



INTERREG V-A
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
ČESKÁ REPUBLIKA



EURÓPSKA ÚNIA
EURÓPSKY FOND
REGIONÁLNEHO ROZVOJA
SPOLOČNE BEZ HRANÍC



FOND MALÝCH PROJEKTŮ

METODICKÁ PŘÍRUČKA

SPOLEČNÉ VZDĚLÁVÁNÍ SE
ZAMĚŘENÍM NA VEŘEJNOU
SPRÁVU

Zpracováno v rámci projektu „Společné vzdělávání se zaměřením na veřejnou správu“, kód projektu: CZ/FMP/11b/09/134, který je spolufinancován Evropskou unií z Evropského fondu regionálního rozvoje prostřednictvím programu Interreg V-A Slovenská republika – Česká republika.

Obsah

ÚVOD	3
1. TÉMA ŠKOLENÍ: MANIPULACE A JEDNÁNÍ S MANIPULATIVNÍ OSOBOU	4
2. TÉMA ŠKOLENÍ: EFEKTIVNÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	10
3. TÉMA ŠKOLENÍ: LEADERSHIP VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	16
PRACOVNÍ MATERIÁL: PRVNÍ DOJEM	16
PRACOVNÍ MATERIÁL: EMOCE V KOMUNIKACI	17
PRACOVNÍ MATERIÁL: MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ – GOLDEN CIRCLE (S. Sinek)	18
PRACOVNÍ MATERIÁL: PODÁNÍ RUKY	19
PRACOVNÍ MATERIÁL: STYLY ŘÍZENÍ	23
4. TÉMA ŠKOLENÍ: OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE A JEJÍ VYUŽITÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	27
PRACOVNÍ MATERIÁL: OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK – MBTI	27
PRACOVNÍ MATERIÁL: MBTI V INTERAKCI A KOMUNIKACI	36
PRACOVNÍ MATERIÁL: STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA 16 TYPŮ TYPOLOGIE MBTI	44
PRACOVNÍ MATERIÁL: KLÍČ K VYHODNOCENÍ	48
5. TÉMA ŠKOLENÍ: POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ MYŠLENÍ VE VZTAHU KE ZDRAVÍ	50
6. TÉMA ŠKOLENÍ: EFEKTIVNÍ ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ VE VŘEJNÉ SPRÁVĚ	64
PRACOVNÍ MATERIÁL: MALÝ TEST PŘIROZENÁ AUTORITA	68
PRACOVNÍ MATERIÁL: PCL-R (zdroj: F. Koukolík)	69
PRACOVNÍ MATERIÁL: STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ – dotazník	70
7. TÉMA ŠKOLENÍ: MS EXCEL PRO STŘEDNĚ POKROČILÉ	74
8. TÉMA ŠKOLENÍ: MS POWERPOINT, ANEB JAK NA PERFEKTNÍ PREZENTACI	76

ÚVOD

Metodická příručka je zpracována v rámci projektu „*Společné vzdělávání se zaměřením na veřejnou správu*“, kód projektu: CZ/FMP/11b/09/134. Projekt je spolufinancován Evropskou unií z Evropského fondu regionálního rozvoje prostřednictvím programu Interreg V-A Slovenská republika – Česká republika.

Cílem projektu bylo zvýšit kvalitativní úroveň veřejné správy na regionální a místní úrovni, a to mikroregionu Rožnovsko a obce Makov. Aktivitami projektu byla realizace společných vzdělávacích seminářů s cílem zvýšit dovednosti, kvalitu a efektivitu veřejné správy, tedy cílové skupiny představitelů a zaměstnanců žadatele a jeho členských obcí, stejně tak představitelů a zaměstnanců přeshraničního partnera obce Makov. Celkem se realizovalo deset běhů seminářů, z toho dva semináře se pro velký zájem realizovaly dvakrát. Cílem bylo zvýšit efektivitu potenciálu lidských zdrojů a spokojenost vůči klientům i mezi sebou.

