**Komunikace**

**KOMUNIKACE JE OBOUSTRANNÝ PROCES PŘEDÁVÁNÍ VÝZNAMŮ A POCITŮ, KTERÝ MÁ NĚJAKÝ VÝSLEDEK (ÚČINEK).**

**Obvyklé faktory:**

**1) SITUACE**  v níž se komunikace odehrává

**2) METAKOMUNIKACE** k níž se vztahuje, (není obsahem komunikace): emočně afektivní,orientační a interpretační faktory.

**3) KOMUNIKÁTOR** (expedient, vysílač)

**4) KOMUNIKANT** (percipient, přijímač)

**5) OBSAH** (komuniké) – často zakódovaný ve znacích

**6) PROSTŘEDEK KOMUNIKACE** (kanál, medium)

**7) ÚČINEK KOMUNIKACE** (porozumění a vliv)

**K tomu se často přidává KÓDOVÁNÍ a DEKÓDOVÁNÍ znaků**

**příjímání informací předávání informací**

**Podmínky: Jasné, nedvojznačné informace**

* **společný jazyk**
* **společná kultura**
* **společné myšlení**

**KOMUNIKACE JE SDĚLENÍ (LASSWEL 1948): Who says what in which channel,to whom, with what effect.**

**Verbální komunikace - CO říkáme 7 % důležitost**

**Slovo - denotativní**, slovníkový (pro všechny stejný význam)

**- konotativní**, emocionální (pro každého odlišný význam)

1. **Nejasné a nejednoznačné formulace**

* naznačování a neurčitost: „ať si to vyloží, jak umí“
* mnohovýznamová slova: „to víte, je to složité …“

namísto „je to možné x není to možné“

1. **Nesrozumitelný jazyk: moc odborný**

* líčí technické detaily, místo aby věc srozumitelně vysvětlil

1. **Pořadí informace a jeho význam** (citové předsudky)

* nejdůležitější: první a pak poslední

**Neverbální komunikace**

**Paraligvistika 41 % důležitost**

* hlasitost
* tónová výška (fistule = tréma)
* rychlost, frekvence (rytmus, tempo, klid)
* hlasitost
* váhavost řeči (rozhodná, jistá x nerozhodná)
* latence odpovědí, chybovost řeči, plynulost
* míra aktivity (ptá se x neptá se)
* kolik času nárokuje (50:50?)
* kontaminace x soulad (verbální x neverbální)

##### mluva těla 52% důležitost

##### Mimika

(prázdný výraz , obočí – zachmuřený, zlý)

**Pohledy**

* délka pohledu
* četnost (celkový objem)
* úhel pohledu (seshora, boční, přímé)
* zornice (zájem, upřímnost)

**Proxemika**

= vzdálenost, bariéry

**Posturika**

= postoj (jedna noha, páteř, choulení)

**Kinesika**

= gesta (ruce, nohy, přešlapování atp.)

**Pozitivní komunikace**

Pro zdravou komunikaci je nejdůležitější apriorní celkový přístup k lidem a věcem, jakási neuvědomovaná vnitřní filosofie. Tam může být buď:

**pozitivní** = *kladný přístup k sobě i druhým*, nebo

**negativní** = *záporný přístup ke druhým nebo realitě*

I´m OK

You´ re not OK You´re OK

I´m not OK

**Pozitivní věty (bez „ne“)**

Ke komunikačním dovednostem manažera patří i schopnost pozitivně formulovat věty, které obvykle říkáme s použitím záporného slůvka „ne“.

**Zkusme vyjádřit následující věty ryze pozitivně (bez „ne“):**

1. To nesmíte vyplňovat! Nevidíte, že to je tlustě orámováno a nemá se tam psát?

…………………………………………………………………………………………………..

1. Zítra to nejde, nemůžu dřív než po neděli!

…………………………………………………………………………………………………..

1. To nemůžete chodit takhle pozdě, měl jste tu být v deset, ne?!

…………………………………………………………………………………………………..

