

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



KOMUNIKACE

Vypracoval ARID

OBSAH

1. PODSTATA KOMUNIKACE
2. VERBÁLNÍ KOMUNIKACE
3. NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE
4. PRVKY KOMUNIKAČNÍHO PROCESU
5. KOMUNIKAČNÍ TECHNIKY
6. EMOCE V KOMUNIKACI
7. ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ
8. KOMUNIKACE PŘI ŘÍZENÍ PROCESŮ
9. LITERATURA/ZDROJE

1. PODSTATA KOMUNIKACE

Termín komunikace (původně latinský, poté převzatý moderními jazyky):



- se objevil ve 14. století a znamenalo "vstoupit do společenství, mít s někým vztah",
- v 16. století tento termín fungoval ve významu "společenství, účast, sdílení",
- V 16. století získalo druhý význam "přenos, přeprava", který souvisel s rozvojem pošt a silnic,
- od 19. století do současnosti znamená: - pohyb osob a předmětů prostorem (vlak, auto, letadlo),
- přenos informací na dálku (telefon, rozhlas, televize, internet).

Komunikace je komunikace mezi lidmi. Komunikace je proces, v němž lidé sdílejí významy prostřednictvím sdělení vytvořených v určité kultuře. Komunikujeme prostřednictvím telefonů, videotelefonů a internetu, ale nejvíce si ceníme osobního kontaktu. Většina z nás tráví komunikací několik hodin denně a zdá se, že jsme schopni komunikovat. Ne vždy však dochází k efektivní komunikaci, a to z různých důvodů. Komunikace má v lidském společenském životě řadu funkcí. Uvědomíme-li si význam funkcí komunikace, umožní nám to lépe porozumět výrokům a chování lidí, s nimiž komunikujeme, a lépe je interpretovat.



Zdroj: Canva

Komunikační funkce:

- ♦ **Informační funkce** - v procesu komunikace lidé shromažďují řadu informací, které jsou nezbytné pro rozhodování a přesné vyhodnocování situací. Komunikací s lidmi získáváme znalosti, informace, jejichž prostřednictvím si můžeme ověřit svůj způsob myšlení a strukturovat své dosavadní znalosti. Prostřednictvím komunikace se můžeme rozvíjet v různých oblastech života a sdílet vlastní životní zkušenosti.
- ♦ **Motivační funkce** – komunikace vytváří příležitosti k motivaci druhých k akci pro dosažení konkrétních cílů. Stav připravenosti člověka k různým snahám se posuzuje na základě jeho potřeb a hodnocení situace, v níž se nachází. Komunikace poskytuje příležitost povzbudit druhé k aktivnímu naplňování jejich potřeb a k důslednému dosahování jejich cílů. .

- ♦ **Regulační funkce** - proces komunikace je důležitý při sdělování norem, povinností a vzorců chování. V tomto kontextu komunikace působí jako regulátor lidského chování a právě prostřednictvím komunikace se prosazují hodnoty a šíří žádoucí chování. Komunikací si můžeme vyjasnit svá očekávání a postoje, čímž předcházíme nedorozuměním a konfliktům.
- ♦ **Emocionální funkce** - Komunikace vytváří příležitosti k vyjádření emocí, pocitů. Komunikací může člověk vyjádřit svůj emocionální postoj k nastoleným problémům a životním situacím. Vyjádření emočních stavů prostřednictvím komunikace nám umožňuje pochopit záměry osoby, což je důležité pro interpretaci jejího chování, např: "Jsem dnes tak rozrušený, že se nemohu soustředit". Sdělení rychle vysvětluje, proč někdo nezvládá úkol, navíc poskytuje informace, proč se tak děje.
- ♦ **Sociální funkce** - Komunikace vytváří příležitosti pro vztahy a kontakty mezi lidmi. Lidé jako společenské bytosti potřebují přijetí a uznání od lidí, kteří jsou pro ně důležití. Komunikace umožňuje oslovit druhé lidi různými kanály, což přispívá k budování vztahů a uspokojování potřeb sociální povahy.



Zdroj: Canva

Komunikace v komunitě

V současné době se prioritou stala sociální integrace, podpora sociálních aspirací venkovského obyvatelstva, včetně pomoci venkovským ženám plnit jejich rodinnou a profesní roli, k čemuž je mimo jiné zavazují nepříznivé demografické změny na venkově. Proto jsou pořádány semináře, jejichž cílem je zlepšit znalosti a dovednosti účastníků při překonávání překážek efektivní komunikace na základě zásad, které zajišťují respektování zájmů všech zúčastněných stran.



