

TYPY LIDÍ PODLE URČITÝCH CHARAKTERISTIK VE VZTAHU K PRACOVNÍMU PŮSOBNÍ

✓ Lidé schopní ovlivňovat, působit na druhé

- charisma - umění motivovat lidi, působit na ně, kouzlo osobnosti, uznávaný vůdce
- člověk, který dovede druhé motivovat, nadchnout, je schopen přesvědčit, získat souhlas druhých
- sebejisté vystupování
- člověk otevřený, komunikativní, hovorný, dobrý vypravěč, přístupný, družný, tolerantní, vnímavý
- v rozhovoru mívá hlavní slovo
- na první pohled dělá dobrý dojem, je kladně přijímán
- ochotný a schopný pomáhat druhým lidem
- může s druhými lidmi manipulovat
- rozhoduje se na základě pocitů
- očekává důvěru, uznání a pochvalu druhých, obává se nepřijetí od druhých

Lidé rozvážní, zaměřeni na své jistoty a klid - stabilní

- člověk pasivní, stálý, vyrovnaný, ukázněný, trpělivý, spolehlivý, důsledný, se sebekontrolou, přívětivý, laskavý, je rád ve vztazích s malou skupinou důvěrných osob
- silný vztah k rodině, je nespokojený při odloučení od rodiny, je zaměřený na spokojený domácí život
- silný vztah k pracovní skupině
- opatrně přistupuje ke změnám, často se jim brání
- dlouho trvá, než se přizpůsobí
- je ochotný pomoci tomu, koho považuje za přítele
- upevňuje své postavení, o pracovní postup nemá příliš velký zájem, je spokojený na stejné pracovní úrovni
- rád vykonává zaběhlý typ práce, cítí se dobře v zajetých kolejkách
- dobrý člen týmu, spolupracující
- uklidňuje vzrušené situace
- projevuje loajalitu
- mívá dobré pracovní návyky
- mívá potíže s plněním termínů, odkládá věci na později
- má obavy z nejistoty

Lidé pasivní, neprůbojní – submisivní

- submisivita – souvisí s nedostatečným sebevědomím
- člověk přizpůsobivý, podřizující se, ústupný, poslušný, nerozhodný, nechá se ovládat, opatrný, pomalý, dodržuje pracovní postupy, přesný, puntičkář
- ctí daná (psaná) pravidla, má rád záruky
- potřebuje na vše více času
- má obavy z chyb a potrestání
- má obavy z konfliktů – vyhýbá se střetům – klidně se vzdá svého stanoviska
- spoléhá na nadřízené
- obtížně přijímá zodpovědnost

Lidé zaměřeni na sílu své pozice a převahu nad ostatními – dominantní

- člověk autoritativní, chce ovládat druhé, prosazuje se
- chce moc, odpovědnost, příležitost k postupu
- působí neklidně, je netrpělivý, často nesouhlasí
- očekává rychlé výsledky
- je soutěživý, průbojný
- je přímočarý, otevřený (říká, co si myslí)
- zajímají ho neobvyklé věci
- rychle se rozhoduje, pracuje hbitě
- je rád středem pozornosti
- potřebuje vidět cíl
- má rád prostředí plné změn
- často vyvolává v druhých strach
- povyšuje se
- mnohdy arogantní, odměřený

PROBLÉMOVÍ LIDÉ NA PRACOVIŠTI

(Vojtěch Bednář)

- nepřizpůsobiví jedinci
- vybočují ze standardně očekávaného chování; jejich chování je vnímáno jako zvláštní
- opakovaně mají konflikty s druhými
- jejich vnímání reality je pokřivené (např. jinak si vysvětlují situace – v rozporu „se zdravým rozumem“)
- sebe zpravidla vnímají jako bezproblémové, chybu vidí v okolí (vyjma neurotiků, kteří vidí chybu v sobě)
- na vstřícný přístup reagují neočekávaným způsobem (např. považují to za slabost, jsou podezřívaví)
- lidi ve svém okolí vnímají v omezeném množství kategorií v rámci svého výkladového vzorce světa („trouba“, „nepřítel“)
- jsou sebestřední
- mají problém navázat důvěrný vztah

OBTÍŽNÍ ČLENOVÉ TÝMU

(John Adair)

Agresivní

- usiluje o převzetí kontroly nad situací
- reaguje agresivně na jakoukoliv kritiku své role či svého přínosu

Doporučení:

