

# KOMUNIKACE S PROBLÉMOVÝMI KLIENTY

*PŘEDNÁŠKA PRO ZAMĚSTNANCE  
INFORMAČNÍCH CENTER*



# KONFLIKT

VŠECHNA ŘEŠENÍ JSOU MYSLITELNÁ,  
DEJTE VŠAK PŘEDNOST TĚM, KTERÁ  
NEOBSAHUJÍ NÁSÍLÍ.

(J.Plamínek)



# KONFLIKT – SPOR - PROBLÉM

- ✓ Konflikt – faktor, který porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému.

Interpersonální x intrapersonální konflikt

- ✓ Spor – konflikt, který hodlá alespoň jedna strana řešit subjektivním prosazováním vlastního řešení.
- ✓ Problém – konflikt, který hodlají všechny strany řešit hledáním objektivně dobrého řešení.

# POZITIVNÍ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ



# ZDROJE KONFLIKTŮ A FAKTORY JEJICH VZNIKU V ROZLIČNÝCH KONTEXTECH

## PSYCHOGENNÍ

(osobnostní)

- ✓ Temperament a vlastnosti
- ✓ Motivace a schopnosti
- ✓ Sociální precepce a atribuce
- ✓ Ego obranné mechanismy a další chyby v sociální kognici
- ✓ Poruchy osobnosti

## SOCIOGENNÍ

(vnější prostředí)

