



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## **Modul II - Komunikace**

Dnešní doba klade vysoké nároky na schopnost lidí komunikovat mezi sebou. Komunikativnost je pro mnoho personalistů také jedním z hlavních předpokladů uchazeče o zaměstnání. Tento modul je zaměřen na teorii komunikace i praktické zdokonalování dovednosti jednat s lidmi.

### **❖ Část 2 – Jednání, vyjednávání, stres, antistresové techniky, konflikty**

Lektorka: Mgr. Liana Cihelková

#### **❖ Cíl vzdělávacího modulu:**

- Charakteristika způsobů jednání a vyjednávání.
- Seznámení se základními způsoby posuzování osob z různých hledisek.
- Seminář je zaměřen na teorii vzniku stresových situací a na různé možnosti a techniky boje proti stresu.
- Součástí semináře je praktické zdokonalování komunikačních dovedností formou diskuse, krátkých cvičení a praktických úkolů.

#### **❖ Časová dotace**

8 hodin

#### **❖ Obsah semináře:**

- Jednání a vyjednávání
- Znalost lidí a jejich povah, odhad a intuice
- Stres a frustrace
- Techniky boje proti stresu
- Konflikty, typy konfliktů a jejich řešení



## Jednání a vyjednávání

Předpokladem úspěšného jednání s lidmi jsou tři oblasti:

- umění znát sám sebe
- umění vyznat se v ostatních
- umění odhadnout situaci

Pro poznání vlastní osobnosti můžeme využít různých zdrojů. Prvním z nich je to, jak sami sebe vidíme, jak se vidíme ve srovnání s ostatními. K tomu může sloužit tzv. autoportrét, který si sestavíme. Jako jednotlivé body zde můžeme uvést např. dobré a špatné vlastnosti, to, čeho si sami na sobě ceníme nebo naopak, čeho bychom se chtěli zbavit, v jakých situacích reagujeme klidně a které nás rozčílí apod.

Dalším zdrojem je to, jak nás vnímají jiní. Mohou to být přátelé, spolupracovníci, naše děti i cizí lidé, kteří vyjádří svůj názor na nás. Zajímavé může být také zamyšlení se nad tím, jak o nás mluví ostatní v naší nepřítomnosti, nebo co se nám nelíbí na jiných lidech a proč. Někdy tak dojdeme k novým poznatkům vlastní osobnosti, které lze dobře využít při jednání a vyjednávání.

Třetím zdrojem jsou potom naše výkony a výsledky v porovnání s ostatními. Porovnávat můžeme sami nebo to mohou udělat jiní.

Pro **hodnocení osobnosti** at' už z našeho pohledu nebo z pohledu druhých slouží různé hodnotící škály, od jednoduchých podobných známek ve škole až po složité, které rozliší přesnou míru zkoumaného jevu. Posuzujeme např. vlastnosti, dovednosti, schopnosti, znalosti aj. Prostředkem pro toto posouzení jsou např. psychologické a inteligenční testy, různé znalostní testy, dotazníky apod. Míra objektivity těchto testů je různá, záleží na tom, jak širokou oblast zkoumání zahrnuje, zda jsou vyhodnocovány lidmi či počítačem, kolik lidí hodnotí atd.

Při práci s lidmi je důležitá také **sebedůvěra, zdravé sebevědomí a pozitivní myšlení**. Věříme-li si, působí naše jednání také přesvědčivě. Naopak nemáme-li sami k sobě důvěru a působíme-li nejistě, přenášíme tyto pocity také na protistranu a odrazí se to na vzájemném jednání. Navíc může nedostatek sebevědomí vést k tomu, že si stanovujeme nepřiměřené cíle a úkoly, které mohou být nad naše síly – přeceňujeme se. Opačnou tendencí lidí s nízkým sebevědomím je podceňování vlastních schopností a časté řešení této situace „útekem“ od reality.