- snažte se najít na agresivním postoji něco pozitivního a vezměte ho na vědomí
- konstatujte, že se vám zdá tento postoj agresivní, navrhněte modifikaci
- prodiskutujte týmové cíle a kooperativní přístup, který s největší pravděpodobností napomůže k jejich dosažení – nejlépe v soukromí

Negativní

- zavrhuje všechny nápady
- u každého návrhu vždy vidí pouze negativní stránku, vždy poukazuje na problémy (hledání nevýhod návrhu je vhodné pouze v určitou dobu), pozitivní stránku zpravidla nevidí nikdy

Doporučení:

- snažte se najít důvody negativního přístupu (mohou to být i oprávněné postřehy)
- požádejte o alternativní návrhy (mnohdy to změní negativní přístup v pozitivní)
- prodiskutujte týmové cíle a tlumící efekt negativního přístupu na celý tým – nejlépe v soukromí (v případě oprávněných negativních postřehů dejte najevo, že je berete na vědomí)

Pasivní

- málokdy se účastní diskusí, nevyjadřuje své názory a pocity
- může být vysoce kvalifikovaný, avšak podceňuje-li své dovednosti, brání mu to být produktivním členem týmu

Doporučení:

- postarejte se, aby věděl, že je ceněn a může být týmu přínosem
- žádejte ho o pomoc a radu
- veřejně ho chvalte za efektivní přínos

Destruktivní

- v každé dobré myšlence či v úspěšném členovi týmu vidí osobní hrozbu, proto cítí nutnost tuto myšlenku či člověka zničit (nemusí se to dít zřejmým postojem)
- používá zpravidla sarkasmu, narážek, zesměšňování

Doporučení:

- je nutná pevná ruka – člen týmu musí být veden k tomu, aby si uvědomil, že jeho chování ohrožuje schopnost týmu podávat výkon
- zároveň je potřeba takového člověka povzbudit k pozitivnímu přínosu a přesvědčit ho o jeho hodnotě
- pozitivní přínos veřejně chválit

Přehnaně soutěživý

- slouží jen svým osobním ambicím, usiluje o svůj úspěch (i kdyby měl kvůli tomu zničit celý tým)
- může mít i talent, ale nepoužívá ho k dosahování týmových cílů
- takový člověk jedná dle svého uvážení, na potřeby týmu nebere ohled

Doporučení:

- vysvětlíte, že soutěživý duch je v týmu užitečný, je-li spojen s jeho kolektivním úsilím (analogie se sportovními týmy)
- ukažte, že osobních cílů lze často nejlépe dosáhnout s pomocí ostatních
- dejte takovému člověku konkrétní úkol, který může vést k úspěchu pouze prostřednictvím spolupráce s ostatními členy týmu - pak ho pochvalte a poukažte přitom na společné úsilí

Společný přístup k výše uvedeným problematickým členům týmu spočívá v poukázání na souvislost chování s týmovými cíli a ve chválení pozitivního přínosu.

VNÍMÁNÍ A HODNOCENÍ DRUHÝCH LIDÍ

- Mluvíme-li s druhým člověkem tváří v tvář, sledujeme-li ho a posloucháme, hodnotíme ho podle toho, co vidíme a slyšíme.
- Vnímání druhých lidí (sociální percepce) je ovlivněno zkušenostmi, inteligencí, sociální citlivostí, empatií a dalšími osobnostními charakteristikami člověka; u každého člověka je vnímání jiné.
- Jsme-li pozorní, můžeme z toho, co druhý člověk říká, zjistit jeho zkušenosti, pochopit jeho postoje, pocity, osobní vztahy i zda říká pravdu.
- Při hodnocení partnera v rozhovoru však může dojít ke zkreslení, neadekvátní představě a mínění, které může vést k volbě chybné taktiky jednání vůči němu.

Chyby v hodnocení druhých lidí

Stereotypizace/předsudky/“vlastní teorie osobnosti“

- hodnocení podle „zaběhlých“ hodnocení
- přisuzování vlastností dle „vzhledu, funkce...“
- předsudek – zjednodušený, zkreslený obraz; každému členu určité skupiny jsou přiřítány tytéž vlastnosti bez ohledu na individuální odlišnosti
- přisuzování vlastností dle předpokladu, že určité vlastnosti se vyskytují „ruku v ruce“

Projekce/autoprojekce

- analogie „podle sebe soudím tebe“
- tendence přisuzovat své vlastní motivy i chyby jiné osobě při vysvětlování příčin jejího chování
- pohnutky a motivy druhé osoby mohou být ve skutečnosti zcela odlišné, pokud bychom je znali, jevílo by se nám chování této osoby v jiném (lepší či horším) světle