Zdroj: Sebastian Góra

Během seminářů/kurzů/školení jsou teoreticky i prakticky prezentovány základní otázky, včetně následujících:

- způsoby, jak překonat komunikační bariéry,
- používání účinných komunikačních nástrojů,
- vést efektivní rozhovory bez emocionálních problémů v obtížných situacích,
- učení se a používání pravidel sociálního vlivu při místních činnostech,
- naučit se a procvičovat komunikační nástroje a techniky pro efektivní mezilidskou a sociální komunikaci,
- spolupráce s místním úřadem.

2. VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Je to základní forma mezilidské komunikace. Do značné míry na ní závisí naše dobré vztahy s rodinnými příslušníky, spolupracovníky a dalšími lidmi v našem okolí. Verbální komunikace je jednoduše řečeno mluvená řeč, která, pokud není doplněna tzv. neverbální komunikací, tj. tzv. řečí těla, se může stát zdrojem nedorozumění. Verbální komunikace je součástí mezilidské komunikace, kterou tvoří další důležitý faktor - neverbální komunikace, tj. tzv. řeč těla, oční kontakt, mimika a gesta. Ukazuje se, že verbální komunikace netvoří většinu naší komunikace, protože 65 % z ní je neverbální. Z toho vyplývá, že verbální komunikace, tj. prostě mluvená řeč (ale patří sem i poslech, čtení, psaní - jakákoli komunikace založená na slovech), je poměrně chudá a neúplná a někdy je v každodenním životě zcela nedostatečná.

O čem je verbální komunikace?

Aby vůbec mohlo dojít k verbální komunikaci, musí existovat:

- ♦ **odesílatele zprávy, tj. mluvčího,**
- ♦ **příjemce, adresáta sdělení, tj. posluchače** – naslouchání je v kontextu verbální komunikace stejně důležité jako mluvení; schopnost aktivně naslouchat (na rozdíl od pasivního naslouchání) dává sdělení možnost být zpracováno,
- ♦ **jazyk, tj. kód používaný mluvčím a posluchačem,** kterému oba rozumí.

Ve verbální komunikaci hrají důležitou roli:

- ♦ **obsah projevu** - souvisí se slovní zásobou odesílatele i příjemce sdělení, jiná slova se používají pro oslovení malého dítěte a jiná pro oslovení nadřízeného v práci; při předávání sdělení je třeba dbát na jazykovou správnost a přesnost sdělení,
- ♦ **Plynulost řeči** - příjem sdělení je ovlivněn plynulostí řeči, např. každé přerušování může sdělení oslabit,
- ♦ **parafrázování** - převádění slyšeného sdělení do jiných slov, abychom se ujistili, že jsme mu správně porozuměli,
- ♦ **modulace a přízvuk** - způsob, jakým je sdělení zdůrazněno, může být pro příjemce významnější než samotný obsah výpovědi,
- ♦ **ilo-čas** - proces zkracování nebo prodlužování doby, po kterou jsou slova vyslovována.

Formy verbální komunikace

Abychom mohli plně popsat, co je tento typ komunikace, musíme rozlišovat mezi dvěma základními formami verbální komunikace - ústní a písemnou. Ty se výrazně liší a každou z nich je vhodné probrat zvlášť.

- ♦ **Ústní forma** – tato forma verbální komunikace poskytuje více příležitostí ke sdělování informací a vyjadřování pocitů. Zejména pokud je mezi účastníky rozhovoru udržován oční kontakt (pomáhá neverbální komunikace). Hovořící se může okamžitě navázat na něčí slova a rychleji navázat kontakt. V ústní komunikaci však existuje několik problémů, z nichž nejvýznamnější jsou směšování faktů nebo přílišná důvěra. Kromě toho existuje tendence vyjadřovat extrémní názory nebo problémy s adekvátní analýzou faktů, což je způsobeno tím, že ústní komunikace je velmi rychlá a vyžaduje náhlé reakce.
- ♦ **Písemná forma** - komunikace prostřednictvím dopisů, dokumentů nebo tištěných médií, v 21. století zpopularizovaná textovými zprávami (SMS) a internetem. Jejím nejdůležitější výhodou je, že poskytuje příjemci i odesílateli více času na analýzu obsahu a vytvoření vhodné odpovědi. Umožňuje také bližší seznámení s problémem, získání potřebných znalostí a tím i minimalizaci rizika chybných úsudků či klasifikací. Není však tak účinná jako ústní forma. Jednak z hlediska předávání emocí, jednak je její formálnost pro mnoho lidí také handicapem. V písemné komunikaci také nemůžeme počítat s okamžitou reakcí, což může výrazně ztížit komunikaci a řešení různých typů problémů.