Cestou k sebedůvěře a ke zdravému sebevědomí je realistické vidění, kladení si takových cílů, které jsme schopni splnit, a pozitivní myšlení.

Myslet pozitivně lze kdykoli a při čemkoli. Každý den bychom měli zhodnotit z hlediska pozitivních zážitků. Proč? Platí jednoduché pravidlo: Abychom z paměti vymazali negativní zážitky, potřebujeme deset zážitků pozitivních. Mohou to být úplné maličkosti, podstatou je, že v nás vyvolávají uspokojení a dobrý pocit. Už Marcus Aurelius počátkem našeho letopočtu



řikal: „*Nebud' rozmrzelý, ani neochabuj, ani se nevzdávej, jestli se ti nedaří provést každé dílo podle správných zásad, raději se znova vracej k tomu, co se ti povedlo, a buď rád, jestliže aspoň většina tvých skutků odpovídá lidské přirozenosti, a měj v lásce to, k čemu se vracíš!*“ (Hovory k sobě, Marcus Aurelius)

Velkým propagátorem pozitivního myšlení a zakladatelem kurzů komunikace, byl také Dale Carnegie, jehož knihy se staly světovými bestsellery. U české veřejnosti jsou však jeho díla stejně jako autor poměrně neznámá, což je škoda, protože sám Carnegie považoval komunikaci za královskou disciplínu. V rámci komunikace má svůj význam i kladná formulace našich myšlenek. Pozitivním postojem k sobě i okolnímu světu budeme nejen motivovat druhé a šířit kolem sebe harmonii, ale účinně tak bojujeme proti různým negativním vlivům prostředí a příznivě ovlivňujeme své zdraví.

„*Naučme se vidět, že život má více kladů než záporů! Počítejme své výhody a ne své potíže!*“

*Dale Carnegie*

Často se ocitneme v situaci, kdy potřebujeme rychle hodnotit osobnost člověka nebo jen odhadnout, jak se v konkrétním případě jiný člověk zachová. Pro toto rychlé hodnocení existuje několik metod.

Pro **základní hodnocení** osobnosti si můžeme položit **tři otázky**: O co tento člověk usiluje? (jeho motivy); Jaké k tomu má předpoklady? (schopnosti, znalosti...); Jaký je to člověk? (charakter, temperament). Rychlý popis osobnosti můžeme provést také prostřednictvím tzv. **pětibodové charakteristiky**.

Zde si všímáme:

1. otevřenosti vůči zkušenostem, intelektu
2. svědomitosti
3. extroverze, živosti
4. přívětivosti
5. emocionální lability.

Podrobnější obraz osobnosti získáme zkoumáním primárních osobnostních rysů. Z tohoto hlediska rozlišujeme čtyři typy osobnosti: diktátor, byrokrat, sociabilní typ, výkonný typ. Další pomůckou pro komunikaci s lidmi může být rozdělení typů osobnosti podle temperamentu – sangvinik, cholerik, melancholik, flegmatik. Podle této charakteristiky je obecně nejkomplicovanější komunikace s cholerikem pro jeho výbušnost a neústupnost nebo s melancholikem pro neprůbojnost a labilitu. Žádný člověk není čistě vyhraněný typ osobnosti, u každého však jeden typ převládá.

## **Stres, frustrace**

**Stres** (z angl. stress – napětí, namáhání, tlak) je fyziologický stav organismu, který je odezvou na nějakou výrazně působící zátěž, ať už psychickou nebo fyzickou. Uplatňují se obranné reakce, které umožní „přežítí“ organismu vystaveného nebezpečí. Dávno už se nejedná o opravdové život ohrožující nebezpečí, ale tělo reaguje stejným způsobem, a tak může při



dlouhotrvajících silných stresech dojit k onemocnění např. cukrovkou, ischemickou chorobou srdeční, hypertenzí aj.