Jedním z důvodů realizace projektu bylo značné vytížení zaměstnanců a představitelů žadatele, jeho členských obcí a přeshraničního partnera, kdy se podíl času věnovaný vzdělávání zmenšuje pouze na povinná školení. Projekt byl proto zaměřen na specifické aktivity se společným cílem, a to zvýšení kvality, efektivnosti, sebepoznání a zlepšení komunikace s klientem (soft skills – měkké dovednosti). Soft skills zahrnují obecné dovednosti, mezi které patří schopnost komunikace, empatie, asertivity, týmové spolupráce apod. Trénink měkkých dovedností je důležitý pro ty, kdo pracují s druhými lidmi (ať s klienty z řad veřejnosti či kolegy v rámci úřadu) naprosto zásadní. Člověk, který má rozvinuté měkké dovednosti, má lepší vztahy s lidmi na pracovišti, lépe komunikuje a reaguje na potřebu klientů a toto bude mít pozitivní dopad nejen na cílovou skupinu, ale také na služby veřejnosti.

Pro ty, kteří se nemohli seminářů účastnit, nabízíme metodickou podporu v podobě metodické příručky. Jedná se tedy o pomoc pro všechny úředníky institucí veřejné správy v dotčených regionech, nejen po dobu udržitelnosti projektu. Zpracování společných metodik obsahuje výstupy ze seminářů (know-how, rady, dobrá praxe) se statěmi, které se týkají teoretických základů problematiky. Součástí jsou i testy, které si čtenář může vyzkoušet a vyhodnotit. Tento materiál bude sloužit jako metodická pomoc pro všechny úředníky institucí veřejné správy v dotčených regionech. Materiál tak představuje kodifikovatelné znalosti, které jsou ověřitelné formou standardů a instrukcí pomocí návodů a tipů. Nekodifikovatelné znalosti jsou ověřitelné pomocí vlastní zkušenosti.

1. TÉMA ŠKOLENÍ: MANIPULACE A JEDNÁNÍ S MANIPULATIVNÍ OSOBOU

LEKTOŘI:

- PaedDr. Mgr. Věra Facová
- MUDr. PhDr. Miroslav Orel, Ph.D.

UVEDENÍ TÉMATU (ANOTACE):

Při práci s druhými lidmi (v profesi úředníků, ale i sociálních pracovníků, ošetřovatelů, policistů, hasičů, pedagogů, psychologů apod.) se běžně setkáváme s různými typy osob – ať v pozici klientů či kolegů, nadřízených i podřízených. Určitá část jsou přitom bezpochyby lidé manipulující a hledající svůj prospěch. Rozpoznat prvky manipulace nemusí být vůbec jednoduché, dopady na straně manipulovaného jsou však jednoznačně negativní. Jednání s těmito lidmi je v mnoha ohledech specifické a klade zvýšené nároky na znalosti a dovednosti profesionála v pomáhající profesi.

Školení o základních aspektech manipulace, rozpoznání strategií i osoby manipulátorů či jednání a komunikace s manipulující osobou vycházející z poznatků soudobé psychologie by mělo být nedílnou součástí vzdělání všech pracovníků pomáhajících profesí, kteří se s lidmi v různém kontextu setkávají. V mnoha případech může vyškolený profesionál díky znalostem problematiky zvládnout i náročné jednání i s dlouhodobě manipulujícím člověkem a předejít negativům. Pracovník úřadů a pomáhajících profesí by ve své profesi měl mít elementární znalosti o základních specifikách a charakteristikách manipulace včetně možností a způsobů, jak manipulaci čelit.

Školení na téma manipulace a jednání s manipulativními osobami uvedených lektorů je doplněno četnými praktickými příklady a kazuistikami, nabídne širokou možnost diskuse a reakcí lektorů na konkretizovanou problematiku účastníků.

CÍL ŠKOLENÍ:

Cílem tohoto školení je seznámit se základními charakteristikami a aspekty manipulace a jednání s manipulativními osobami vycházející především z poznatků aplikovaných oborů psychologie a praxe. Účastníci by se po jeho absolvování měli orientovat v základních znacích manipulace a manipulujících osob. Dále budou seznámeni s nejčastějšími strategiemi manipulátorů, aby je mohli včas odhalit. Vychází se přitom z racionálního předpokladu, že je třeba nejprve vědět, jak manipulace vypadá, a poté rozpoznat, kdo je manipulátorem. Teprve pak je možné aplikovat účinné „anti-manipulační strategie a obrany“. Frekventanti kurzu získají základní poznatky a dovednosti důležitými pro komunikaci a jednání s manipulující osobou včetně konkrétních doporučení. Naučí se rozlišovat hlavní znaky manipulace, odhadovat možná rizika a dopady, naučí se základním strategiím jednání čelícím manipulaci. Budou zodpovězeny dotazy a nejasnosti týkající se dané problematiky.