Úloha naslouchání ve verbální komunikaci

Nejedná se o slyšení, tedy o činnost, která probíhá díky sluchovým receptorům. Příjemce zprávy může mít velmi dobrý sluch a slyšet, že mu někdo něco říká, ale slyšenou informaci vůbec nezpracuje. V takovém případě komunikace jednoduše neprobíhá. Skutečné naslouchání tedy zahrnuje dekodování slyšené řeči.



- **Pasivní naslouchání** - dalo by se říci, že je to pouhé naslouchání. O pasivním poslechu hovoříme tehdy, když je motivace posluchače na velmi nízké úrovni a doslova řečeno, posluchač se o informace (nebo dokonce o řečníka) nezajímá nebo jsou jeho myšlenky zaměstnány něčím jiným a nedokáže svou pozornost dostatečně silně zaměřit na sdělení.
- **Aktivní naslouchání** - v tomto případě je mysl posluchače soustředěna a využívána v mnohem větší míře. Posluchač nejen zpracovává slyšené informace, ale zároveň je schopen seznámit se s názory, postoji nebo pocity mluvčího. Sleduje jeho myšlenkové pochody. V tomto okamžiku nejen vnímá, ale také používá neverbální komunikaci. Rozumí mimice a gestům mluvčího a parafrázuje se, aby zdůraznil svou spolupráci/porozumění s mluvčím. To vše vede nejen ke komunikaci a správnému přijetí verbálního sdělení, ale i ke komunikaci na úrovni emocí a pocitů. Mluvit o pocitech není snadné.



3. NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Gesta hrají v našem životě velkou roli, i když si to ne vždy uvědomujeme. Zdvíženou, otevřenou rukou můžeme pozdravit známého, mrknutím oka můžeme s někým navázat kontakt. Neverbální komunikace (neverbální projev) nabízí celou řadu možností, jak předávat informace a navazovat kontakt s druhými lidmi. Jejím zvládnutím můžeme efektivněji komunikovat s lidmi - jak v osobním, tak v profesním životě. Většina z nás si myslí, že největší komunikační sílu mají slova. A i když správné vyjadřování je samozřejmě velmi důležité, mnohem důležitější roli hrají sdělení, která předáváme bez jejich pomoci.

Ukazuje se, že až 65 % naší komunikace je neverbální. Uvědomění si této skutečnosti a schopnost používat a číst gesta v rozhovoru má proto obrovský vliv na efektivitu komunikace nebo na pochopení záměrů partnera rozhovoru.

Neverbální komunikace umožňuje vyjádřit (a přečíst) emocionální stavy, záměry, povahové rysy nebo temperament. Tato sdělení obvykle vysíláme podvědomě. Díky četným studiím je možné naučit se přesný význam mnoha gest nebo neverbálního chování, a tak je v každodenním životě obratně používat a číst.

Neverbální komunikace probíhá na mnoha úrovních a své emoce, názory nebo záměry můžeme vyjadřovat různými způsoby. Neverbální komunikace se skládá především z:

- gesta,
- výrazy obličeje,
- fyzický kontakt,
- pozice těla,
- tón hlasu,
- vzdálenost mezi partnery,
- oční kontakt. .

To jsou samozřejmě jen některé z prvků, které mají velký vliv na to, zda je mezilidská komunikace účinná. To, jak položíme ruce, jak se díváme na partnera nebo jak daleko stojíme, má velký význam a vypovídá hodně o vztahu mezi odesílatelem a příjemcem. Gesty nahrazujeme věty, ilustrujeme situace, dáváme najevo emoce, uvolňujeme napětí, ovlivňujeme příjemce a dáváme najevo svou nervozitu. Schopnost ovládat všechny neverbální signály umožňuje posílit sdělovaná sdělení a snáze předat určité informace nebo je naopak zamlčet.



Funkce neverbální komunikace (podle Scherera a Wallbotta):

- sémantická, která je zaměřena na modifikaci slovního sdělení - jde především o přízvuk, odkazování, negaci apod,
- syntaktická, která na jedné straně slouží k vyznačení fází rozhovoru (např. navázání očního kontaktu pro zahájení rozhovoru) a na druhé straně slouží k synchronizaci partnerů (např. k tomu, aby se cítili pohodlně tím, že zkrátí vzdálenost nebo vhodně umístí tělo),
- pragmatická, která umožňuje ovlivnit chování partnera a zdůraznit jeho příslušnost k určité skupině (např. vhodným oblečením nebo gesty, charakteristickými pro dané prostředí).
- regulace konverzace k uspořádání konverzace.