1. Slevu vám dát nemůžeme. To byste musel odebrat nejméně deset kusů!

…………………………………………………………………………………………………..

1. Ne, formuláře vám nemohu dát, protože žádné nemám. Ještě nám je nedodali

.………………………………………………………………………………………………….

**Zóny osobního prostoru**

**Více než 240 – 380 cm (sociální zóna) = veřejná**

**200 – 240 cm**

**120 cm**

**60 cm**

**Intimní zóna Egalitní zóna Zóna respektu Veřejná zóna**

**= Osobní zóna**

**Jak klást otázky**

1. **OTEVŘENÉ OTÁZKY – předpokládám volnou odpověď partnera**

* **Začínají vždy tázacím zájmenem:**  **Kdo? Kdy? Co? Jaký? Který? atp**.
* **Nelze odpovědět** : ANO x NE
* **Nechávají druhé straně velký prostor** (může vyprávět, sdělit, vysvětlit, určit čas atp.

**VHODNÉ PRO ZJIŠTĚNÍ SITUACE, NÁZORU, KDY CHCEME NA DRUHÉ STRANĚ ABY SE VYJÁDŘILA.**

**NEVHODNÉ PRO NÁVRHY, NABÍDKY**

1. Co se stalo?
2. Kdy máte čas?
3. Jaký je Váš názor na ……… ?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. **UZAVŘENÉ OTÁZKY – jsou jen dvě možnosti odpovědi**

* **Začínají vždy slovesem: Mohu přijít dnes večer?**
* **Vždy lze odpovědět : ANO X NE**
* **Mají silný sugestivní – manipulační náboj, ovlivňují druhé**

**HODÍ SE NA NÁVRHY**, NABÍDKY, EVENTUÁLNĚ PRO OVĚŘENÍ SKUTEČNOSTI.

Nevhodné pro zjištění události.

1. Dáte si kávu?
2. Můžete přijet v pondělí?
3. Dostal jste náš dopis?

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. **INFORMAČNÍ OTÁZKA – zjišťuje skutkovou podstatu**
2. kdy jste se sem přistěhoval?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. **SUGESTIVNÍ OTÁZKA – cílem je ovlivnit odpověď partnera**
2. Jistě víte, že …… ?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. **ALTERNATIVNÍ OTÁZKA – nepředpokládá zamítnutí a dává alternativy**
2. Dohodneme se tedy na pondělí nebo na čtvrtek?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. **PROTIOTÁZKA – čelí námitce**
2. Myslíte, že výrobek XY je méně kvalitní?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. **KONTROLNÍ OTÁZKA – otevřená otázka, která parafrázuje**
2. Pokud jsem vám dobře rozuměl, tak ……?

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. **ŘEČNICKÁ OTÁZKA – nepředpokládám odpověď – sám si na otázku odpovídám**
2. Jistě vás zajímá jaké výhody to má? Tak tedy hlavní výhodou je …

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

1. **MOTIVAČNÍ OTÁZKA – povzbuzuje a oceňuje – pomáhá navázat vztah**
2. Vy, jako zkušený odborník jistě víte, jaké nevýhody přináší …

…………………………………………………………………………………………………

1. **PŘIKAZUJÍCÍ OTÁZKA – otázkou vlastně zdvořile přikazuji**
2. Napíšete mi to do pondělí, že ano?

…………………………………………………………………………………………………

**Jak přesvědčovat a argumentovat**

1. **Přesvědčuje opravdovost:**

* důležitost verbálního *obsahu* ………… 7… %
* důležitost *paraligvistiky* ………………………42… %
* důležitost mluvy těla …………………………51… %

1. **Z hlediska verbálního projevu je třeba dodržovat následující:**

* jasné a přesné vyjadřování

(x nejasné a mnoho významné, např. „to víte, to je složité“ namísto „není to pro nás přijatelné“)

* srozumitelný, ne příliš odborný jazyk
* pořadí informací:

nejdůležitější je ………………….. a pak ………………

nejméně důležitá je ……………… informace

1. **Aktivně a pozorně naslouchejte, pozorujte.**

I věci vedlejší a nevyslovené. Vnímejte zvuk, intonaci i výběr slov („rozhodně ne“ x „obávám se, že to nepůjde“). Parafrázujte. Dejte najevo, že víte o potřebách druhého.