Stres může vyvolat celá řada faktorů, kterým říkáme stresory, např. světlo, velká zima nebo horko, hluk (fyzikální), dále zodpovědnost v zaměstnání či při studiu (psychické), vztahy nebo životní styl (sociální), rozvod, úmrtí blízkého člověka, ztráta zaměstnání (traumatické). Zvláštní skupinu tvoří stresory dětské, kterými bývá neúměrná školní zátěž, alkoholismus rodičů, zneužívání aj.

Většinou pro nás stres znamená negativní jev, nadměrnou zátěž – pak mluvíme o tzv. distresu. Proti této formě stresu bychom měli bojovat a najít dobrý způsob jeho eliminace. Někdy však stres působí i pozitivně, podněcuje nás k vyšším výkonům, lepší pozornosti a rychlejší reakcím, jedná se o tzv. eustres.

**Frustrace** (z lat. *frustrá*, marně, *frustratio*, zmarnění) je zklamáním či pocitem ze zmaru. Frustrace vzniká ve chvíli, kdy se nám nedaří dosáhnout cíle, který jsme si stanovili, či se nesplní naše přání či očekávání. Příčinou může být např. to, že si klademe příliš vysoké cíle nebo se vyskytne překážka, která nám v jeho splnění brání.

## Tréma a boj s ní

Jednou z forem stresu, se kterou se v životě setká každý člověk, je **tréma**. Je to přirozený fyziologický jev, obranná reakce organismu. Z tohoto důvodu se jí nikdy úplně nezbatíme, můžeme se pouze naučit ji překonávat a minimalizovat její příznaky. Tréma je často spojena s vystupováním na veřejnosti, objevuje se, když musíme jednat s důležitou osobou či se setkat s někým neznámým. Trému vyvolává i neznámé prostředí, nepřipravenost, nedostatek sebedůvěry apod. Trémou trpí i lidé, o kterých si často myslíme, že jejich vystupování je naprosto suverénní a trému neznají (herci, zpěváci, politici). Trému znají i malé děti, které mají před sebou něco výjimečného nebo jen nového a neznámého.

### **Příznaky trémy:**

- celkový třes nebo třes rukou
- pocení nebo zimnice
- bušení srdce
- sucho v ústech
- zrychlený tep
- bolesti břicha, poruchy trávení

### **Jak bojovat s trémou?**

Možností a technik, jak se s trémou vypořádat, existuje mnoho, každý si musí najít způsob, který mu nejlépe vyhovuje a nejrychleji mu pomůže tento nepříjemný stav překonat. Při všech stresových situacích se doporučuje pravidelné a kvalitní dýchání – stejná délka vdechu a výdechu. Pro okamžité uvolnění napětí je dobré se krátce nadechnout a prudce vydechnout.



Pomůže také procházka na čerstvém vzduchu, pokud máme dostatek času. Podobným řešením je otevřené okno, prouděním vzduchu dochází k lepšímu oxygenu organismu, což výrazně snižuje stres. Potřebujeme-li celkové zklidnění a lepší soustředění, je vhodnou technikou meditace (jakákoli). Velký důraz je kladen také na to, abychom měli možnost si s někým promluvit. Je dobré mít v publiku blízkou osobu, která nás podporuje a dá nám najevo, že vše probíhá tak, jak má. A je také důležité vědět, že tento problém se netýká jen nás, nejsme sami, kdo trpí trémou – mluvit s lidmi se stejnými potížemi. Nejdůležitějším prvkem však je neustálé překonávání sama sebe a co nejčastější procvičování situací, v nichž se u nás projevuje tréma.