Samozřejmě existují i další dělení a rozlišují se různé další funkce neverbální komunikace. Získáním znalostí o neverbální komunikaci máme možnost využívat gesta, mimiku nebo paralingvistické faktory k dosažení konkrétních cílů. Získáváme možnost vhodně konstruovat sdělení a předávat informace, stejně jako rozpoznat emoční stav či důvěryhodnost našeho partnera.

Komunikační bariery

Někdy se stává, že je přenos informací narušen. Překážky, které se objevují v cestě přenosu sdělení, neboli tzv. komunikační šumy, mohou být fyzické nebo psychické povahy, jako např.:

- ♦ **Kulturní rozdíly** - vycházejí z toho, že každý člověk vyrůstá v jiném prostředí, v jiné politické situaci, v jiné kultuře a je zatížen vlastními zkušenostmi. Stejně sdělení proto může být různými lidmi přijímáno zcela odlišně. Např. v Bulharsku "kývání" hlavou znamená negaci atd.
- ♦ **Vnímací překážky** - sdělení může být narušeno, pokud mluvčí mluví příliš rychle, nejasně nebo používá mentální zkratky, kterým nerozumíme.
- ♦ **Stereotypy** - Jsme ochotnější a pozornější naslouchat někomu, kdo je pro nás v určitém smyslu autoritou, než někomu, s kým nemáme příliš mnoho společného. Zdá se nám, že ten první může předat informace hodné pozornosti, zatímco ten druhý "neví".
- ♦ **Sebeúcta** - Naše vlastní podoba, fyzická i duševní, může ovlivnit úroveň naší koncentrace, motivace, zdvořilosti atd.
- ♦ **Selektivní pozornost** - z předávaného sdělení zachytíme pouze ty detaily, které nás zajímají. Soustředění se na určité vsuvky může vážně zkreslit sdělované informace.
- ♦ **Neschopnost decentralizace** - jinými slovy, nedostatek empatie. Člověk, který soustředí veškeré své vědomí na sebe, není schopen přijmout jiný pohled než svůj vlastní. Plné pochopení partnera rozhovoru je možné až přijetím jeho perspektivy.

4. PRVKY PROCESU KOMUNIKACE



Kontext - podmínky, v nichž komunikační proces probíhá - fyzické, historické, psychologické, kulturní aspekty.



- Fyzikální aspekt je dán prostředím (teplota, světlo, místo a čas procesu, tj. vnější atmosféra).
- Historický aspekt se týká komunikační situace, v níž účastníci odkazují na jiné minulé epizody.
- Psychologický aspekt se týká způsobu, jakým se účastníci procesu vzájemně vnímají, např. přátelskost nebo její nedostatek, formálnost nebo bezprostřednost situace.
- Kulturní aspekt je systém znalostí relativně široké skupiny lidí, který v sobě spojuje víru, hodnoty, symboly a chování uznávané tímto kolektivem.

Účastníci - odesílatelé a příjemci - formalizovaný, neformální komunikační proces.

- Formalizovaný komunikační proces: role odesílatele a příjemce jsou jasně definovány a nejsou zaměnitelné.
- Neformální komunikační proces: role odesílatele a příjemce jsou simultánní a vzájemně zaměnitelné.

Každý účastník komunikačního procesu je ovlivněn svými individuálními zkušenostmi, pocity, myšlenkami, náladami, aktivitami, náboženstvím atd. Účastníci komunikačních procesů se liší třemi základními prvky: postoji k druhým, pohlavím a kulturou.

Zpráva - přenos informací - významy, symboly, kódování a dekódování, forma a organizace.

- Významy: čisté myšlenky a pocity, které existují v myslích lidí, se převádějí do významů, které musí být sdíleny s ostatními účastníky procesu, jinak jsou pro ně nesrozumitelné.
Symboly: slova, zvuky, činnosti, kterými se význam sděluje ostatním osobám; symboly (slovo, gesto, výraz tváře, tón hlasu, neverbální signály).
- Kódování a dekódování: proces přeměny významů na symboly a symbolů na významy; tento proces je obvykle mimovolný.
- Forma a organizace: důležité zejména v oblasti veřejné a masové komunikace.

Kanál - způsob a prostředek přenosu zprávy od odesílatele k příjemci - 5 kanálů: sluch, zrak, hmat, čich, chuť.

Šum - interference zpráv - vnější šum, vnitřní šum, sémantický šum.

Vnější hluk: související s vnějším prostředím, např. teplo, chlad,

- hluk.

Vnitřní šumy: spojené s účastníky komunikačního procesu, např. bolest zubů, hlavy, únava, roztržitost, pocity hněvu, předsudky.

Sémantický šum: důsledek úmyslného nebo neúmyslného

- zneužití významu odesílatelem, který blokuje přesné dekódování zprávy příjemcem.