1. **Vžijte se do postavení partnera, hodně se ptejte** (ujasněte si pozici partnera, o co mu jde), snažte se pochopit, proč říká právě to a ne něco jiného.
2. **Prohlašujte obavy druhého za oprávněné** (legitimize).
3. **Nekritizujte – informujte.**
4. **Používejte informační nárazník**. Na protichůdný názor nemohu navázat negací. Zopakujte body 5. a 6.
5. **Nepříjemné například předem připravíme a rozdělíme** (salámová taktika)
6. **Dejte druhé straně čas na rozmyšlenou.**
7. **Mýlíte-li se nebo zná-li protějšek vaše slabé místo, přiznejte to rychle a otevřeně.**

**VYHRÁNÍM SPORU NEPŘESVĚDČÍTE DRUHÉHO!**

### Námitky

**Jaké nejčastější námitky na naši práci slyšíme?**

1. ………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

1. ………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

1. ………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

**NÁMITKY MOHOU BÝT:**

* otevřené
* skryté
* oprávněné
* neoprávněné
* zjišťující (potvrzující)

**TECHNIKY PŘEKONÁVÁNÍ NÁMITEK**

* Přejděte námitku (nepodstatnou)
* Berte námitku jako otázku
* Odložte odpověď
* Vraťte námitku (metoda bumerangu)
* Položte otázku týkající se námitky
* Nepřímé popření
* Přímo popřete námitku
* Předejděte námitce
* Nabídněte kompenzaci (obligaci)
* Necháte na námitku reagovat třetí stranu

###### Jak reagovat na oprávněné námitky a kritiku:

* přiznat (omluva)
* napravit (příslib)
* nenápadně pryč (nerozmazávat)

###### Jak reagovat na neoprávněné námitky a kritiku:

* předejděte námitce
* vysvětlení – uvedeme věc na pravou míru
* přímé popření
* nepřímé popření
* námitku bereme jako otázku
* proti otázka – můžeme se vždy zeptat
* metoda bumerangu (vraťte námitku)
* odložte odpověĎ (když nevíme, je-li důvod)
* NECHTE REAGOVAT TŘETÍ STRANU
* NEPODSTATNOU KRITIKU MŮŽEME PŘEJÍT! (Nereagujeme)

### Kritika

* oprávněná
* pravdivá, nevhodně podaná
* záměrně nepravdivá, cíl: ponížit, vyhrát

**CÍL: PONÍŽIT, VYHRÁT**

**CHYBNÉ REAKCE NA KRITIKU**

1. **Zobecňování**
2. Kritika nemusí znamenat, že to s námi není OK. Druzí tak často projevují zájem.
3. **Interpretace**
4. Neškodné výroky interpretujeme jako kritiku.
5. **Percepce**

Naladíme se na potenciální kritiku. Syndrom „nenapsaného úkolu“: musí být na mně vidět, že jsem ho nenapsal. „Co myslíš, neměl bych ho udělat lépe?“, otravuji druhé, až mi to potvrdí.