*„Dělejte to, z čeho máte strach. A dělejte to opakovaně. To je nejrychlejší a nejjistější způsob, jak strach porazit.“*

Dale Carnegie

Připravujeme-li se na jakékoli vystoupení, měli bychom si zapamatovat čtyři základní body pro **zvládnutí trémy**:

- **pečlivá příprava** (čím lépe budeme připraveni, tím méně nás něco nepříjemně překvapí, budeme si jistější ve vystupování)
- **soustředění** (na to, co právě říkáme či děláme, nenechat se vyvést z míry)
- **tekutiny** (mít k dispozici sklenici s vodou)
- **relaxace** (před i po vystoupení, předem pro navození klidu, potom pro případnou eliminaci nepříjemných pocitů)

## **Antistresové techniky**

V prvé řadě bychom se měli snažit stresu předcházet. I zde platí několik zásad.

1. Je důležité znát své možnosti a podle nich si stanovit cíl.
2. Zabývat se tím, co je možné ovlivnit, a nechat být to, s čím nemůžeme nic udělat.
3. Nenechat se zahltit prací, stanovit si priority, dostatečně odpočívat.
4. Být pozitivně naladěný, nenechat se ničím a nikým otrávit.

Nikdy se nám však asi nepodaří odstranit ze svého života stres úplně. Kdykoli se může přihodit něco nečekaného, vyžadujícího okamžitou reakci, na niž se nemůžeme předem připravit. Stejně tak mohou být reakce ostatních jiné, než jsme předpokládali, anebo dojde k nahromadění několika stresových faktorů, které v kombinaci nejsme schopni zvládnout.

Pak lze využít některé z následujících antistresových technik:

- **krátký odpočinek během dne** – stačí 15 – 20 minut, během nichž se zmobilizují síly a mozek i tělo jsou schopné vyšších výkonů; odpočívat můžeme i jen několik minut, kdy odstraníme všechny rušivé zdroje a se zavřenýma očima relaxujeme
- **pohyb** – může to být cvičení v posilovně, jogging, tanec nebo jen obyčejné štípání dříví
- **autogenní trénink** – jedna z relaxačních technik, pracuje s dýcháním a úplným uvolněním jednotlivých částí těla, s pocitem tíhy; je nutné cvičit pravidelně i



několikrát denně; začít je nejlepší pod dohledem odborníka; cvičení je úspěšné až tehdy, když se stane běžnou součástí života,

- **relaxace** – prosté vědomé uvolnění těla, často za pomoci hudby, důležité je „vypnout“ mozek, i relaxaci je nutno pravidelně opakovat – alespoň jednou denně
- **dechová cvičení** – velmi jednoduchá a účinná metoda boje proti stresu, volit lze okamžité cvičení (vdech – prudký výdech); zklidnění se před vystoupením – pravidelné hluboké dýchání s vdechy a výdechy ve stejném poměru nebo každodenní delší cvičení s různými fázemi dechových cvičení (nádech – zadržení dechu – výdech)
- **meditace** – je založena na vnímání vlastního těla, dechu, je to práce s vlastním nitrem, důležité je zde naprosté soustředění, oproštění se od všech vnějších vlivů, soustředění se na jeden objekt, je součástí zejména východních náboženství
- **autosugesce** – tuto metodu je vhodné zařadit krátce před usnutím, spočívá v opakování krátkých pozitivních vět s jasným obsahem, věty musí být lehce zapamatovatelné, aby bylo možné je opakovat denně ve stejném znění; existují i tzv. univerzální autosuggestivní věty např. „Každým dnem se cítím ve všech směrech lépe a lépe.“
- **humor a smích** je nejen nedílnou součástí boje proti stresu, ale také účinnou prevencí; člověk, který se směje, se zároveň nedokáže rozčilovat; Karel Čapek řekl: „Humor je sůl země a kdo jím je dobře prosolen, uchová se dlouho čerstvý.“

## **Reakce ve stresových situacích**

Na stresové situace reaguje tělo jako na nebezpečí, které ohrožuje organismus. Jedná se o tzv. mechanismy přizpůsobení, abychom „přežili“. Rozlišujeme dva způsoby takovéto reakce: **agresivní a pasivní**.

