné komunikace není vyjednávání možné. Vyjednávání je proces oboustranné komunikace, který není nikdy snadný mezi lidmi, kteří mají podobné názory, hodnoty a horizont životních cílů. Nakonec, pohleďte na sebe sama, i když žijete se svým partnerem, partnerkou dlouhou dobu, třeba třicet let, tak stejně máte občasná nedorozumění a neshody.

Při vyjednávání je ale pozice riskantnější a složitější, druhá strana bude mít tendenci slyšet věci jinak než byly původně myšleny. A proč?

Jde o tři problémy. Prvním je že obě strany sice hovoří, nemusí však mluvit přímo k sobě, nebo alespoň tak, aby si rozuměly. Velmi často se totiž potřebují před ostatními posluchači, účastníky jednání předvést, zahrát si, zejména muži jsou ještětější než ženy. Předvést svoji významnost před okolím a sobě samému tak dokázat osobní důležitost.

Druhým problémem je, že obě strany se při vyjednávání tváří že poslouchají, nemusí to tak ale být. Všimni si jak často by jsi dokázal, dokázala opakovat to, co bylo již

řečeno. Příliš mnoho důležitých požadavků pronesených v plynulé řeči přivádí druhou stranu ke zpoždění pozornosti, protože se okamžitě zamýšlí nad svou nadcházející odpovědí a tím snižuje pozornost sledovat další výklad. Proto pozor, důležité postoje odděl, dej čas nejen k odpovědi ale také k přemýšlení, nespěchej. Pokud mluvíte rychle, raději nevedte osobně jednání. Zapněte si někdy sami magnetofon při jednání a pak si jej v klidu poslouchejte, možná budete zděšeni. Třetím problémem je komunikační problém nedorozumění, nepochopení toho, co bylo řečeno tak jak to bylo myšleno. Slova nenesou významy toho, co si myslíme. Vše chápeme podle sebe, svých osobních zkušeností, i význam jednotlivých slov. Jazykové problémy při jednání s cizinci jen vše ještě násobí.

Jak jednat? Uvedeme si pět základních postojů, které nám napomohou k porozumění.

1. Naslouchej druhé straně vždy velmi aktivně a bedlivě. Ve vhodné pauze zopakuj nahlas to, jak jsi porozuměl stanovisku druhé strany. Nejen, že si ověříš, zda jsi dobře porozuměl tomu co bylo zatím řečeno, ale také se naučíš být pozorný. Druhé straně tak dáváš najevo, že spolupracuješ a snažíš se chápat stanoviska.
2. Mluv tak, aby ti bylo rozuměno. Buď v jednání osobní, vyjadřuje se bez emocí a spolupracuj. Snaž se omezit počet dalších účastníků jednání, jako dalšího zdroje nedorozumění a nepochopení smyslu. Nezapomínej, že k opravdu důležitým rozhodnutím, i ve vleklých jednáních, dochází právě mezi čtyřmi očima, bez přítomnosti ostatních, kteří jednání spíše ruší.
3. Mluv za sebe, ne za ně. Velmi snadno můžete druhou stranu jednání urazit, aniž si to uvědomíme. Preferuj formulace „cítíme se ukřivděni“, oproti formulacím „vy nám křivdíte“. Zásadně se vyhýbejme agresivnímu slovnímu postoji.
4. Mluv jen k věci. Dobře zvažuj, zda tvá sdělení přinášejí něco nového a čemu slouží. Nesděluj žádné zbytečné informace, které se netýkají projednávané věci. Snadnou matou a slouží k dalším nezamýšleným výkladům.
5. Soustřeď se na věc, ne na lidské postoje. **PROBLÉMEM NENÍ ČLOVĚK, ALE PROBLÉM.** Prezentujme řešení problému jako věci cti nás obou, profesionálů. Například, „jsme přece právníci, tak se domluvíme, zač bychom jinak stáli“?.

*Řešení musí uspokojit potřeby obou stran, nejde o vítězství osob.*

Proto mějme neustále na paměti, abychom se vždy soustředili na zájmy, ne na pozice!