Zpětná vazba - reakce příjemce na zprávu po jejím dekódování - okamžitá, opožděná.



Současně: kanva

Aktivní naslouchání

Klíčem k úspěšným mezilidským vztahům je aktivní naslouchání, které spočívá v projevení pozornosti, úcty, laskavosti a empatie druhému člověku, přičemž se zdržíme vynášení soudů, obviňování a poskytování rad.

- ◆ Udržování očního kontaktu pomáhá soustředit pozornost na sdělení předávané partnerem,
- ◆ otočení těla směrem k partnerovi,
- ◆ udržení konverzace tím, že ji podpoříte,
- ◆ nepřerušovat řečníka,
- ◆ přikyvování a posílání gest, která naznačují, že nasloucháte partnerovi,
- ◆ kladení otevřených otázek,
- ◆ zdržet se posuzování a přílišné interpretace, otevřeně vyjádřit své potřeby a očekávání.

Jak se soustředíte na mluvená slova řečníka? Tajemstvím je záměr a odhodlání.

Techniky aktivního naslouchání

Parafráze - jedná se o zopakování vlastními slovy toho, co jste pochopili od svého partnera. Dodává jistotu, že jste partnerovi porozuměli, a tím předchází hněvu a nedorozuměním; strukturuje rozhovor a pomáhá vám zapamatovat si informace a odstraňuje nebo snižuje možné překážky. Kromě toho vám potvrzení, že druhému nasloucháte a rozumíte mu, umožňuje získat si jeho sympatie a respekt.

Přesnost - Pokud se v určité fázi rozhovoru objeví problém, který není příjemci zprávy jasný, je důležité jej objasnit, tj. klást otázky, které pomohou získat úplnější představu o problému. Upřesnění pomáhá objasnit pochybnosti a vysílá tazateli signál, že příjemce se zajímá o to, co mu bylo řečeno.

Objasňování - technika aktivního naslouchání, která pomáhá strukturovat základní prvky rozhovoru. Umožňuje účastníkům rozhovoru ujistit se, že se jejich úvahy týkají stejné věci. Poskytuje příležitost vidět nejdůležitější prvky rozhovoru v přehledné podobě.

Shrnutí - Po skončení rozhovoru je třeba ověřit, zda obě osoby přijaly sdělení stejně, a shrnout nejdůležitější poznatky do jedné věty. Tato technika je užitečná při vyjednávání ve vztahu nebo v práci.

Povzbuzení, ocenění, pojmenování pocitů - Během rozhovoru je užitečné projevit zájem o slova partnera rozhovoru přitakáním a používáním frází jako "aha" a povzbuzením k pokračování tématu - "řekni mi víc", "pokračuj". Oceněním, tj. vyzdvižením a oceněním určitých bodů, získáte u partnera rozhovoru pocit, že úsilí, které do rozhovoru vložil, není marné ("mluvíte o důležitých věcech", "je to důležitá otázka", "jsem rád, že mi to říkáte"). Zrcadlení je naproti tomu projevem toho, že rozumíte tomu, co partner v rozhovoru cítí. Lze to přirovnat k zrcadlu - váš partner vidí, že ve vás má oporu ("slyším radost v tvém hlase, když to říkáš").



6. EMOCE V KOMUNIKACI

Emoce (emoce) jsou psychology definovány jako: R. J. Gerrig, P. Zimbardo): "komplexní vzorec tělesných a psychologických změn zahrnující fyziologické vzrušení, pocity, kognitivní procesy, viditelné způsoby vyjádření (včetně výrazu obličeje a držení těla) a specifické reakce chování, které se objevují v reakci na situaci vnímanou jako důležitou pro danou osobu."

Emoce jsou v lidském životě důležité díky informačnímu potenciálu, který s sebou nesou, a umožňují tak reagovat na okolnosti, které jsou pro člověka vnější. Jsou však něčím víc, protože jsou prožívány, spoluvytvářejí lidskou zkušenost a dodávají jí odlišnost a jedinečnost. V lidských interakcích jsou důležitým zdrojem intrapersonálních a interpersonálních signálů - to platí jak pro vlastní emoce, tak pro emoce vnímané u druhých.

Emoce se nejlépe projevují řečí těla, i když radost, rozrušení nebo nejistotu lze vyjádřit i slovy. Řeč těla však ve srovnání s verbálním projevem nabízí více možností, už jen proto, že je vícekanálová, tj. informace lze současně předávat výrazem obličeje, gestem, postojem, tónem hlasu nebo pohledem, a také proto, že je méně kontrolována vědomím - pokud je řeč těla v rozporu s verbálním projevem, s největší pravděpodobností uvěříme neverbálním sdělením. Lidé mohou vycítit nepravdu, protože na základě neverbálních reakcí, na úrovni, která je rovněž nevědomá, probíhá příjem a interpretace sdělení.