Kurz je koncipován tak, aby byla složitá problematika předána srozumitelnou a názornou formou. Oba lektori mají zkušenost s problematikou práce s klienty z vlastní praxe, ze supervizi v rámci organizací pečujících o klienty (jako jsou pracovníci úřadů, státních služeb, Diakonie, Charity, Hospice, Domovů pro seniory apod.) i z vedení vzdělávacích akcí a kurzů na toto téma zejména u ne-lékařských profesí – tedy pracovníků úřadů, policie, sociální oblasti, psychologie, školství apod.

HARMONOGRAM ŠKOLENÍ:

- **BLOK 1) UVEDENÍ DO TÉMATU (1/8 časové dotace)**
 - zarámování manipulace a manipulativního chování v profesním a osobním životě
 - seznámení se základními znaky manipulace
 - hlavní úskalí jednání s manipulujícím člověkem a dopady dlouhodobé manipulace

- **BLOK 2) VYMEZENÍ HLAVNÍCH MANIPULAČNÍCH STRATEGIÍ V PRAXI (1/4 časové dotace)**
 - základní strategie, které manipulující osoba využívá, aby dosáhla svého
 - „maskovací a zahalovací strategie“, které manipulující osoba využívá, aby manipulaci skryla a odvedla pozornost
 - reakce manipulátora na přímou konfrontaci a kritiku
 - příklady z profesního a osobního života

- **BLOK 3) TYPY MANIPULÁTORŮ V PRAXI (1/4 časové dotace)**
 - hlavní typy manipulátorů – charakteristika, základní projevy a specifika, používané strategie
 - jak lze poznat „maskovaného zdatného manipulátora“ – rámcová charakteristika, zásady pro rozpoznání manipulace
 - psychické reakce, možnosti a limity na straně manipulované osoby
 - příklady z profesního a osobního života

- **BLOK 4) HLAVNÍ STRATEGIE JEDNÁNÍ S MANIPULUJÍCÍ OSOBOU V PRAXI (1/4 časové dotace)**
 - úskalí opakovaného kontaktu a jednání s manipulující osobou
 - hlavní zásady komunikace a jednání s manipulující osobou v profesním a osobním životě
 - problematika zdravého vymezení a odmítnutí v praxi
 - problematika profesionality při jednání s manipulující osobou
 - příklady z profesního a osobního života

- BLOK 5) ZÁVĚR, OTÁZKY A DISKUSE (1/8 časové dotace)
 - konkrétní kazuistické případy
 - uzavření tématu, reakce na dotazy, diskuse k tématu

PRACOVNÍ MATERIÁL:

Při práci s druhými lidmi (v profesi úředníků, sociálních pracovníků, ošetřovatelů, policistů, hasičů, pedagogů, psychologů apod.) se běžně setkáváme s různými typy osob – ať v pozici klientů či kolegů, nadřízených i podřízených. Určitá část jsou přitom bezpochyby **lidé manipulující a hledající svůj prospěch**. Rozpoznat prvky manipulace nemusí být vůbec jednoduché, dopady na straně manipulovaného jsou však jednoznačně negativní. Jednání s těmito lidmi je v mnoha ohledech specifické a klade zvýšené nároky na znalosti a dovednosti profesionála v pomáhající profesi.

Školení o základních aspektech manipulace, rozpoznání strategií i osoby manipulátorů či jednání a komunikace s manipulující osobou vycházející z poznatků soudobé psychologie by mělo být nedílnou součástí vzdělání všech pracovníků pomáhajících profesí, kteří se s lidmi v různém kontextu setkávají. V mnoha případech může vyškolený profesionál díky znalostem problematiky zvládnout i náročné jednání i s dlouhodobě manipulujícím člověkem a předejít negativům. Pracovník pomáhajících profesí by ve své profesi měl mít elementární znalosti o základních specifikách a charakteristikách manipulace včetně možností a způsobů, jak manipulaci čelit.