Setrvávání u prvního dojmu / pořadí informací

- často si utváříme úsudek o druhém člověku při prvním setkání a na základě tohoto úsudku s tímto člověkem jednáme
- první dojem nemusí být adekvátní, zejména zakládají-li se naše závěry o člověku pouze na prvním dojmu, který si utváříme v průběhu prvních minut setkání – na základě jeho sdělení, vzhledu, hlasu
- první dojem (první informace) má tendenci ovlivňovat trvale mínění o druhém člověku a tím i naše chování vůči němu – pozitivně i negativně (první dojem zmírňuje pozdější informace)

Haló efekt

- nesprávné zobecnění jedné vlastnosti člověka na celou osobnost
- přenášení vlastních zkušeností (negativních / pozitivních) s určitým typem člověka na jiného člověka
- člověku s výrazně kladnou vlastností budou přisuzovány další kladné vlastnosti, člověku s výrazně zápornou vlastností budou přisuzovány další záporné vlastnosti, a to v rozporu se skutečností

Efekt shovívavosti/efekt mírnosti

- tendence posuzovat druhé celkově příznivě
- negativní vlastnosti jsou odsunovány do pozadí

Neoprávněná generalizace

- hodnocení druhého člověka na základě nedostatečného počtu pozorování, bez informací, bez ověření příčin a důvodů jeho jednání, které by měly být podkladem pro hodnocení

ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

- Při podávání informace buďte přímý a popisný, vyhněte se ovlivňování příjemce, nerad'te.
- Při předkládání vlastního názoru se držte svých práv, vyložte svůj názor tak, aby byl pochopen, hlase se k němu tím, že budete říkat JÁ. Neomlouvejte se a nezastrašujte.
- Při vyjadřování svých potřeb a očekávání se soustřed'te na to, co chcete a co předpokládáte. Vyzvěte k odpovědi, nesnižujte vlastní hodnotu.
- Při sdělování svých pocitů řekněte, jaké máte pocity, a hlase se k nim první osobou jednotného čísla. Popisujte je a vyvarujte se jejich vyjadřování přímo - afektem nebo jednáním.
- Při předkládání svých rozhodnutí říkejte ANO a říkejte NE. Zaujměte jasné stanovisko, buďte jednoznační, struční a pevní. Slovo NE ovšem neříkejte příliš často.
- Při kritizování a chválení popište, oč jde, uveďte příklady. Vyjasněte, jaké důsledky to má pro vás a pro druhé. Nepřetěžujte ostatní ani kritikou ani chválou a nezakrývejte čímkoliv něco jiného.
- Při vyhledávání a získávání informací se předem připravte, požadujte data, nehodnoťte.
- Dejte najevo, že posloucháte, co kdo říká. Poslouchejte bez kritických připomínek a komentářů. Zvažte sdělovaný obsah, případně jej zopakujte, ale nereagujte na něj okamžitě. Berte sdělované informace jakoby na zkoušku. Nepřejímejte hned odpovědnost za to, co je vám sdělováno, a dejte si na čas.
- Abyste dali najevo schopnost cítit s někým druhým, uznejte jeho pocity, vyhněte se jejich schvalování či odmítání, sdělené pocity případně zopakujte. Nesnažte se jakoukoliv fintou vyhýbat uznání pocitů druhého.
- Při přijímání kritiky nereagujte citově, zkoumejte kritiku dotazy, zeptejte se na příklady. Hledejte doporučení a ke svým omylům se hlase. Nepodstatnou kritiku ignorujte.
- Chválu přijímejte bez výhrad a potvrďte, že ji přijímáte. Nesnažte se oplácet chválu chválou.
- Buďte pružní. Buďte schopni přizpůsobit své chování, změnit názor, pokud se ukáže, že ten původní byl chybný. Soustřed'te se při tom na podstatné. O slávu se podělte.

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Aktivní naslouchání usnadňuje komunikaci. K zásadám aktivního naslouchání patří:

- porozumění tomu, co druhý říká nebo cítí, snažit se vžít do jeho situace (empatie);
- věnovat pozornost mluvčímu;
- projevovat zájem – demonstrovat své pochopení a uznání pomocí neverbálních vyjádření (např. tónem hlasu, přitakáním, výrazy tváře, gesty, postojem, očním kontaktem);
- klást otázky;
- nepřerušovat, nedávat rady ani doporučení (návrhy);
- nehovořit o podobných pocitech a problémech, které jsme prožili.