P – politické faktory

E – ekonomické faktory

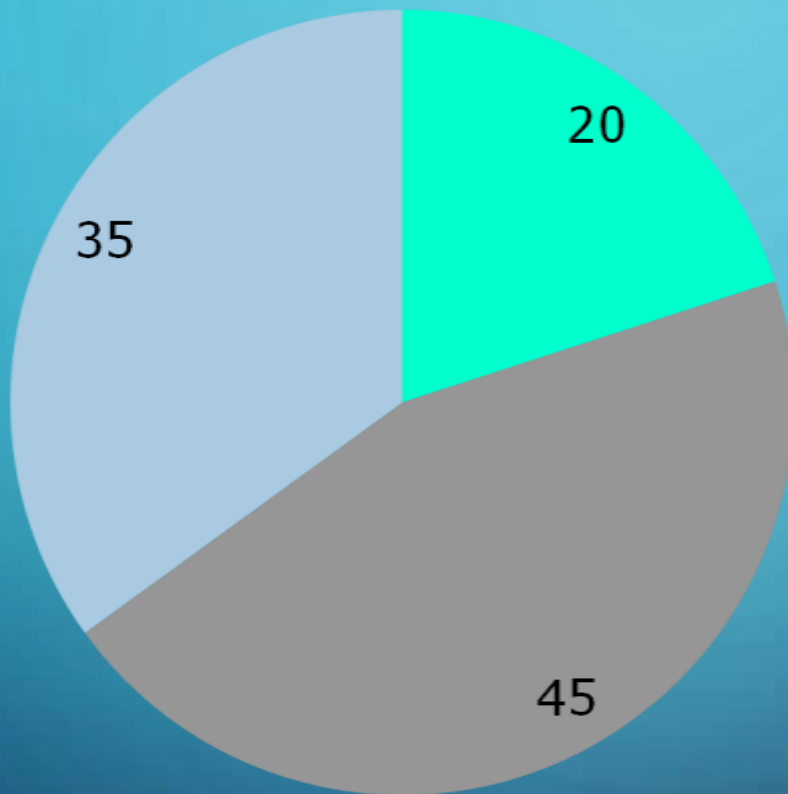
S – společenské faktory

T – technické faktory

L – legislativní faktory

E – enviromentální faktory

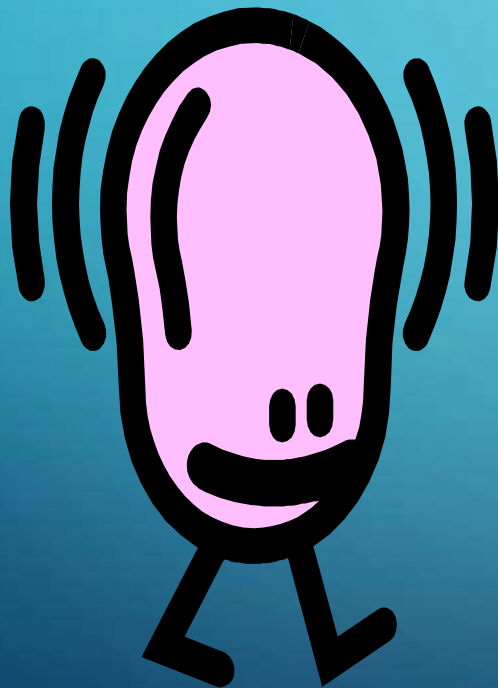
## Příčiny konfliktů



- Komunikace
- Věc
- Vztahy

# PŘÍZNAKY KONFLIKTŮ

✓ Ve vnímání



✓ V jednání



✓ Ve fungování struktur





# EMOCE





# PRÁCE S EMOCEMI, POSTOJI A ZÁJMY

- ✓ O tom, zda bude mít konflikt povahu sporu nebo problému rozhodují jeho lidští aktéři.

Spor = problém + emoce

Problém = spor – emoce

- ✓ Problémy je možné řešit racionálně, spory nikoli.
- ✓ Abychom mohli řešit spor, je nutné nejprve odstranit emocionální „slupku“.
- ✓ Chápat – neznamená souhlasit.

# JAK PŘIZPŮSOBIT KOMUNIKACI

- ✓ NASTAVENÍ VNITŘÍNÍHO SVĚTA “JÁ”
- ✓ POZNAT SVOJE ČERVENÉ KNOFLÍKY
- ✓ ZPOMALIT
- ✓ VYJASNĚNÍ MOCI
- ✓ FORMULACE ŘEČI
- ✓ NASLOUCHÁNÍ
- ✓ PŘEKROČENÍ ČERVENÉ LINIE
- ✓ PŘESVĚDČOVAT BEZ ARGUMENTŮ
- ✓ NÁSLEDNÁ ANALÝZA ROZHOVORU

# STÁDIA KONFLIKTU

- ✓ Potenciální konflikt
- ✓ Skrytý konflikt
- ✓ Otevřený konflikt
- ✓ Důsledky konfliktu

# STYLY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ



# ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

- ✓ Rozhoduje efektivita procesu
- ✓ Strukturovaný postup

D – definice problémů

R – vymezení rolí jednotlivých řešitelů

P – dohoda o procesu (pravidla a postupy)

V – vlastní řešení věci



# ŘEŠENÍ SPORŮ

- ✓ Legitimizace a racionalizace lidských aspektů (odstranění emocionálního obalu)
- ✓ Depersonifikace („zvládnutí člověčiny“)
- ✓ Řešení problémů (hledání možných řešení)
- ✓ Rozhodování (výběr optimálního řešení z nalezených možností)
- ✓ Realizace dohody nebo řešení

# VOLBA STYLU JEDNÁNÍ/VYJEDNÁVÁNÍ



- ✓ Kritérium úspěchu určuje styl jednání
- ✓ Volím ten styl, který mi v daném okamžiku přinese úspěch
- ✓ Dodržujeme principy platné u jednotlivých stylů

# OBVYKLÉ VÝSLEDKY JEDNÁNÍ

- ✓ Dohoda
- ✓ Nedohoda
- ✓ Přerušeni
- ✓ Kolaps

BATNA -záložní varianta pro případ  
nedohody

# PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

**Motto:** najdeme konsensus, se kterým mohou obě strany žít

**Cíl:** společně najít přijatelné řešení a dospět ke zvládnutí situace bez poražených či přelstěných

– nevzít protistraně tvář a neztratit ani tu svoji

**Role účastníků:** řešitelé

# METODA PRINCIPIÁLNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ

- ✓ Oddělte lidi od problémů
- ✓ Soustřed'te se na zájmy, ne na pozice
- ✓ Vytvořte vzájemně výhodné alternativy
- ✓ Trvejte na využívání objektivních kritérií



# PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ – I. FÁZE

## Příprava

- ✓ Identifikace a formulace vlastních cílů a pozice – vytvoření BATNA
- ✓ Zjišťování a analýza informací o protistraně
- ✓ Vytvoření plánu jednání – otázky a jejich pořadí, vytváření vyjednávacího prostoru

# PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ – II. FÁZE

## Diskuze

- ✓ Kladení otázek a vytvoření prostoru pro zapojení druhé stran (pravidlo 50:50)
- ✓ Využívání objektivních kritérií a dovedení protistrany k závaznému prohlášení
- ✓ Možnost odvolat se také na třetí stranu (může být nebezpečné) – zůstat objektivní a zásadoví

# PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ – III. FÁZE

## Vynášení nabídek a protinabídek

- ✓ Jestliže...pak
- ✓ Neustupujte z požadavků – dle potřeby měňte podmínky, za jakých platí
- ✓ Vyvarujte se unáhlených řešení – zachovejte si manévrovací prostor
- ✓ Zapojte empatii a intuici
- ✓ Využívejte objektivní kritéria
- ✓ Nebojte se mlžit

# PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ – IV. FÁZE

## Dohoda



# JEDNÁNÍ V OBTÍŽNÝCH SITUACÍCH

- ✓ Analýza
- ✓ Pozice
- ✓ Motivy
- ✓ Strategie
- ✓ Taktika
- ✓ Skupiny





# JEDNÁNÍ V OBTÍŽNÝCH SITUACÍCH

ANALYZUJTE KOMUNIKAČNÍHO PARTNERA

- ✓ JEHO POSTAVENÍ
- ✓ MOTIVY
- ✓ POZICE
- ✓ SLEDUJTE ŘEČ TĚLA

POZICE = STANOVISKO NAVENEK (POŽADAVKY + TVRZENÍ)

MOTIVY = TO NA ČEM ZÁLEŽÍ

**NEJEDNEJTE O POZICÍCH, HLEDEJTE MOTIVY, PAK MŮŽETE  
DOJÍT KE SHODĚ**

# PROFILY – VULGÁRNĚ AGRESIVNÍ

## Charakteristika

- ✓ BEZOHLEDNÁ, DOMINANTNÍ OSOBNOST, EGOCENTRIK, ZASTRAŠUJE OSTATNÍ, ROZHODNÝ, TVRDOHLAVÝ
- ✓ NASNÁŠÍ PLÝTVÁNÍ ČASEM, HLASITÝ PROJEV, OBSAH JEDNODUCHÝ, MENŠÍ OCHOTA PŘEDÁVAT SLOVO DRUHÉMU
- ✓ POUŽÍVÁ VULGARITY A VÝHRŮŽKY
- ✓ VNÍMÁ SE JAKO ČESTNÝ, PŘÍMÝ A OTEVŘENÝ ČLOVĚK, MÁ OBAVY, ŽE HO NĚKDO VYUŽIJE

## Komunikace

- ✓ VYVARUJTE SE HNĚVU, TLUMTE AGRESIVITU PROCESNÍMI PRAVIDLY JEDNÁNÍ
- ✓ NEVERBÁLNĚ – NEKLOPTE ZRAK, NEUSTUPUJTE DOZADU, VYUŽIJTE BARIÉRU
- ✓ BUĎTE SILNÁ OSOBNOST, KTERÁ HÁJÍ SVÉ STANOVISKO, MLUVTE PŘÍMO K VĚCI
- ✓ NEPOUČUJTE HO
- ✓ APELUJTE NA Kladné STRÁNKY PARTNERA A SMYSL PRO SPRAVEDLNOST

# PROFILY – NARCISTNĚ AGRESIVNÍ

## Charakteristika

- ✓ SAMOLIBÝ, DOMINATNÍ, SEBEPROSAZUJÍCÍ A BEZOHLEDNÝ
- ✓ NEUMÍ PROHRÁVAT, ČASTO VYHROŽUJE A ODVOLÁVÁ SE NA VLIVNÉ ZNÁMÉ
- ✓ POUŽÍVÁ IRONIE, PONIŽUJE A TRESTÁ DRUHÉ, SEBELÁSKA FUNGUJE JAKO OBRANÝ MECHANISMUS PROTI ZTRÁTĚ SEBEÚCTY

## Komunikace

- ✓ JEDNÁNÍ VYŽADUJE MIMOŘÁDNÉ SEBEZAPŘENÍ
- ✓ NEODPOROVAT ZA KAŽDOU CENU, ZÁROVEŇ NEUSTUPOVAT V PODSTATNÝCH VĚCECH
- ✓ NEUMÍ PROHRÁVAT (HLEDAT OBOUSTRANĚ PŘIJATELNÁ ŘEŠENÍ)
- ✓ POTVRZOVAT JEHO DŮLEŽITOST, CHOvat SE ZDVOŘILE