Cílem tohoto kurzu je seznámit se základními charakteristikami a aspekty manipulace a jednání s manipulativními osobami vycházející především z poznatků aplikovaných oborů psychologie. Účastníci by se po jeho absolvování měli orientovat v **základních znacích manipulace a manipulujících osob**. Dále budou seznámeni s nejčastějšími **strategiemi manipulátorů**, aby je mohli včas odhalit. Vychází se přitom z racionálního předpokladu, že je třeba nejprve vědět, jak manipulace vypadá, a poté rozpoznat, kdo je manipulátorem. Teprve pak je možné aplikovat účinné „anti-manipulační strategie a obrany“.

Jako frekventanti kurzu získáte základní poznatky a dovednosti důležitými pro **komunikaci a jednání s manipulující osobou** včetně konkrétních doporučení. Naučíte se rozlišovat hlavní znaky manipulace, odhadovat možná rizika a dopady, naučí se základním strategiím jednání čelícím manipulaci. Budou zodpovězeny dotazy a nejasnosti týkající se dané problematiky.

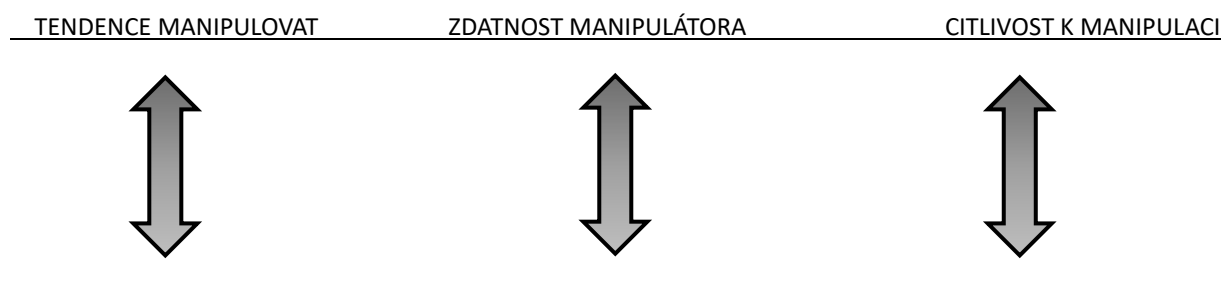
Manipulovat znamená vědomě i nevědomě používat techniky pro manipulaci s druhými lidmi **ve prospěch prosazení osobních cílů a přání manipulátora**.

- **Přímé (nátlakové) formy manipulace** – manipulátor obchází vůli manipulovaného. Ten si zřetelně uvědomuje, že musí udělat něco, co nechce.

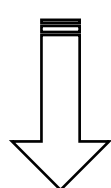
- **Nepřímé (taktizující) formy manipulace** – manipulátor obchází vědomí manipulovaného, ten si není vědom, že se momentálně děje něco, co je pro něj nevýhodné.

Manipulace je často skrytá, je však potřebné a užitečné rozlišit manipulativní chování a manipulaci jako takovou.

MANIPULATIVNÍ CHOVÁNÍ	MANIPULACE



PŘI JEDNÁNÍ S MANIPULUJÍCÍ OSOBOU JE TŘEBA NEJPRVE VĚDĚT, CO JE MANIPULACE A KDO JE MANIPULÁROREM:



1. CO...?
2. KDO...?
3. FÁZE EMOČNÍ BOUŘE (včetně možného TRUCHLENÍ)
4. JAK...?

ZÁKLADNÍ STRATEGIE MANIPULÁTORŮ

- JSOU PESTRÉ, MOHOU SE MĚNIT A KOMBINOVAT
- V ZÁSADĚ VŠAK VYMEZUJEME 5 ZÁKLADNÍCH STRATEGIÍ

PĚTICE ZÁKLADNÍCH STRATEGIÍ MANIPULÁTORŮ
(V RŮZNÉM KVALITĚ, KVANTITĚ A POMĚRU JE UŽÍVÁ 95 % MANIPULÁTORŮ)



STRATEGIE MANIPULÁTORA	HLAVNÍ ZNAKY + PŘÍKLAD	POZNÁMKA
I.		
II.		
III.		
IV.		
V.		

DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ S MANIPULÁTOREM
(JAK ZVLÁDNOUT MANIPULACI)

V rámci semináře se seznámíme se základními doporučeními pro efektivní komunikaci s manipulátorem. Techniky a doporučení Vám budou představeny a předvedeny, budou diskutovány a budete mít možnost se s nimi seznámit i během praktického nácviku.

KONKRÉTNÍ DOPORUČENÍ PŘI JEDNÁNÍ S MANIPULUJÍCÍ OSOBOU + PŘÍKLAD	POZNÁMKA

ODMÍTNUTÍ
JAKO SOUČÁST JEDNÁNÍ S MANIPULUJÍCÍ OSOBOU

TYP ODMÍTNUTÍ		
NEKOMPROMISNÍ	ČÁSTEČNÉ S PODMÍNKOU	ÚPLNÉ S NÁVRHEM

2. TÉMA ŠKOLENÍ: EFEKTIVNÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

LEKTOŘI:

- PaedDr. Mgr. Věra Facová
- MUDr. PhDr. Miroslav Orel, Ph.D.

UVEDENÍ TÉMATU (ANOTACE):

Umění jednat s lidmi, komunikační dovednosti a řešení problémů patří nepochybně k nezbytným předpokladům pro všechny pracovníky pomáhajících profesí (včetně vedoucích pracovníků na všech úrovních vedení a řízení lidí). Lze přitom využívat řadu komunikačních strategií. Jejich volba závisí nejen na kontextu situace a cíli, ale také na osobnostních dispozicích a předpokladech (jinými slovy ne pro každého jsou vhodné všechny strategie). Lektoři vychází z předpokladu, že pro člověka nelze nekomunikovat a volené komunikační strategie mohou vést k různým výsledkům.

Interaktivně vedený seminář seznamuje se základními i speciálními aspekty komunikačních strategií a stylů se zaměřením na pozici pracovníka pomáhající profese (včetně role vedoucí/ho). Mapuje roviny, ze kterých komunikujeme, osobnostní tendence k dominanci, submisi, vyjednávání a vytváření dohod mezi lidmi. Rámcově zmiňuje také otázky manipulace a vhodných strategií reakce na manipulaci. Věnuje se rovněž otázkám šumů, které do komunikace vstupují a negativně ji ovlivňují a jejichž eliminací je možné proces komunikace zefektivnit a posunout.

Součástí semináře je diskuse nad konkrétními dotazy a případy z praxe účastníků, ukázky a popřípadě i nácvik konkrétních komunikačních stylů a strategií. Lektoři vycházejí ze své psychologické, poradenské a supervizní praxe.

CÍL ŠKOLENÍ:

Cílem tohoto školení je přinést základní poznatky o formách komunikačních strategií v rukách pracovníků pomáhajících profesí a vedoucích pracovníků, seznámit s typy šumů a komunikačních rovin, jež do procesu vstupují. Účastníci si budou moci odhadnout a analyzovat, jaké komunikační strategie používají nejčastěji a kde mají rezervy. Měli by se orientovat v nejčastějších šumech, které do komunikace vstupují (např. emoce, nepochopení, iracionální předpoklady a očekávání, ego apod.). Na praktických příkladech se naučí rozlišovat základní roviny, jež do komunikace vstupují (zde lektoři vycházejí zejména z transakční analýzy) a které je vhodné optimalizovat. V rámci interaktivního vedení by si účastníci měli uvědomit klady a zápory jednotlivých komunikačních stylů i jejich vhodnost v pozici vedoucích. Prostor bude věnován konkrétním případům a dotazům ze strany frekventantů i praxe lektorů.

HARMONOGRAM ŠKOLENÍ:

- BLOK 1) UVEDENÍ DO TÉMATU (cca 1/8 časové dotace)
 - role komunikace v profesním i osobním životě, objasnění významu poznání a nácviku komunikačních strategií pro pracovníky pomáhajících profesí
 - formy komunikace v pracovním procesu (komunikace osobní, písemná, elektronická apod.)
- BLOK 2) MAPOVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIÍ PŘI VEDENÍ LIDÍ (cca 1/4 časové dotace)
 - hlavní komunikační strategie při jednání s lidmi (např. strategie zaměřené na prosazení svého, podřízení se, předcházení konfliktu, partnerské vyjednávání apod.)
 - základní typy manipulativního chování
 - rozbor vlastních komunikačních stylů a strategií, které účastníci používají majoritně a minoritně, osobní scénáře komunikačních stylů (jejich klady a zápory, možnosti a limity)
- BLOK 3) ROVINY A STYLY KOMUNIKACE PŘI JEDNÁNÍ S LIDMI V POZICI VEDOUCÍHO (cca 1/4 časové dotace)
 - model komunikace a mezilidských transakcí vycházející z přístupu E. Berneho
 - komunikační roviny transakční analýzy
 - zkřížené a nezkřížené transakce a jejich dopady
 - účelné využití prvků transakční analýzy pro posílení efektivní komunikace vedoucího pracovníka
- BLOK 4) ÚSKALÍ KOMUNIKACE A MOŽNOSTI JEJICH ELIMINACE (cca 1/4 časové dotace)
 - základní úskalí komunikace a šumy, které do komunikace vstupují ze strany účastníků
 - nadřízenost a podřízenost, loajalita, zkušenost, gender a věkový aspekt v komunikaci
 - emoční a racionální rovina komunikace, vliv nepochopení, iracionálních předpokladů a nereálného očekávání, role ega, sebeprosazení a sebepojetí v komunikaci
 - možnosti a limity eliminace šumů, role zpětné vazby v komunikaci
- BLOK 5) ZÁVĚR, OTÁZKY A DISKUSE (cca 1/8 časové dotace)
 - ukázky vhodných a nevhodných strategií a jejich dopadů
 - konkrétní kazuistické případy z praxe účastníků a lektorů
 - uzavření tématu, reakce na dotazy, diskuse k tématu

PRACOVNÍ MATERIÁL:

Při práci a kontaktu s druhými lidmi se prakticky nelze vyhnout problémům, konfliktům a stresotvorným situacím. Mezi profese, ve kterých je setkávání a jednání s druhými lidmi (v **pozici klientů**) doslova na denním, pořádku patří zejména profese úředníků, ale i policistů, pedagogů, psychologů, lékařů apod. Konfliktní situace se však mohou objevovat také při **komunikaci s kolegy, podřízenými nebo nadřízenými**.

Komunikace a jednání s problémovým člověkem v pozici profesionála nesmíme zapomínat na tři základní roviny:

- **ROVINA ODBORNÁ A PROFESNÍ** je daná specifiky odbornosti, ale také aktuálně danými **pravidly či legislativou** vztahující se k danému problému. Zde je na místě neustále rozšiřovat a prohlubovat odborné znalosti ať už samostudiem nebo třeba návštěvou tematicky zaměřených vzdělávacích akcí.
- **ROVINA PSYCHOLOGICKÁ A LIDSKÁ** se týká kultivace projevu a **vhodných strategií** přístupu a řešení konfliktních situací – někdy se hovoří o měkkých dovednostech či psychologických technikách. Právě jim se prioritně a primárně věnuje náš seminář.
- **ROVINA OSOBNÍ** zahrnuje péči o sebe sama. Musíme si uvědomit, že pokud se konfliktní situace opakují a jsou častější, je třeba brát vážně také otázku následné **sebepéče a psychohygieny**, včetně prevence rozvoje a kumulace negativních dopadů stresu a zátěže či vyhoření.

Pokud chceme pracovat na postupech a směřovat k cíli, je vždy nezbytné **znát výchozí stav** a **osobní dispozice a předpoklady** – je jasné, že například dominantní a dostatečně sebevědomý extrovert má jinou výchozí pozici než submisivní a nejistý introvert. Pro každého z ilustrativních příkladů by platila jiná doporučení a jiné postupy jednání.

***Poznámka:** Výše uvedené je hlavní důvod, proč do našich seminářů často zahrnujeme také jednoduché diagnostické testy a techniky, které účastníkům umožňují získat zpětnou vazbu a informaci o tom, jak jsem na tom já. Jejich vyhodnocení během semináře je anonymní a poskytuje zpětnou vazbu pouze danému člověku.*

PROBLÉMOVÝ ČLOVĚK

Pokud se setkáváme nebo pracujeme s problémovým člověkem (klientem, kolegou či osobou v jiné roli), je potřeba vědět, že pro každého je „problémem“ někdo jiný a něco jiného. Ne každému vadí totéž – pro někoho je problematická a obtížně zvladatelná vulgarita a jiné forma aktivní agrese, pro druhého naopak projevy agrese pasivní, intrikaření a tvorba

koalic, jednání pod vlivem alkoholu a jiných psychoaktivních látek, pro dalšího klient, který zanedbává osobní hygienu a silně zapáchá... a tak bychom mohli ve výčtu pokračovat.