Vytvoř si seznam svých i jejich zájmů jako součást řešení problému. Nechej druhou stranu hovořit o jejich zájmech aniž budeš skákat do řeči. Ostatně, to je již stará zkušenost, pokud se chcete dozvědět něco o dotyčné osobě, tak se jen ptejte a občas proneste uznalá slova, zejména mužům, dozvíte se více, než když se budete hovořit rovněž o sobě.

Uznejme oprávněnost jejich zájmů a správnost toho, že je nutné je promítnout do řešení problému. Rovněž vždy se pokoušej převádět abstraktní formulace z oblasti "principů" do konkrétních důsledků a kroků řešení. Obnaží se tak další aspekty věci oběma stranám.

Tím se dostáváme k další části a tím je způsob překonávání překážek při vyjednávání.

Nezapomínejme proto na řady možných řešení, které mohou pomoci překonávat překážky v jednání. Jak se připravit například v organizaci na nastávající jednání?

1. Nejdůležitější je : Odděl generování nových možností od Rozhodování o nich. Pokud tak neučiníme a rozhodujeme současně s vyhledáváním, vytvářením nových alternativ řešení, tak jdeme do rizika, že se rozhodne o postupu v jednání ještě dříve, než nás napadnou i jiné alternativy řešení (vhodnější).
2. Další krok se obvykle nazývá obtížně přeložitelným pojmem „brainstorming“. Metoda u nás známá, ale těžko říci nakolik a jak často užívaná. Jde o vybičování, či vyždímání mozků .

JAK POSTUPOVAT? Vlastnímu jednání by měla předcházet určitá pravidla postupu:

1. Definuj účel jednání, o co jde, tak, aby byl cíl jednání zřejmý všem účastníkům.
2. Pečlivě vyber Omezený počet účastníky jednání, aby jejich osobní vlastnosti, věk, zkušenosti i profese umožnily co nejširší pohled na problém.

3. Trvej na změně prostředí, ve kterém se bude jednání konat, tím se rozumí jednat mimo obvyklé prostory spojené s určitými stereotypy jednání. Zamez vnějšímu rušení.
4. Vytvoř přiměřeně neformální atmosféru pro jednání. Pro tuto chvíli dohodni odložení všech forem bariér mezi lidmi, zejména projevy podřízenosti a nadřízenosti! Všichni účastníci jsou rovnocenní.
5. Vybrat „vedoucího“ jednání jako určitý katalyzátor. Nejspíše by to neměl být formální nadřízený přítomných osob. Nabízí se však otázka, zda by vůbec měl být přítomen.

### **BĚHEM PRÁCE SKUPINY**

- A. Posad' účastníky VEDLE SEBE , NE PROTI SOBĚ . S problémem před nimi, tj. před nimi umísti velkou tabuli s papírem, na níž se budou zaznamenávat nápady.
- B. Základním pravidlem jednání je zákaz všech forem kritiky nápadů, byť se bude jednat o zdánlivě či sebenemožnější postoje a nápady. Nebude se pořizovat žádný záznam z jednání, autorství nápadů se nikomu nepřisuzuje.
- C. Vypisovat co nejvíce nápadů ze všech možných pohledů, a to bez časového omezení. Tato fáze musí trvat tak dlouho, dokud něco nového přináší.

Po skončení sbírání nápadů a alternativ řešení, postupů, určit časový limit pro hodnocení jednotlivých nápadů a rozhodnutí o nich, včetně výběru nejpodnětnějších nápadů k další úvaze.

Rozpracovat tyto nejlepší úvahy včetně možností jejich realizace v konkrétní situaci, podniku. Zhodnotit podmínky řešitelnosti, jejich výhod i nevýhod.

Výsledky práce řešitelské skupiny předlož druhé straně formou Otázek připravených pro jejich posouzení na způsob „ co by jste řekli...“. NE jako konstatování hotových závěrů . Jde především o stimulaci partnerů k hledání jejich vlastních návrhů na

řešení, ani ne tak o prezentaci hotových závěrů. Vzhledem k dřívější přípravě jsi připraven na různé alternativy.