Zdroj: canva

Když slova neodpovídají neverbálnímu sdělení, máme sklon věřit spíše tomu, co vidíme, než tomu, co slyšíme. Verbální sdělení emocí je založeno především na správné volbě slov a vhodné stavbě vět. Pomineme-li písemnou komunikaci, je s ní neoddělitelně spjata paralingvistika (barva, hlasitost, tonalita, rytmus, tón hlasu, tempo řeči, artikulace atd. Schopnost rozpoznat emoce u sebe i u druhých umožňuje komunikační projev odpovídající situaci (potlačení nebo odhalení emocí).

Emoce mohou být pozitivní i negativní. Pozitivní zahřívají vztahy. Jejich využívání při vyjednávání přináší vynikající výsledky. Umět je sdílet je velké umění.

Negativní emoce naopak přinášejí spoustu destrukce a zraňují konfliktní strany. Obvykle mění podstatu sporu. Pozitivní mají obrovský, povznášející potenciál. Naproti tomu máme tendenci zaměřovat se na negativní emoce. Jejich destruktivní role přispěla ke zhroucení mnoha zemí a byly příčinou neúspěšných obchodních kontraktů. S emocemi je to tak, že přicházejí velmi rychle, ale naštěstí stejně rychle pomíjejí. Jejich životnost je dynamická, ale trvá dlouho a zanechává za sebou velkou spoušť. Jsou jako nakažlivá nemoc - nakazí všechny, kteří se nacházejí v oblasti nakažlivosti. Vyslány do éteru žijí dál v představách těch, ke kterým směřují. Bohužel od té chvíle už na ně nemáme žádný vliv. Pomocí emocí vyjadřujeme problémy, které se nás týkají. Vysílané signály ovšem většinou nejsou příliš jasné. Konfliktní strana se je snaží účinně dekodovat. Ukazuje se, že velmi často je jejich interpretace chybná. S emocemi je to podobné jako s balením vzácného daru. Abyste si ho mohli užít, musíte se prokousat jeho rozbalováním. Posuzovat překvapení na základě obalu je jako interpretovat záměry protivníka pomocí emocí. Nikdy přece nevíte, zda osoba vyjadřující emoce tak činí vědomě a chce tímto způsobem předat zprávu, nebo zda jde třeba jen o podvědomý strach. Každá situace je jiná a pro každou je třeba najít jiné řešení.

Emoce soupeře je třeba vždy považovat za signál, za kterým se skrývá podstata. K jejich rozpoznání je zapotřebí vnitřní klid. Když jsme v tomto stavu, je chybou argumentovat vlastní věcí, a tím spíše napadat věc druhé strany. Emoce protivníka nás nutí soustředit se na sebe a bojovat za své vlastní důvody. Je třeba přejít od síly argumentů, která se projevuje mluvením a útočením, k naslouchání zdůvodnění druhé strany a pochopení toho, co se za těmito emocemi skrývá.

7. ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Slovo konflikt pochází z latiny a v doslovném překladu znamená "střet". Střetávají se dvě různé: tendence, hodnoty, postoje, očekávání, názory, zájmy, cíle, představy, pocity, potřeby nebo vnímání reality. Tyto rozdíly nejsou stranami akceptovány a dochází ke sporu.

Konflikty jsou vlastní lidské přirozenosti, jsou dokonce nevyhnutelné, vznikají z dynamiky procesů mezi lidmi. Dalo by se říci, že čím více sociálních kontaktů máme, tím větší je riziko konfliktních situací. Konflikty tu byly, jsou a budou, nelze je ze života zcela odstranit, ale můžeme se naučit, jak jim předcházet, jak zmírňovat jejich negativní dopady a jak konflikty řešit konstruktivně, tj. ku prospěchu obou zúčastněných stran. Psychologické determinanty vzniku konfliktů předpokládají, že vznik konfliktu závisí na tom, jak je situace vnímána a chápána a zda a jaké kroky budou konfliktní strany podnikat. Jde o kognitivní hodnocení situace. Někteří lidé budou situaci vnímat jako konfliktní, zatímco jiní ne.