# PROFILY – ÚZKOSTNĚ AGRESIVNÍ

## Charakteristika

- ✓ VZTAHOVAČNÝ, URÁŽLIVÝ, UPJATÝ, PŘIPRAVEN REAGOVAT A ZVELIČOVAT
- ✓ NEOPRÁVNĚNĚ OBVIŇUJE, KŘÍČÍ, CITOVĚ VYDÍRÁ
- ✓ AGRESIVITA JE OBRANNÁ REAKCE PŘI POCITU OHROŽENÍ, BRÁNÍ SE ÚTOKEM, MÁ STRACH Z MOŽNÉ PORÁŽKY
- ✓ ULPÍVÁ NA POZICÍCH
- ✓ ŘEČ JE KŘEČOVITÁ, MÉNĚ PLYNULÁ, EMOČNĚ PODBARVENÁ A NEJISTÁ, MÁLO LOGICKÁ

## Komunikace

- ✓ NEPŘISTUPOVAT NA SPOR
- ✓ NENECHAT SE VYPROVOKOVAT
- ✓ NEREAGOVAT NA OSOBNÍ ATAKY
- ✓ NEDAT MU POCÍTIT PONÍŽENÍ, JEDNAT VĚCNĚ A DRŽET SE PŘEDMĚTU JEDNÁNÍ
- ✓ ÚZKOSTNOU AGRESIVITU SVĚST OD VZTAHŮ DO ROZHODOVÁNÍ O VĚCI

# PROFILY – HYSTERICKÝ

## Charakteristika

- ✓ CITOVĚ LABILNÍ, ČASTÉ STŘÍDÁNÍ NÁLAD
- ✓ NEPŘIMĚŘENÉ EMOCE, SNÍŽENÁ SEBEKONTROLA
- ✓ VZTAHOVAČNOST, URÁŽLIVOST, ZVELIČOVÁNÍ PROBLÉMU, CITOVÉ VYDÍRÁNÍ
- ✓ KŘIK

## Komunikace

- ✓ ZVLÁDÁ SE POUZE MANIPULACÍ
- ✓ NENECHAT SE VYPROVOKOVAT, PŘEVÁDĚT JEDNÁNÍ DO VĚCNÉ ROVINY (NEPŘISTOUPIT NA OSOBNÍ KONFRONTACI)
- ✓ EMOCIONALITU SNIŽOVAT ŘEŠENÍM PROCESNÍCH OTÁZEK (PŘ. ČÍM ZAČNEME?)



# PROFILY – PEDANT

## Charakteristika

- ✓ SVĚDOMITÝ, DŮSLEDNÝ, REZERVOVANÝ AŽ CHLADNÝ, ANALYTICKÝ, KRITICKÝ, NEDŮVĚŘIVÝ
- ✓ MÁ SMYSL PRO POŘÁDEK A ORGANIZACI, PEVNĚ ZAFIXOVANÉ POSTOJE A NEMĚNĚ PŘESVĚDČENÍ
- ✓ OPAKUJE SVÉ PRAVDY
- ✓ KONZERVATIVNÍ A ZDRŽENLIVÝ, VNÍMÁ NEJISTOTU Z TOHO, ŽE BUDE PODVEDEN, OKLAMÁN, ŽE BUDE VYPADAT SMĚŠNĚ A TRAPNĚ, MÁ STRACH Z KRITIKY

## Komunikace

- ✓ RESPEKTOVAT POTŘEBU OSOBNÍHO ODSTUPU
- ✓ DŮRAZ NA PROFESIONALITU, NEBO ROLI
- ✓ PŘEDKLÁDAT FAKTA, KTERÉ SI NECHÁME ODSOUHLASIT
- ✓ POSKYTNOUT ČAS NA ROZHODOVÁNÍ
- ✓ POD TÍHOU ARGUMENTŮ SÁM OBJEVÍ ŘEŠENÍ A PŘÍJÍMÁ HO JAKO SVÉ
- ✓ MANIPULACE: VĚTY TYPU “JAK JSTE SÁM ŘÍKAL” ... “PODLE VÁS”...

# PROFILY – SOCIÁLNĚ EXHIBICIONISTICKÝ

## Charakteristika

- ✓ BEZPROSTŘEDNÍ A SPONTÁNÍ
- ✓ MÁ RÁD VZRUŠENÍ, RYCHLE SE ROZHODUJE, UNÁHLENÝ
- ✓ PŘEDVÁDÍ SE, ŠAŠKUJE, PROVOKUJE
- ✓ MŮŽE MÍT DVĚ ROLE – MILÝ NEBO NEPŘÍJEMNÝ
- ✓ VÍCEZNAČNÉ SLOVNÍ OBRATY, PŘÍMĚRY, METAFORY, ŘEČNICKÉ OTÁZKY, CITOVĚ PODBARVENÉ VYJADŘOVÁNÍ