Jinak řečeno, netrvej na tom, že 3x2 má jen jedno řešení ,a to je šest.

Ostatně, nezapomínejme, že základem vědeckého myšlení, inteligence člověka ,je schopnost Rozlišovat, čím méně rozlišujeme, tím méně jsme schopni najít alternativ, tím méně nacházíme možností řešení.

Nelze vystačit s jednoduchým řešením problémů na způsob buď to bude bílé , nebo černé . To je předsudek, potřebný, ale za ním musí následovat, a to je náš případ hledání dohody : úsudek. A tam již s bílým a černým nestačíme, protože již jedná o další třídění, vyšší. To, co jsme si již říkali, žádný problém nemá jen jedno řešení.

A jak postupovat při konkrétním jednání? Jak formulovat dohody? Předně, musíš dokázat Měnit šíři podle navrhované dohody, třeba rozděl problém do tří částí, nebo do jednotlivých aspektů, o kterých je třeba jednat zvlášť. Chtěj znát odpovědnou osobu pro jednání, nejednej s anonymní institucí, ale s konkrétním člověkem a zaměř se na něj.

1. V argumentaci při jednání se opírej o precedens.
2. Rozeznej sdílené zájmy a hledej vzájemný užitek, nemysli jen na svou vyjednávací stranu.
3. Návrhy řešení formuluj tak aby nepřesáhla kompetence osoby s níž jednáš, protože si jinak zkomplikuješ jednání, neboť nebudeš moci obdržet souhlas.
4. Nikdy nechoď na jednání hladový a nevyspalý
5. Při jednání můžeš oscilovat mezi konkrétním a obecným a formuluj varianty shody různé síly týkající se poloh: závazné – nezávazné

bezpodmínečné - eventuální

úplné - částečné

podstaty – postupu jednání

Ovšem všechno také může selhat a nevést vůbec k ničemu. Je to možné zejména tehdy, když jde o moc, nebo stanoviska obou stran jsou opravdu neslučitelná.

Zde platí jedno : Usiluj o formulaci objektivních kritérií pro posuzování návrhů řešení, když není jinak dohoda možná. Čili se již nejedná o prosazení osobní vůle jednotlivců, ale o řešení založeném na vlastnosti problému.

## *Jak hledat objektivní kritéria?*

Mohou to být například oboustranně přijatelný standart: tržní cena, výrok soudu, vědecký názor, náklady, los, rozhodnutí třetí strany atd.

Při vyjednávání s objektivním kritériem se tak dostáváme do pozice, kdy musíme jednat takto:

1. Postav každou otázku jako společné úsilí po formulaci objektivního kritéria.
2. Přemýšlej a buď otevřený k úvahám o tom, která z možných kritérií je nejadekvátnější.
3. Nepodléhej nikdy nátlaku, Jen síle argumentu, trvej na něm silně, pevně, ale pružně.
4. Nenechej se nikdy udolat pseudoargumentem, že „ to je pravidlo, podle kterého obvykle postupujeme“.
5. Dožaduje se vysvětlení, přesnosti formulace pravidel tak, abys mohl ověřit jejich adekvátnost.

To všechno je pěkné, řeknete si, ale co dělat, je-li nerovnováha sil naprosto evidentní a jsme v oslabeném postavení? Co když s námi nebudou vůbec chtít jednat? Co když budou při jednání používat, bohužel, „špinavé triky“?

Zatím jsme jen hovořili o tom, jak se dohodnout, ovšem musíme se také připravit na Umění nedohodnout se. I v životě se všichni stále učíme na stránkách časopisů „jak se seznámit“, ale nikde se neučíme „jak se rozejít“, čili umění rozchodu.

Musíme se proto připravit i na tuto alternativu, situaci, kdy protistrana je výrazně silnější, což je špatné a žádné pro tebe přijatelné řešení nemusí být možné.

I tak se dá něco dělat.

Především zvaž, co uděláš, jaké máš možnosti, když nedosáhneš takového výsledku a dohody, jaké si představuješ jako optimální.