Agresivita je přirozený jev, je ale usměrňována do určitých hranic vymezených právními normami. Kromě toho se uplatňují i nepsaná pravidla – zásady etiky a etikety. Tato nepsaná pravidla jsou ovlivněna tradicemi, prostředím, náboženstvím a výchovou.

**Agrese** má různé podoby. Agresivní chování jedince, který napadá ostatní ostrými slovními výpady (verbální agrese) nebo neváhá použít i pěsti či kopance (fyzická agrese), se označuje jako agrese **přímá, otevřená**. Tento způsob chování nemusí být vždy okamžitou reakcí, může se projevit i později, když takové jednání druhá osoba nečeká, nebo je směřován k jiné osobě či skupině lidí.

Opakem tohoto druhu agrese je agrese **nepřímá** neboli **skrytá**, kterou kromě „válčících“ stran nikdo nemusí ani postřehnout. Součástí bývají pomluvy, ironie, výsměch, závist, zábava na cizí účet atd. Skrytá agrese je často také podstatou vtipů – příhoda, která je spíš pro zlost či k pláči nás rozesměje, pokud se stane někomu jinému (zakopnutí, pád, hloupost, nešikovnost aj.).



Často volenou formou přizpůsobení je také **přenos agrese**, tj. agresivní chování použité vůči nám ventilujeme směrem k třetí osobě, která nemá ponětí, co se děje. Někdy se tento druh agrese předává dál a stává se řetězovou reakcí. Nemáme-li již nikoho dalšího po ruce (např. v zaměstnání), předáme štafetu dále doma – terčem je často manžel/-ka nebo děti. Cílem agrese mohou být také věci, které pak jsou bezdůvodně ničeny (vandalismus, rabování).

Přizpůsobovací reakcí může být také **kompensace**, kdy si zvolíme jiný, náhradní cíl. Měla by však být přiměřená a nebýt na úkor jiné osoby.

Pozitivní stranou agrese je aktivita, důležitá je však její forma. Jinými aktivními přizpůsobovacími mechanismy jsou identifikace, pokud vzhlížíme k pozitivním vzorům, a snaha upoutat pozornost, prosadit se.

Jednou z nejčastějších **pasivních reakcí** na stres je **útek** v případě, že nelze uspět jinak. Někdy si lidé vypomáhají nemocí, ať už skutečnou či smyšlenou. Někteří ochoří v době, kdy se nahromadilo hodně práce či problémů, a dotyčná osoba to nechce řešit anebo dotyčný skutečně nesnese větší zátěž a onemocní.

Poměrně rozšířenou odpovědí je také „**mrtvý brouk**“, neslyšíme, co slyšet nechceme, nevyjadřujeme se, abychom si nepostavili ostatní proti sobě, ale také nic neděláme tehdy, když se to očekává.

Dalšími formami útěku je např. workoholismus, vlastní svět fantazie, pití alkoholu, užívání drog aj.

Pasivním přizpůsobením je také regrese – bezradné, rezignované chování, často dětinské, s prvky sebelítosti, doprovázené pláčem; nebo zlehčování – nepovede-li se něco, označíme to za nedůležité, vlastně se nic nestalo.

## **Konflikty a jejich řešení**

Konflikty v jakékoli podobě jsou běžnou součástí života, je to střet různých názorů, postojů, zájmů, hodnot, který se může odehrávat uvnitř nás (vnitřní konflikt) nebo mimo naši osobu při střetu s ostatními lidmi (vnější konflikt). Oba typy konfliktů na sebe vzájemně působí.

Vnitřní konflikty provázejí člověka během celého života. Stále totiž bojuje se svými špatnými vlastnostmi, snaží se překonávat své slabosti, zbavit se určitých chyb. Výsledky těchto „bitev“ významně ovlivňují utváření charakteru člověka. Učíme se tak překonávat stále větší překážky, abychom byli připraveni se vyrovnat s těmi, které nám život postaví do cesty.