1. **Změny v neverbálním chování**
   1. zvýšený tón hlasu až křik
   2. cynické mlčení, uražený výraz tváře
   3. agrese (slovní, gestikulační – hrozí prstem atp. až facka)
   4. tiché plánování pomsty
   5. ústup, kterým maříme možnost řešení (vzdání se)
2. **Verbální chování**
   * defenzíva: „vždy to tak dělám, minule ti to nevadilo….“
   * hodnotící interpretace: „ty nejsi v pořádku…., vidíš chyby jen u mne“
   * poučování a posuzování: „ty tomu nerozumíš, to je složité….“
   * chybné generalizace: „samozřejmě, ty pokaždé….“
   * pasivní agresivita: „to od tebe není hezké….“
   * zjevná agresivita“ „to si odskáčeš….“
   * popírání: „cože, já? No, ale ….“
   * obviňování: „je to tvoje chyba….“
   * souhlasem: „mea culpa“
   * infantilismus: „no, řekněte, není on….“
   * odvetná kritika: „co ty mi máš co vyčítat, když právě ty….“

**Reakce**

* Ujasnit si – je to **kritizování mé osoby**? Reklamace nevyžehlené košile není kritikou, ale konstatování reality!
* Zvažme **zdroje a motivy kritiky**. Jiné pozadí i úmysl od dobrého přítele, jiné motivy rivalizujícího, sebevědomého a chladného kolegy!
* Nepospíchejme **na obranu našeho napadeného „já“**!
* **Odložme explozi** – pokusme se zjistit pozadí kritiky (o co mu jde?)
* **Zvažme, není-li nám tato kritika dobře známa:** opakující se kritika je spíš pravdou!
* **Asertivně zvažme, zda ji chceme přijmout:** kritika se většinou týká specifického chování, nikoli celého člověka!
* **Jak je pro nás důležitý vztah ke kritizující osobě.** Když nám na vztahu záleží: využít kritiku konstruktivně a přijmout ji.

###### Asertivní přijímání kritiky

1. **Klidně a pozorně nasloucháme a informujeme o:**
   1. pocitech: „mrzí mne…., cítím se….“
   2. pohnutkách: „nejraději bych udělal…“
   3. konečném rozhodnutí: „nemíním s tím nic dělat….
2. **Rozlišujeme mezi fakty a hodnocením našeho chování**

Pravdu akceptujeme, hodnocení ignorujeme jako pokus o manipulaci.

1. **Zachováme klid a nenecháme se vyprovokovat k hádce**

Chyby jsou zbytečné, ale neměly by vyvolávat úzkost a netýkají se našich základních hodnot!

### Kritika = způsob manipulace

* Komu spíše pomáhá kritika? **Kritizovanému** nebo **Kritizujícímu?**
* **Je kritika formou trestu?**
* **Co vlastně děláme, když někoho kritizujeme?**

………………………………………………………………….………………………………………………………………..…………………………………………………………………

………………………………..…………………………………………………………………

* **Jaké jsou cíle naší kritiky?**
* **Kdy je kritika pomocí druhého a kdy manipulací?**

**Jak kritizovat druhé**

* **KRITIZUJEME CO NEJMÉNĚ**
* **MÍSTO KRITIKY RADĚJI UŽÍVÁME:**

1. **otázku**

Například: namísto „Ty jsi na to zase zapomněl a nedojel pro ten Kontejner!“ napište otázku:

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….?

1. **informaci – tvrzení v „já jazyku“**

Například: namísto „Vy jste nezaplatil“ napište tvrzení v „já jazyku“

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

**Když kritizujeme, pak:**

* JE TŘEBA UVĚDOMIT SI CÍL KRITIKY – CO CHCI DOSÁHNOUT?!
* KRITIKA SE PODÁVÁ IHNED (NEODKLÁDAT)
* KRITIKA MÁ BÝT KONKRÉTNÍ A VĚCNÁ
* KRITIKA MÁ BÝT OSOBNÍ (NE VŠEOBECNÁ)

Např. „Tady nikdo nic neuklidí!“

* DRUHÝ MÁ DOSTAT ŠANCI VĚC NAPRAVIT

(Nekritizujeme osobnost, ale to co může změnit: činnosti, úsilí)