Pokud silnější strana nepřistoupí na to, co požaduješ ani po dalším alternativním jednání různých variant řešení, pak je nejlépe si připravit druhou, nejlepší alternativu postupu.



1. Napiš si seznam kroků, které podnikneš, když nedosáhneš dohody.
2. Zvaž klady a zápory, rozpracuj některé možnosti do konkrétní podoby.
3. Zvol nejpříjemnější z nich.

Takto druhá nejlepší možná alternativa ti poslouží jako kritérium pro hodnocení toho, kam ještě můžeš v ustupování jít : do předem připravených pozic.

Zásadně: všemi prostředky se chraň před pocitem, že ti „ujede vlak“, že musíš souhlasit hned a nyní, bez rozmyšlení! Pouhé jednoduché stanovení nejnižšího limitu, za který nelze jít ( například pořizovací náklady), je příliš jednoduché, což je výhoda, ale i nevýhoda pro znevažování dalších důsledků a nákladů. Jde o příliš rigidní pohled na věc.

Snaž se odhadnout nejen svou vlastní druhou nejlepší alternativu (ústupu) pro případ jednání, ale totéž i pro druhou stranu. Může se stát tyto obě alternativy jsou pro obě strany přijatelné a je lépe se na nich shodnout a rozejít se jako přátelé.

Tato druhá alternativa ústupu je nejlepší řešení proti jasné přesile. I toto je důstojný výsledek jednání a získáš v očích druhé strany. Vidí totiž, že tě nezaskočily, že jsi byl připraven předem i na selhání jednání. Poznává se to v chování, protože ten, kdo je na tuto situaci připraven se vždy chová jinak, než ten, kdo je tímto koncem jednání zaskočen a překvapen.

A pokud se používají špinavé triky, „psychologická válka „ při jednání , která se používá také u výslechů? O klasických manévrech protistrany s cílem nás dostat do nevýhodné polohy při jednání?

Problém nastává při každém jednání v situaci, kdy druhá strana nebude chtít jednat, prostě předloží nám své požadavky a z pozice síly trvá na jejich přijetí. V těchto jednáních nám mohou pomoci principy „džiu-džitsu“ . Čím tvrdší je přístup druhé strany, tím tvrdší budí tvrdost z naší strany, jinak řečeno, vzájemné zakopávání se do svých výchozích pozic.

Přitom ale vzhledem k síle protistrany nemáme šanci uspět, ani se příliš udržet. Proto si přiznejme, že v těchto situacích půjde o prestižní, nikoliv věčný souboj.

Jak se zachovat? Předně, musíme přijmout úder protistrany měkce, a – nereagovat. Je třeba se opět podívat za jejich pozice, hledat důvody, motivy. Přijměme jejich návrh jako Možnost a hledejme motivy.

Nebraňme své myšlenky a pozice, naopak povzbuzujme jejich kritiku i faktické dobré rady. I když se nám asi příliš nebude chtít, ale přiznejme všechny dobré postoje, které proti strany jednoznačně požadují. Dobrým manévrem je převést útok na svou osobu, jako by šlo o útok na problém, který řešíte. Přitom budete sdílet zájem o řešení.

Dalším způsobem manévrování před dominantním partnerem v jednání je úmyslné kladení otázek, které vyvolají sdělení, více se tak dozvíme. A hlavně, neříkejme hotová stanoviska, protože opět vyvolávají další útoky.

Na nerozumné návrhy odpovídejme mlčením. Řešením v této situaci je v postupném získávání souhlasu se zapojením třetí strany, jako arbitra k rozhodnutí sporu. Jiné řešení se může vyloupnout po vybití osobně zaměřených emocí. Potom náhle druhá strana skončí někde jinde než původně zamýšlela.

A na otázku, zda-li máme používat také špinavé triky, když je na nás uplatňuje protistrana, je nutno říci, že oplácet stejnou kartou ještě nikdy nikam nevedlo.