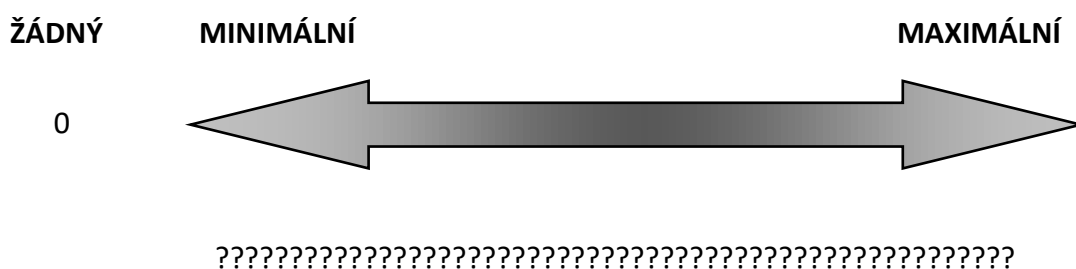
Primární otázka tedy zní:

KDO JE PRO MNE OSOBNĚ PROBLÉMOVÝM ČLOVĚKEM / KLIENTEM?

KDO JE PRO MNE PROBLÉMOVÝ ČLOVĚK?	CO VE MNĚ KONTAKT S NÍM VYVOLÁVÁ?	ČEHO CHCI PŘI JEDNÁNÍ S NÍM DOSÁHNOUT?

Následná otázka, se kterou souvisí možnosti řešení, souvisí s **MÍROU VLIVU**, který na danou situaci a daného člověka máme. Z toho vyplývají naše možnosti, ale i limity.

JÁ A MŮJ VLIV V DANÉ SITUACI:



PORUCHOVÉ OSOBNOSTNÍ RYSY

V populaci existuje poměrně vysoký počet osob, které vykazují **poruchové osobnostní vlastnosti a rysy**. Kontakt a jednání s takovými osobami je problematický, náročný, stresující a zatěžující pro valnou většinu lidí. Zdaleka ne všichni lidé s poruchovými rysy přitom mají dostatečný náhled – jinými slovy vůbec si nemusí být vědomi patologie svého jednání, které je mnohdy velmi náročné pro okolí. Tyto osoby je dobré umět odhadnout a správně rozpoznat, protože jednání s nimi vždy **bere energii a vyžaduje specifické přístupy**. Ve velkém procentu případů se totiž jedná o dlouhodobé až trvalé charakteristiky daného člověka. Během semináře se seznámíme s hlavními rysy některých poruchových vzorců a doporučeními pro jednání s nimi. Prostor bude věnován diskusi.

PORUCHOVÉ RYSY	CHARAKTERISTIKA	HLAVNÍ DOPORUČENÍ

NARCISTICKÉ		
PASIVNĚ AGRESIVNÍ		
PARANOIDNÍ		
EMOČNĚ NESTABILNÍ		
DISOCIÁLNÍ		
HISTRIONSKÉ		
ANANKASTICKÉ		
SCHIZOIDNÍ		
ANXIÓZNÍ (VYHÝBAVÉ)		
ZÁVISLÉ		

CÍLE PŘI JEDNÁNÍ

Při jednání s problémovým člověkem (a člověkem obecně) nesmíme ztratit ze zřetele cíl. Je přitom nezbytné si uvědomit, že v dané konkrétní situaci zpravidla neexistuje cíl jeden, ale hned **několik cílů současně**. Mohou se lišit (a často se liší velmi významně). Problémovost a náročnost situace se zpravidla zvyšuje, pokud jednotlivé cíle nejsou ve shodě, ale vzniká mezi nimi rozpor.

Při čistě profesním jednání je vhodné **respektovat posloupnost** vymezenou na prvním místě **legislativními pravidly**, na druhém místě **pravidly konkrétní instituce / úřadu / oddělení / odboru / zařízení**.