***Cílem není ulevit si a ponižovat druhého či vyhrát!***

***Cílem je změna chování (výchova druhých) či stavu věcí!***

**Co je to být asertivní?**

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

# Asertivita jako strategie jednání

**Asertivní**

**Pasivní Agresivní**

**Agresivní jednání**

**Otevřeně agresivní jednání**

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

**Otevřenou agresi charakterizují:**

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

**Vyvolává pocit**

* ohrožení
* rozzlobení
* nervozity, vylekání
* rezervovanosti
* pomstychtivosti

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

## Nepřímá agrese

**Charakteristika:**

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

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

**Vyvolává pocit:**

* rozpačitosti
* frustrace
* rozčilenost
* ublíženost
* rozhořčenost
* vzdorovitost

### Pasivní jednání

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

**Charakteristika pasivního jednání:**

* mučednický postoj
* sebelítost, přecitlivělost
* ochablost
* nedostatek nápadů
* naříkání
* mimořádné požadavky
* depresivní řeč těla

**Výsledek pasivního jednání:**

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

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

# Asertivní jednání

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

**Cíl asertivního jednání –> vzájemná otevřená komunikace**

**Charakteristika asertivního jednání:**

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

**Základní asertivní práva**

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

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

**2. Nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující tvé chování**

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

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

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

**4. Změnit svůj názor**

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

**5. Dělat chyby a být za ně zodpovědný**

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

**6. Říci: Já nevím**

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

**7. Být nezávislý na dobré vůli ostatních.**

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

**8. Dělat nelogická rozhodnutí.**

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

**9. Říci: Já ti nerozumím.**

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

**10. Říci: Je mi to jedno.**

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

**11. Sám rozhodnout, zda budeš jednat asertivně nebo ne**

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

### Osm základních asretivních dovedností

**1. POKAŽENÁ GRAMOFONOVÁ DESKA**

Technika, která vás klidným opakováním toho, co chcete, učí vytrvalosti v prosazování svého, bez nutnosti připravených argumentů nebo pocitu zlosti. Umožňuje ignorovat manipulativní a argumentační léčky a trvat přitom na svém.

**2. OTEVŘENÉ DVEŘE**

Technika, která vás učí akceptovat manipulační kritiku tak, že klidně přiznáte svému kritikovi, že v tom, co říkáte, může být něco pravdy. Dovoluje Vám zůstat přitom konečným soudcem sebe samého. Umožňuje vám přijímat kritiku klidně a zároveň neposkytuje vašemu kritikovi žádné posílení.

**3. SEBEOTEVŘENÍ**

Technika usnadňující sociální komunikaci a redukující manipulaci pomocí sdělování kladných i záporných aspektů vaší osobnosti a chování. Umožňuje klidně vyjádřit i takové věci, které dříve způsobovaly pocity nevědomosti, úzkosti a viny.

**4. VOLNÉ INFORMACE**

Technika, která učí rozpoznávat v konverzaci prvky pro vašeho partnera zajímavé a důležité a současně nabízet volné – nevyžádané informace o sobě. Snižuje plachost při zahajování rozhovoru a usnadňuje jej oběma stranám.

**5. NEGATIVNÍ ASERCE**

Technika, která vás učí přijímat vaše chyby a omyly tak, že jednoznačně souhlasíte s kritikou vašich skutečných negativních kvalit. Umožňuje posouzení vlastního chování bez obrany či úzkosti, přičemž zároveň redukuje zlost a agresivitu vašeho kritika.

**6. NEGATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ**

Technika, která vede k aktivní podpoře kritiky, s cílem použít získané informace (jsou-li konstrukční) nebo je vyčerpat (jsou-li manipulativní). Kritik je přitom vede k větší asertivitě a menší závislosti na manipulativních manévrech.

**7. SELEKTIVNÍ IGNOROVÁNÍ**

Technika, která rovněž umožňuje vyrovnávat se s kritikou. Přitom na kritiku manipulativní, nevěcnou či příliš obecnou nereagujeme. Dáme však jasně najevo, že jsme slyšeli („Myslím, že ti rozumím“). Pokud kritik pokračuje konkrétně a nemanipulativně, hned navážeme věcnou komunikací. Umožňuje vyhnout se zkratkovitým reakcím, zvláště na často opakované a obecné kritiky a zároveň vede kritika k větší asertivitě.