Při jednání buďme přátelští, ale informaci si ověřujeme, máme na to právo. Když ukážeme, že si veškeré informace ověřujeme, zmenšujeme tak chuť protistrany k dalšímu šizení.

Jedna dobrá rada zní : Před každým vlastním jednáním si dobře prověř, do jaké míry je tvůj protějšek zplnomocněn s tebou jednat, jaké jsou jeho faktické pravomoci.

Jde o známý postup – dotlačit tě v jednání kam až jen to lze, a ve chvíli, kdy již to vypadá, že věc je hotová, začne se předstírat, že výsledek ještě musí být schválen vyšší instancí. Tím se protistrana zakope v jisté pozici a při příštím jednání „po poradě s nadřízeným“ se začne říkat, že šéf ještě trvá na některých dalších podmínkách – a pak že je jednání uzavřeno.

Prostě se nás protistrana pouze chce dotlačit až k maximu ústupků a ve chvíli, kdy se domníváme, že je to již konečné stanovisko a my souhlasíme, tak naopak protistrana získala pevný bod jednání a v daném momentě ví, že již dále neustoupíme, a tak raději řekne, že se „musí poradit“. Následující jednání ještě přihodí jeden požadavek jako konečný. Zisk je tak větší, než kdyby se uzavřelo jednání dříve. My tratíme, protistrana získá ještě více.

Dobré je také v případě takového nejasného chování protistrany sepsat při ukončení zatímního jednání konkrétní seznam dohodnutých věcí, kde napíšeme dosavadní

schválené kroky, aby po opětovném jednání protistrany nemohlo dojít k různým, pro nás nevýhodným zkreslením předchozího jednání s tím, že „to tak nebylo myšleno“.

A nyní si povíme o metodách vyjednávání, které využívají psychologické války, používané také u výslechů. Zkušená protistrana při vyjednávání umí úmyslně vytvářet stresové situace. Například příchod na poslední chvíli a tlak na rychlé jednání. Všimněme si také manévru protistrany, kdy se jeden z poradců odkloní a telefonuje mobilem a následně se s úsměvem přiklání k jednajícímu a s úsměvem mu tiše něco sděluje. Následně se začne hovořit o potřebě se rychle dohodnout, protože mají další důležité jednání. Jde o snahu vyhrotit časový stres který nutí jednat druhou stranu neuváženě pod tlakem. A každé jednání pod tlakem je vždy riskantní. Nenapadnou nás vhodné protiargumenty, ztrácíme čas k přemýšlení – a to je cílem každé protistrany.

Častou otázkou je, kde jednat. Na půdě své nebo protistrany? Vše je nutné zvážit. Pokud zvolíme území protistrany, může to vést k jejich uvolněnějším pocitům, ale také i k možnosti snadněji jednání ukončit a odejít, nevede-li jednání k žádoucím výsledkům. To však lze i na neutrální půdě. Každý se vždy lépe cítí a jedná ve známém prostředí. Nezapomínejme, že i pouhá pasivní přítomnost dalších osob protistrany, třeba i procházející místností, ovlivňuje naši komunikaci a tím i naše chování!

Známa je i metoda (užívaná vyšetřovateli) střídání „hodného“ vstřícného vyjednavče se „zlým“ vyjednavčem jako klasická forma psychologické manipulace. V praxi to znamená, že hlavní vyjednavč má vedle sebe ještě jednoho zástupce, který většinu problémů k řešení v komentářích úmyslně vyhrocuje a jeho spoluhráč je naopak tlumí, ukazuje svoji snahu, jak to má těžké najít kompromis. Po vašem odchodu se ovšem na sebe usmějí a řeknou si, že dosáhli společně svého.

Jak vypadá metoda osobního osočování.

Jde o metodu stupňování stresových podmínek k jednání, vedle již dříve zmíněných stresových podmínek prostředí a času. Při vyjednávání je to jistě špinavý trik, ale dobře působí.