Techniky aktivního naslouchání:

- Povzbuzení
 - projevit zájem; povzbudit k dalšímu hovoru (nevyslovovat souhlas či nesouhlas, užívat neutrální slova, př.: „Můžeš mi o tom říci více?“)
- Objasnění
 - objasnit, co druhý říká; získat více informací; pomoci mluvčímu vidět i další hlediska problému (klást otázky, opravovat chybný výklad problému, podněcovat mluvčího k dalšímu vysvětlování, př.: „Kdy se to stalo? ... Jak jste na to reagoval?“)
- Parafrázování
 - ukázat mluvčímu, že nasloucháme a rozumíme, co říká; ověřit, zda správně chápeme jeho slova (novým způsobem předložte myšlenky a fakta, př.: „Jestli tomu dobře rozumím ...“)
- Zrcadlení pocitu
 - projevit, že chápete a rozumíte tomu, co mluvčí cítí (vyjádřit základní pocity a emoce mluvčího, př.: „Cítím ve vašem hlase smutek. Je to tak?“)
- Shrnutí
 - zhodnotit dosažený pokrok; shrnout důležité myšlenky a fakta; položit základ k další diskusi (parafrázovat hlavní vyřčené myšlenky a pocity, př.: „Takže to, co jste mi tu řekl, je toto ...“)
- Uznání, potvrzení
 - uznat význam druhé osoby; dát najevo, že jí věříme (uznat závažnost jejích pocitů a problémů, projevit uznání úsilí a činnosti, př.: „Skutečně si cením vaší snahy vyřešit problém.“)

MLUVENÝ PROJEV

V mluveném projevu:

- máme omezenou možnost vracet se k řečenému;
- uplatňuje se osobní citové zaujetí toho, kdo mluví, je vyšší míra jeho spontaneity;
- dochází k bezprostřední zpětné vazbě, tzn., že hovořící zjišťuje bezprostředně účinek svého sdělování a na jeho základě může usměrňovat své další vyjádření;
- je menší přesnost při výběru jazykových prostředků;
- je volnější větná stavba;
- je vždy současně vliv neverbální komunikace.

Doporučení k verbální složce mluveného projevu:

- obvykle je vhodné respektovat pravidla spisovné výslovnosti;
- používat krátké věty, vyvarovat se složitých souvětí;
- velké množství faktů oddělovat různými uvozovacími větami, např.: „Jak bylo již uvedeno ...“;
- dbát na logické členění projevu;
- usilovat o pregnantní (výstižné, přesné) výpovědi, o srozumitelnost;
- zvolit úroveň řeči adekvátní publiku.

Doporučení k neverbální složce mluveného projevu:

- neverbální komunikace je třeba využívat ke zvýraznění mluveného slova;
- mluvit jasně a zřetelně vyslovovat – přesná artikulace (pečlivá výslovnost hlásek, zřetelná tvorba slov);
- pracovat s hlasem (tón, hlasitost, pomlky atd.) – hlas položený hlouběji napomáhá zvládnutí trémy, nemluvit monotónním hlasem, obměňovat výšku a sílu hlasu, přecházet z jedné tóniny do druhé, mluvit zvučným hlasem, sílu hlasu přizpůsobit prostředí; nemluvit příliš rychle;
- vystříhat se výplňkových slov;
- správně dýchat, hluboké nadechnutí před promluvením, přidechování;
- udržovat kontakt očima;
- mimika ovlivňuje atmosféru (chceme-li působit přátelsky, sympaticky – usmívat se);
- výpovědi cílevědomě podporovat rukama (správná gesta), neschovávat ruce, ruce mají být vidět a nemají působit křečovitě;
- celkově působit uvolněně (ne křečovitě či hekticky), nezaujímat strnulý postoj.

FORMULACE OTÁZEK

Otevřená otázka

- předpokládá volnou odpověď, dává prostor partnerovi, aby se rozpovídal, z odpovědí získáme podstatné informace
 - „Jaký je váš názor na XY?“
 - „Co se stalo?“

Uzavřená otázka (informační)

- nedává prostor, očekáváme jednoduchou odpověď či odpověď ano x ne, usměrňuje průběh rozhovoru, iniciativu přebírá tazatel, otázkami uzavřenými se ptáme na fakta a data
 - „Kdy se můžeme sejít?“
 - „Jaké je na vás spojení?“
 - „Dostal jste náš dopis ze dne...?“