## Komunikace

- ✓ JEDNAT PŘÁTELSKY, ENERGICKY, VTIPNĚ
- ✓ VOLIT JEDNÁNÍ BEZ AGRESIVITY NEBO AROGANCE
- ✓ HERECTVÍ PŘEKONÁVAT PROCESNÍ STRÁNKOU JEDNÁNÍ (TÍM HO ZAMĚSTNÁTE)
- ✓ NEPŘISTUPOVAT NA HRU, NEVYTVÁŘET MU OBECENSTVO
- ✓ RADĚJI JEDNEJTE MEZI ČTYŘMA OČIMA

# PROFILY – ÚZKOSTNÝ

## Charakteristika

- ✓ VNÍMÁ VŠUDY PŘÍTOMNÉ NEBEZPEČÍ, MÁ STÁLÝ POCIT OHROŽENÍ, BOJÍ SE, ŽE BUDE OKLAMÁN
- ✓ NEUMÍ SE ROZHODNOUT, POTŘEBUJE OPORU A PORADCE, ČASTO JEDNÁ VE DVOJICI
- ✓ JE NEDŮVĚŘIVÝ A PODEZÍRAVÝ, PŘEMÍLÁ JEDNO A TOTÉŽ, VZBUZUJE NECHUŤ K JEDNÁNÍ, NEROZHODNOSTÍ VZBUZUJE DOJEM SLABOŠTVÍ, PARTNER MÁ DOJEM VLASTNÍ PŘEVAHY

## Komunikace

- ✓ POZVEDNOUT SEBEVĚDOMÍ
- ✓ POSTUPNOU ARGUMENTACÍ HO PŘIVÉST K ROZHODNUTÍ
- ✓ POČÍTAT S MNOŽSTVÍM OTÁZEK A POCHYBNOSTÍ
- ✓ NESMÍ NABÍT POCITU, ŽE JE S NÍM MANIPULOVÁNO
- ✓ PŘEDKLÁDANÉ ŘEŠENÍ MUSÍ BÝT DŮKLADNĚ ARGUMENTOVÁNO I S MOŽNÝMI RIZIKY
- ✓ JEDNAT S TRPĚLIVOSTÍ (I NEVERBÁLNĚ)

# OČISTĚNÍ ORGANISMU – SNÍŽENÍ EMOČNÍ ZÁTĚŽE

- ✓ V konfliktech je třeba zvládat své city – neřízený projev může znamenat ztrátu, prohru
- ✓ Vysoká emoční úroveň – nutí tělo ke stresovému vylučování adrenalinu, bušení srdce, rudnutí, blednutí
- ✓ City nepotlačovat, dávat najevo s obezřetností
- ✓ Je dobré se na konflikt připravit i předem (v mysli, dechem)

# PRODLOUŽENÍ VÝDECHU



- ✓ Usměrníme proud vdechu až do podbřišku. Představíme si velký píst, který dech vtahuje dovnitř. Nádech 1 – 2 doby, výdech prodloužíme na 4 doby. Mezi nádechem a výdechem děláme pauzu 2 sekundy.
- ✓ Cítíme, jak tepová a srdeční frekvence klesá.

# VYPRAZDŇOVÁNÍ STRESOVÉHO KONTEJNERU



- ✓ Fyzické cvičení
- ✓ Pomáhá uklidnit se
- ✓ Prostředí – soukromí
- ✓ Střídání chvilkového maximálního napětí svalstva celého těla a jeho náhlém uvolnění
- ✓ Cvičíme ve stoje, při výdechu ohneme ramena a výdech prodlužujeme
- ✓ Opakujeme 3 – 5 krát

# BATOH S KONFLIKTEM



- ✓ Nenosit si práci domů
- ✓ Nechat konfliktní situace v práci a očistit se
- ✓ Uvolnit se, snížit napětí v organizmu
- ✓ „cvičení spočívá v relaxaci, nádechu – výdechu a práci v mysli“
- ✓ Zabalení problému do batohu, výstup na horu, odpočinek, odložení batohu, sestup dolů



# DĚKUJI ZA POZORNOST

Hodně zdaru a úspěchu nejen v řešení  
konfliktů.....

Ing. Vendula Dhouieb Sejkorová

tel. 774 507 275

[Vendula.sejkorova@email.cz](mailto:Vendula.sejkorova@email.cz)