Osobní osočování je záměrné směřování komentářů týkající se naší osoby až po ignorování. Protistrana začne upozorňovat na naši malou ochotu vyjednávat, nedostatečnost znalostí o vyjednávané problematice až po případné osobní invektivy na způsob drobných narážek „ na naši jistou únavu“ případně s lítostí konstatují, že veškeré jednání vázne jen kvůli vaší osobě. Tím vytvoří podmínky k tomu, aby jste z jednání odešli a přišel někdo jiný. Dokonce mohou navrhnout jako schopného některého vašeho spolupracovníka, o němž ovšem dopředu dobře vědí, že má slabší znalosti i respekt. Vyvolají tak úmyslně vnitřní konflikt na naší straně . Nový vyjednávač cítí jistou odpovědnost a vinu za vzniklý konflikt a bude mírnější ve svých požadavcích, vstřícnější protistraně – a to je právě jejich cíl. Nezapomínejme proto, že jde o součást taktiky, neber nic osobně a dívej se jen jak se snaží.

Pokud protistrana ve vyjednávání neustále eskaluje požadavky: „ ano, ale ještě něco...“ přerušte jednání a vraťme se k počátečním principům, odkud se vyšlo.

Uzamykáč taktika se nejlépe demonstruje na případu vydírání. Kupříkladu dvou proti sobě střemhlav jedoucích aut. Tlačí-li tě takto z cesty, věrohodně mu ukaž, že nemáš možnost manévrovat a uhnout tedy musí on – vyhod' volant oknem.

Pokud se tvůj partner v jednání začne ošívát, s tvrzením, „že by rád, ale neví co na to nadřízený“, přestaň s ním jednat a obrať se okamžitě s celou věcí na jeho nadřízené kompetentní ve věci rozhodnout.

Vyhrožování je snadná a laciná taktika, když působí, nemusí se hrozba ani vyplnit. Někdy ale také budí odpor a eskalaci konfliktu. Dobří vyjednávači nikdy nevyhrožují a od hrozeb je dobré diplomaticky varovat. Hrozby musí být věrohodně komunikovány, někdy je stačí jen ignorovat, přerušit komunikaci. Bývá také efektivní zaujmout principiální stanovisko a prohlásit „ že jsme připraveni čelit eventuálním hrozbám protipatřeními, vyčkáváme však, zda-li druhá strana přece jen nezaujme konstruktivnější přístup“.

Extrémní požadavky je lépe učinit přímo předmětem jednání v tom smyslu, že se ptáme jak k takovým absurdním návrhům druhá strana došla. Jde o to ukázat neseřídnost návrhů explicitně, přesně a učinit je neudržitelnými.

Obvyklý manévr je přivést na jednání atraktivní sekretářku nebo kolegyni, která způsobí, že se budeme snažit , demonstrovat svoji velkorysost a nemalichernost při jednání abychom se neztrapnili. To, že muži jsou ještětější než ženy je asi známo, tak proč by to protistrana nevyužila. Rozptýlená pozornost je cílem.

Bude-li nás protistrana stavět do pozice „ber, nebo nech být“, ignoruj to a soustřeď se spíše na to, oč přijdou, když budou tvrdohlaví. V žádném případě nebuď obět špinavosti v tom smyslu, že také hraješ špinavou hru. Asi víš, co znamená síla morální převahy proti převaze mocenské.

**Nezapomínejme, že být dobrým vyjednavatelem, to je schopnost jako každá jiná, ne pouze jen přívazek k naší profesionální odbornosti**

## **Literatura**

MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Praha: 2009. ISBN 80-210-1070-3

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4

SVATOŠ, T. *Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace : teoretická minima a praktické náměty*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006. 158 s. ISBN 80-7041-176-7

PEASE, A., *Řeč těla*, Praha Portál 2001, ISBN 80-7178-582-2

WATZLAWICK, P., *Jak skutečná je skutečnost?*, Hradec Králové, Konfrontace 1998, ISBN 8086088-006

WATZLAWICK, P. a kol. *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.

WATZLAWICK, P. *Všechno špatné je k něčemu dobré*. Hradec Králové: Konfrontace, 1995 ISBN 80-901773-5-2.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. Praha: Portál, 2008. ISBN 80-7178-269