Zdroj: canva

Americký mediátor Ch. W. Moore rozlišil 5 možných zdrojů, a tedy typů konfliktů. Jsou to:

- **Konflikt hodnot** (rozdíly v náboženství, ideologii, tradicích; hodnoty vztahující se k vlastnímu já - identitě člověka; každodenní hodnoty - zvyky, konvence),
- **Konflikt ve vztazích** (špatné vnímání, špatná komunikace, silné emoce, stereotypy, negativní, odvetné jednání),
- **Střety zájmů** (materiální zájmy - peníze, čas, dělba práce; procedurální zájmy - způsob vedení rozhovoru; psychologické zájmy - sebeúcta, důstojnost, respekt, důvěra),
- **Rozpory v údajích** (chybějící informace; nesprávné pochopení údajů; různé interpretace údajů, různé postupy sběru údajů),
- **Strukturální konflikt** (nerovná kontrola zdrojů; nerovná distribuce moci; prostorové rozdělení; časová omezení; nadbytečné úkoly; různé sociální role).

Je třeba zdůraznit, že někdy se v jedné konfliktní situaci překrývá několik příčin. Pokud se konflikt vyostří, k původní příčině se přidají nové problémy. To ukazuje, jak důležité je přijmout rychlá opatření, aby se sporné otázky nehromadily. Konflikt je dynamický jev, takže v něm můžeme identifikovat postupné fáze. První fází je rozpoznání konfliktu - uvědomujeme si, že něco není v pořádku, cítíme se kvůli tomu špatně, dochází k počátečním neshodám. Poté se objevuje vzájemná nevráživost – v podobě negativních obvinění, slovní agrese. Další fází je vyvrcholení konfliktu - zpravidla trvá krátce, ale je velmi bouřlivé, objevují se silné emoce včetně nenávisti, je mnohem obtížnější mít zdravý rozum a naslouchat druhému. Po eskalaci konfliktu následuje uklidnění - pak může dojít ke konstruktivnímu dialogu, který oddělí emoce od faktů. Posledním krokem, o který bychom měli v konfliktu usilovat, je dohoda - racionální konfrontace postojů a argumentace umožňuje najít oboustranně uspokojivé řešení konfliktu.

Konstruktivní způsoby řešení konfliktů s:

- Hlavním a nejkonstruktivnějším způsobem řešení konfliktů je rozhovor. Až emoce trochu opadnou, připravte se na něj výběrem příznivého místa a času: klidného místa, nejlépe bez přítomnosti třetích osob - jejich přítomnost zbytečně podněcuje strany k eskalaci. Je lepší vyhradit si více času než méně - časový tlak může zesílit napětí a ztížit konstruktivní dialog. Vyjádřete souhlas se schůzkou a optimismus ohledně výsledku; požádejte druhou stranu, aby vyjádřila svůj pohled na věc; vedte dialog - to předpokládá postoj "my vs. problém" a strategii win-win. Identifikujte zdroj problému a poté způsoby, jak jej zmírnit nebo odstranit ve prospěch obou stran. Pokud dojdete k dohodě, je užitečné uzavřít smlouvu - psychologického charakteru - sepište své závěry a postřehy nebo rozhovor ústně shrňte.
- Uplatňování asertivního přístupu.
- Posílení dovedností aktivního naslouchání.
- Používání "já" v rozhovoru, např. pokud se díváš na svůj telefon, když s tebou mluvím (skutečnost – chování druhé osoby - žádné hodnocení), pak se cítím ignorován (moje reakce).
- Přistupovat ke konfliktu jako k problému, který je třeba vyřešit (zahájit přímé jednání, využít mediaci).
- hledání podpory (odvolávání se na autority nebo jiné osoby za účelem vytvoření koalice).
- Obrátit se na třetí stranu, aby rozhodla, na čí straně je pravda (povolání rozhodce, podání žaloby).



Současně KanvaStudio



Jak řešit konflikty v místní komunitě?

Pokud v místní komunitě dojde ke konfliktům, je užitečné použít výše uvedené metody řešení konfliktů. Kroužky venkovských hospodyněk jsou skupiny, jejichž cílem je integrovat a poskytovat vzájemnou emocionální a sociální podporu svým členkám i širšímu vesnickému společenství. Činnost kroužků sjednocuje a sociálně sjednocuje vesnici, což přispívá ke zlepšení kvality života vesnické komunity. Je proto důležité mít na paměti, že je třeba vždy analyzovat konflikt a odstupňovat způsoby jeho řešení. V případě konfliktu je třeba hledat společnou cestu k jeho vyřešení. Jde o atmosféru a vztah s osobou v konfliktu, ale i s dalšími lidmi, kteří se o konfliktu dozvědí, a těch bude jistě mnoho.