**Interpersonální konflikt** je definován jako nesoulad mezi jednotlivci, kteří jsou v určitém vzájemném vztahu – spolupracovníky, přáteli, partnery, členy rodiny. Dále jsou to rozpory mezi jednotlivcem a skupinou a také mezi skupinami navzájem. Stejně jako má komunikace stránku obsahovou a vztahovou, rozlišujeme **konflikt obsahový**, který se soustřeďuje na předměty, události a osoby, a **vztahový**, který vzniká na základě vztahů mezi jednotlivci. Obsahové konflikty řešíme denně (na co se dívat v televizi, co koupit, jak sdělit určitou





informaci) stejně tak jako vztahové konflikty (mezi sourozenci, partnery – kdo rozhoduje). V mnohých konfliktech se objevují jak prvky obsahové, tak prvky vztahové.

Konflikt nemusí být vždy jen **negativní**, často hraje i **pozitivní** úlohu zejména při hledání nových řešení. Je ovlivněn mnoha faktory, z nichž nejdůležitější jsou kultura, pohlaví a momentální emoční stav. Každý konflikt má svůj **význam a následky**.

### **Negativní aspekty konfliktu**

V konfliktech se často používají způsoby, kterými zraňujeme druhé, což vyvolává negativní pocity a odpovídající reakci. Konflikt může vést i k uzavření se před druhým, čímž bráníme komunikaci. Nedostatek komunikace ve vztahu dvou lidí často vyústí v další konfliktní jednání (hledání pochopení u jiné osoby, s níž sdílíme své názory, žárlivost, nevěra aj.). Dochází znovu ke zhoršení vztahu a při opětovném vyhýbavém postoji ke konfliktu i k jeho ukončení.

### **Pozitivní aspekty konfliktu**

Konflikt nutí k zamyšlení, snaže posoudit problém z různých hledisek a hledat možná řešení. Konflikt může tak vztah mezi jednotlivci posílit, může vést k získání větší sebedůvěry a schopnosti hájit svá práva a své zájmy.

Pohled lidí na konflikt a jeho řešení **ovlivňuje kultura** ve smyslu odlišných vzorů chování, tradic, výchovy v rodině atd. Liší se i typy pracovních konfliktů a jejich řešení v závislosti na kulturních normách dané organizace.

Odlišný přístup ke konfliktům a jejich řešení mohou mít také muži a ženy. U mužů převládá logický přístup k řešení problému, ženy přistupují ke konfliktu emocionálněji. Ženy mají snahu řešit vzniklou situaci hned a podrobně ji rozebrat, muži často ustupují z konfliktu, odsouvají řešení na pozdější dobu, aby si mohli promyslet strategii boje.

Způsob, jakým ke konfliktu přistupujeme, má důsledky pro jeho řešení i pro další vztah mezi jeho účastníky. Rozlišujeme pět základních přístupů či způsobů možného řešení konfliktu:

#### **1. Soutěžení neboli výhra – prohra**

Tento způsob řešení nedává prostor oběma stranám, konflikt je úspěšně vyřešen (pro mě), ale znamená pouze ukončení sporu, nikoli jeho vyřešení. Často se vyskytuje verbální agresivita.

#### **2. Vyhýbání neboli prohra – prohra**

Tento styl rozhodně není řešením konfliktu, je pouze útekem od momentálního řešení, s největší pravděpodobností se stejný problém znovu projeví později, často i ve větší míře. Typickým znakem je neochota komunikovat o problému, změna tématu a ústup (odchod do jiné místnosti).

#### **3. Přizpůsobení neboli prohra – výhra**

Obětování svých osobních potřeb potřebám druhého, cílem je udržet harmonii ve vztahu. Tento styl může udělat radost partnerovi či skupině, ale není trvalým řešením konfliktu. Může později narušit vztah a může vést frustraci.