Krátká otázka

- čím méně slov otázka obsahuje, tím menší je pravděpodobnost, že ovlivní odpověď, krátká otázka nenavádí k odpovědi, partner nevytuší, co chceme slyšet
 - „Jak to myslíte? V jakém smyslu?“
 - „Jak dalece?“

Sugestivní otázka

- je položena s cílem ovlivnit odpověď partnera
 - „Jistě víte, že ...?“
 - „Přece byste nechtěl, aby...?“

Alternativní otázka

- nepředpokládá zamítavé stanovisko, dává možnost výběru, na základě této otázky musí partner sdělit své stanovisko
 - „Dohodneme se tedy na pondělí nebo na čtvrtek?“

Protiotázka

- dává možnost čelit námitkám nebo získat zpátky ztracenou iniciativu
 - „Proč si myslíte, že tento postup není správný?“
 - „Chcete tím říci, že nemá smysl dále jednat?“

Kontrolní otázka

- má podobu otevřené otázky a ověřuje, zda nedošlo k chybě v komunikaci, dává najevo posluchačovu pozornost a odhaluje včas možná nedorozumění
 - „Pokud jsem vám dobře rozuměl, tak...?“
 - „Myslíte si tedy, že...?“

Motivační otázka

- působí na prestiž partnera, pomáhá navázat s ním vztah
 - „Jako zkušený odborník jistě víte, jak složité je...?“

Rétorická otázka

- má vyburcovat partnera (posluchače) a vzbudit zájem, na rétorickou otázku si tazatel buď odpovídá sám nebo tato otázka nevyžaduje vůbec odpověď
 - „Jistě se ptáte, co Vám toto řešení přinese?“

ARGUMENTACE A PŘESVĚDČOVÁNÍ

Předpoklady přesvědčování: sebedůvěra, empatie, aktivní naslouchání, vytvoření vhodné atmosféry, dostatečný čas.

Typy argumentů:

- racionálně zaměřené argumenty,
- emocionálně zaměřené argumenty (např. apely na cit, vůli, sociální a morální hodnoty).

Prezentace argumentů:

- volba pořadí argumentů,
- argumenty „pro“ a „proti“,
- nezveličování argumentů,
- srozumitelné vyjádření,
- zdůraznění společného zájmu,
- opakování argumentů.

Verbální a neverbální podpora přesvědčování:

- používání pojmů chápaných oběma stranami shodně,
- používání pozitivních formulací,
- průběžné oslovování druhé strany,
- oční kontakt, ovlivňování prostřednictvím gest,
- umístění důrazu ve větě,
- vizuální podpora.

Chyby v přesvědčování:

- nedostatek argumentů,
- orientace pouze na argumenty jednoho druhu,
- zúžený pohled na věc a z toho vyplývající jednostranné argumenty,
- nedostatečné naslouchání druhé straně, nevyužívání argumentů partnera ve svůj prospěch,
- logicky nesprávné argumenty.

Reakce na argumenty protistrany:

- pozorné vyslechnutí argumentů partnera,
- reagovat stručně, srozumitelně, výstižně,

- v případě nesouhlasu nikdy nereagovat agresivně, energicky zamítat názor partnera či ho znevažovat.

Problematické otázky:

- otázky útočné,
- otázky vycházející z klamných předpokladů,
- otázky, na které neznáme odpověď.

Reakce na problematické otázky:

- Zklidňující taktika:
 - zopakujte podstatu či plné znění otázky,
 - zeptejte se, zda jde skutečně o otázku nebo pouze o tvrzení s otazníkem, na které tazatel odpověď nehledá,
 - zjistěte, co tazatel ve své otázce považuje za nejdůležitější.
- Přejít pomocí rozkladu:
 - zasad'te problém do jiného, vhodnějšího kontextu,
 - poukažte na skutečnost, že pro složité problémy většinou neexistují jednoduchá řešení,
 - rozložte otázky na jednotlivé aspekty - nahlédněte na otázku z různých hledisek.
- Emocionálně zaměřené reakce:
 - osobní vyznání (např. „Plně Vám rozumím, rozum a zkušenost nám však říká něco zcela jiného...“),
 - krátká reflektující úvaha (např. „Předpokládám Váš konstruktivní přístup, a proto...“).

LITERATURA

BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BLATNÝ, Marek a kol. *Psychologie osobnosti. Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.

NAZARE-AGA, Isabelle. *Nenechte sebou manipulovat*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-256-4.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-812-0.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

ZÁŠKODNÁ, Helena a Zdeněk MLČÁK. *Osobnostní aspekty prosociálního chování a empatie*. Praha: Triton, 2009. ISBN 978-80-7387-306-6.