**8. PŘIJATELNÝ KOMPROMIS**

Není-li v sázce Vaše sebeúcta, je vhodné v rámci sebeprosazení nabídnout pro obě strany přijatelný kompromis. Tam, kde je v sázce sebehodnocení, kompromisy při asertivním jednání neexistují.

# Asertivní je konflikt vyřešit a ne vyjít z něj „vítězně“

# *ŽRALOK SOVA*

# vysoký (+) soupeření kooperace

# zájem o vlastní *LIŠKA*

# potřeby kompromis

# 

# *ŽELVA PLYŠ. MÉĎA*

# únik přizpůsobení

# nízky (-)

**nízký(-) zájem o potřeby ostatních vysoký(+)**

# Pravidla formulace vlastních sdělení v konfliktu

# mluvíme o konkrétním chování, projevu, faktu

# vysvětlíme svou reakci, naznačíme pocity

# vyslovíme konkrétní požadavek

# opíšeme důsledky, „zisk“

**Styly zvládání konfliktů**

* Únik
* Soupeření
* Přizpůsobení
* Spolupráce

**Dovednosti sociální kompetence**

* Umět se spontánně projevit
* Naučit se empaticky chápat druhé
* Vykazovat vstřícný přístup k lidem
* Umět jednat s lidmi domluvit
* Dokázat odmítnout to, co nechci nebo nemohu udělat
* Dokázat prosadit oprávněný požadavek
* Umět přijímat kritiku
* Dokázat vhodně kritizovat jiné
* Umět ignorovat to, co se mne netýká
* Zvládnout zásady principiálního vyjednávání
* Volit racionální přístup k řešení problémů
* Uplatňovat odbornou i osobní autoritu

**Transakční analýza**

Jedinec v komunikace je kromě jiného nevědomě řízen podle vrstvy osobnosti,   
která je v komunikaci právě aktualizována. Instruktivní je pojetí vrstev   
„**rodiče – dítě - dospělý“.**

**RODIČ**

Jedná na základě příkazů, zákazů, návodů a pravidel (často i protichůdných). Často kritizuje a odpovídá zhruba Fredově „superegu“.

**DOSPĚLÝ**

Jedná věcně, není ovlivňován emočními city, ale převažuje u něj střízlivý rozum. Je to vlastně věcně zaměřená komunikace. U Freuda odpovídá přibližně „egu“.

**DÍTĚ**

Reaguje bez rozumové kontroly a jedná převážně pod vlivem citů. Je vzteklé, hravé, citové. Blíží se pozici „id“.

Každá ze složek má své opodstatnění a může být v určité situaci funkční. Zralá osobnost rozlišuje bez problémů, kdy může reagovat jako dítě (hra, intimní hra, zábava), kdy má reagovat jako dospělý (práce, styk s neznámou osobou, konflikt) a jako rodič. Dostanou-li se jednotlivé úrovně do rozporů, je nejlepší, řídit se rozumem. Převládne-li některá příliš, může to narušit zdravou rovnováhu. V pracovním styku a při profesionálním chování je nejvhodnější, zůstanou-li jednání (komunikace) na věcné, rozumové úrovni „dospělého“.

**PŘÍKLAD ZKŘÍŽENÉ KOMUNIKACE**

**RODIČ**

**RODIČ  *Freudovo: superego***

*Příkazy, kritika, zákazy, péčující rodič*

###### DOSPĚLÝ

**DOSPĚLÝ Fr. : ego**

*Racionální, věcná komunikace,*

**DÍTĚ**

**DÍTĚ Fr. : id**

*Emocionální, radost, smutek, vztek,*

*Dětská mluva, hravost*