#### **4. Spolupráce neboli výhra – výhra**

V tomto případě se zaměřujeme jak na své potřeby, tak na potřeby protistrany. Tento styl je považován za ideální, vyznačuje se ochotou komunikovat a naslouchat potřebám druhých. Umožňuje řešit problém k oboustranné spokojenosti.

#### **5. Kompromis neboli výhra i prohra na obou stranách**

Tento styl zaujímá určitý střed v možnostech řešení, vyznačuje se částečným zájmem o vlastní potřeby i o potřeby druhých. Uspokojí obě strany, ale nemusí být trvalým řešením konfliktu, mohou přetrvávat zbytky nespokojenosti s prohrami, které mohou vést k pozdějšímu konfliktu.

**Způsob řešení konfliktu a jeho výsledek je ovlivněn řadou faktorů**, např. cílem, kterého chceme dosáhnout, emocionálním stavem, kognitivním posouzením situace, vlastní osobností a komunikačními schopnostmi, ale také rodinným zázemím a naučenými modely chování.

Vyhýbání se konfliktu může znamenat skutečný útěk – do jiné místnosti, do své kanceláře nebo přehlušení konverzace (hudbou, elektrickým nářadím, domácími spotřebiči). Zvláštním typem vyhýbání se konfliktu je nevyjednávání – odmítání diskutovat nebo naslouchat argumentům ve snaze vynutit si vlastní způsob řešení. V rámci aktivního řešení konfliktu se musí do komunikace zapojit obě strany, a to jak v roli řečníka, tak v roli posluchače. Důležité je vyjádření vlastních myšlenek a pocitů. Řešit bychom měli vždy přítomnost, nikoli to, co se odehrálo v minulosti. Konflikt zaměřujeme na člověka, s nímž bojujeme, ne na jeho okolí (rodiče, děti, přátelé).

Při řešení konfliktu bychom se měli vyhnout tomu, abychom soudili druhého za jeho činy, reagoval by podrážděně a pravděpodobně by soudil nás. Abychom se vyhnuli vyvolání obranné reakce, jen situaci popíšeme. Obranný postoj vyvolá také snaha ovládat druhého či ho obejít pomocí manipulace nebo neutralita ve smyslu lhostejnosti nebo nezájmu o druhého.

Přestože je to v konfliktních situacích obtížné, měli bychom ukázat, že pocitům druhého rozumíme a akceptujeme je. Pravidlem by také měla být snaha řešit konflikt už v počátku nebo mu předcházet, tj. nevyvolávat zbytečně konfliktní situace, stejně jako vyhýbat se lidem, kteří konflikty rádi vyvolávají. To, že sami budeme nekonfliktní a klidní, ještě neznamená, že tak zcela vyloučíme konflikty z našeho života. Právě takové jednání může být pro jiné důvodem k agresii. A ještě jeden důležitý bod prevence konfliktů: nenechávejme si nevyřešené „malé“ konflikty na pozdější dobu, ale proberme je otevřeně a včas.

Otázky a praktické úkoly pro procvičení

Viz přílohy: Pracovní listy 5, 6, 7



## Doporučená literatura

Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi 2 – Komunikace, Grada Publishing, a.s., Praha 2005

Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi 3 – Stres, frustrace a konflikty, Grada Publishing, a.s., Praha 2008

## Zdroje

Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi – Cesta k úspěchu, Grada Publishing, a.s., Praha 2003

Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi 2 – Komunikace, Grada Publishing, a.s., Praha 2005

Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi 3 – Stres, frustrace a konflikty, Grada Publishing, a.s., Praha 2008

Joseph A. DeVito: Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing, a.s., Praha 2008



Projekt **Efektivní komunikace – cesta k úspěchu**

CZ.1.07/3.2.06/01.0015

Evropská obchodní akademie, Děčín I, Komenského náměstí 2, příspěvková organizace  
IČ 47274611 tel. 412 516 127 e-mail: skola@oadc.cz