8. ŘÍZENÍ KOMUNIKAČNÍHO PROCESU

Vytváření procesu komunikace je podmínkou správného fungování organizační jednotky. Na konkurenceschopnost podniku mají samozřejmě vliv i jiné faktory než kvalita úkolů plněných zaměstnanci, ať už pocházejí z vnitřního nebo vnějšího prostředí. Základem řízení je však komunikační proces, který zprostředkovává úkoly plánování, organizování, motivování a kontroly. Pozitivní mezilidské vztahy a dobrá týmová práce vyžadují odpovídající komunikační dovednosti, které by měly být dovedně podporovány a zdokonalovány pomocí vhodného školení. Efektivní týmová spolupráce podporuje inovace a kreativitu v týmu. Manažeři organizací by ji měli podporovat jak prostřednictvím technologických řešení (IT nástroje, online fóra pro výměnu informací atd.), tak i osobních fór pro výměnu informací a znalostí tváří v tvář.

Zdj.RODNA Produktivy



VIDIECKY PARLAMENT
NA SLOVENSKU



NEW EDU



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



9. LITERATURA/ZDROJE

https://cdr.gov.pl/images/Poznan/2021-02-22_ZDR/2021-1/B._CHMIELEWSKA_-_KIERUNKI_AKTYWNO%C5%9ACI_K%C3%93%C5%81_GOSPODY%C5%83_WIEJSKICH.pdf

http://www.pg.gda.pl/~krzyte/students/1___Analysis_elements_of_communication.pdf

<https://lumine.me/blog/terapia/techniki-poprawnej-komunikacji>

<https://mcps.com.pl/wp-content/uploads/2019/06/materialy-szkoleniowe-20190528.pdf>

<https://avigon.pl/blog/rozwiazywanie-konfliktow-co-pomaga>

<https://mtc.pl/komunikacja-werbalna/>

<https://mtc.pl/tag/komunikacja-interpersonalna/>

<https://fundacjawspomaganiawsi.pl/komunikacja-w-spoleczności-lokalnej/>

<https://www.edurada.pl/artykuly/emocje-w-komunikacji-interpersonalnej/>

<https://sbc.org.pl/Content/363098/karczewska.pdf>

<https://www.poradnikzdrowie.pl/psychologia/rozwoj-osobisty/komunikacja-werbalna-czyli-porozumienie-oparte-na-slowie-aa-Hnxf-XKJx-bzXc.html>

https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_werbalna_i_niewerbalna

Pocztowski A. (2007), Řízení lidských zdrojů, PWN, Varšava.

Kozak E. (2005), Verbální a neverbální komunikace v interkulturní komunikaci, Kultura a vzdělávání, č. 1, s. 1. 4

Budzanowska-Drzewiecka M. (ed) (2016), Cultural differences in business communication, Jagiellonian University Publishing House, Kraków.

<https://sites.google.com/site/szostokkomunikacja/swdsd>

<https://students.pl/artykuly/komunikacja-werbalna-i-niewerbalna/>

<https://www.medonet.pl/zdrowie,komunikacja-interpersonalna---reguly--sposoby-prowadzenia--pulapki,artykul,1728597.html>

https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikowanie_interpersonalne

Bieleń I.(2013), Řeč těla jako prvek používaný při mediaci ve veřejné sféře, Public Administration Review.

Romanowska M. (2002), Základy organizace a řízení, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Varšava.

Stankiewicz J. (1991), Komunikowanie się w organizacji, Astrun, Wrocław.

Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), Kierowanie, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Osuch, W. (2011), Interpersonalní komunikační kompetence v éře postupujících globalizačních procesů. Podnikání-vzdělávání

<https://sites.google.com/site/szostokkomunikacja/swdsd>

<https://students.pl/artykuly/komunikacja-werbalna-i-niewerbalna/>

<https://www.medonet.pl/zdrowie,komunikacja-interpersonalna---reguly--splosoby-prowadzenia--pulapki,artykul,1728597.html>

https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikowanie_interpersonalne

Bieleń I.(2013), Řeč těla jako prvek používaný při mediaci ve veřejné sféře, Public Administration Review.

Romanowska M. (2002), Základy organizace a řízení, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Varšava.

Stankiewicz J. (1991), Komunikowanie się w organizacji, Astrun, Wrocław.

Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), Kierowanie, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Osuch, W. (2011), Interpersonalní komunikační kompetence v éře postupujících globalizačních procesů. Podnikání-vzdělávání

Wszółek M. (ed.) (2013), Komunikacje w rozmowie 2, Wrocław

<https://portal.abczdrowie.pl/komunikacja-interpersonalna-czym-jest-na-czym-polega-jakie-sa-jej-cele-i-jak-je-osiagnac>



**PROJEKT
WOBIS**

**Enhancement of rural women's
associations as a chance
for growth of women entrepreneurship**

**WEBPAGE
www.wobis2022.eu**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



WOBIS