K ZAMYŠLENÍ:

SITUACE:		
CÍLE	CÍL MŮJ PROFESNÍ:	
	CÍL MŮJ OSOBNÍ:	
	CÍL PROTISTRANY:	
	CÍL ZAMĚSTNAVATELE či NADŘÍZENÉHO:	
	CÍL DALŠÍ STRANY:	
VÝSTUP:		

3. TÉMA ŠKOLENÍ: LEADERSHIP VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

LEKTOŘI:

- Mgr. Karel Štefl

UVEDENÍ TÉMATU (ANOTACE):

Účastníci si na vlastní kůži zažijí, co ovlivňuje první dojem a získají zpětnou vazbu nejen na přivítání a podání ruky. Dostanou možnost sebereflektivně přemýšlet o tom, co tvoří jejich neformální autoritu a jak se projevuje navenek. Dále budou přemýšlet o svém pracovním „PROČ“ a o tom, jak to ovlivňuje jejich pocit vlastní hodnoty. V další části se dostaneme k důvěře, jako nejdůležitějšímu prvku mezilidské interakce a tomu, jak ji budovat. V poslední části se zaměříme na vedení obtížných rozhovorů, které si na vlastní kůži vyzkoušíme a odneseme si tipy do pracovního života.

PRACOVNÍ MATERIÁL: PRVNÍ DOJEM

Efekt pořadí či **efekt primarity** neboli **efekt prvního dojmu** je tendence vnímat dřívější informace (o určitém jevu, situaci či osobě) silněji než informace pozdější a tendence vnímat později získané informace ve světle dříve získaných informací.

První dojem je přitom ovlivněn:

- silnějším prožitkem
- afektivním postojem
- okamžitým soudem založeným na asociačním spojení s povrchními znaky
- a tendenci zobecňovat, průměrovat a zjednodušovat (stereotypy, předsudky, haló-efekt).

Míra chybovosti závisí také na schopnostech pozorovatele i na povaze a osobitosti pozorovaného jevu či osoby.

V první 0,1 sekundy určujeme
důvěryhodnost a krásu.

**94 % prvního dojmu je
o vzhledu**

Tady je pár doporučení:

1. Oblékejte se o trochu lépe, než vyžaduje příležitost.
2. Udržujte oční kontakt (tohle je nejdůležitější faktor u pohovorů).
3. Usmívejte se (ale ne úlisně nebo jako debil).
4. Zrcadlete (používejte postoj, gesta a tón hlasu, jako Váš protějšek – ale pozor, abyste to nepřehnali).
5. Snažte se víc poslouchat, než mluvit.

V prvních **3 sekundách** si uděláme názor na:

1. bohatství a sociální status (podleoblečení),
2. sexuální preference (úspěšnost 7 % nad náhodou),
3. chytrost (podle pohledu do očí),
4. dominanci (holá hlava),
5. úspěšnost (padnoucí oblek vs. konfekce),
6. agresivitu (poměr šířky a výšky obličeje),
7. vůdcovské schopnosti,
8. extroverzi (podle způsobu chůze),
9. svědomitost.

PRACOVNÍ MATERIÁL: EMOCE V KOMUNIKACI



- Emoce nelze hodnotit, můžeme je jen přijmout.
- Přijetí emocí máme dát najevo
- Logické argumenty na člověka v emocích nefungují
- Nejdřív je potřeba ztlumit emoce, teprve pak řešit situaci

Empatie má 2 složky

- Rozumovou (schopnost rozumět záměrům druhého)
- Afektivní (schopnost vnímat a sdílet pocity)

Vyjádřit empatii, je však zcela jiná liga... je to verbální i neverbální sdělení. Jde o naučení způsoby, které jsme viděli kolem sebe.

Tři základní složky empatické reakce

1. Aktivní naslouchání (soustředěné naslouchání provázené verbálními i neverbálními projevyúčasti)
2. Pojmenování pocitů, potřeb, záměrů, očekávání druhé osoby
3. Vyjádření podpory, nabídka pomoci, empatie činem

Tipy a rady

Dáváme přednost pojmenování pozitivních emocí

Pozor na slůvko ALE

První větou může být popis výrazu obličeje, nebo chování

Připustit, že je něco obtížné pomáhá

Uspokojení přání v představě

Dodatečná empatie

Empatická reakce

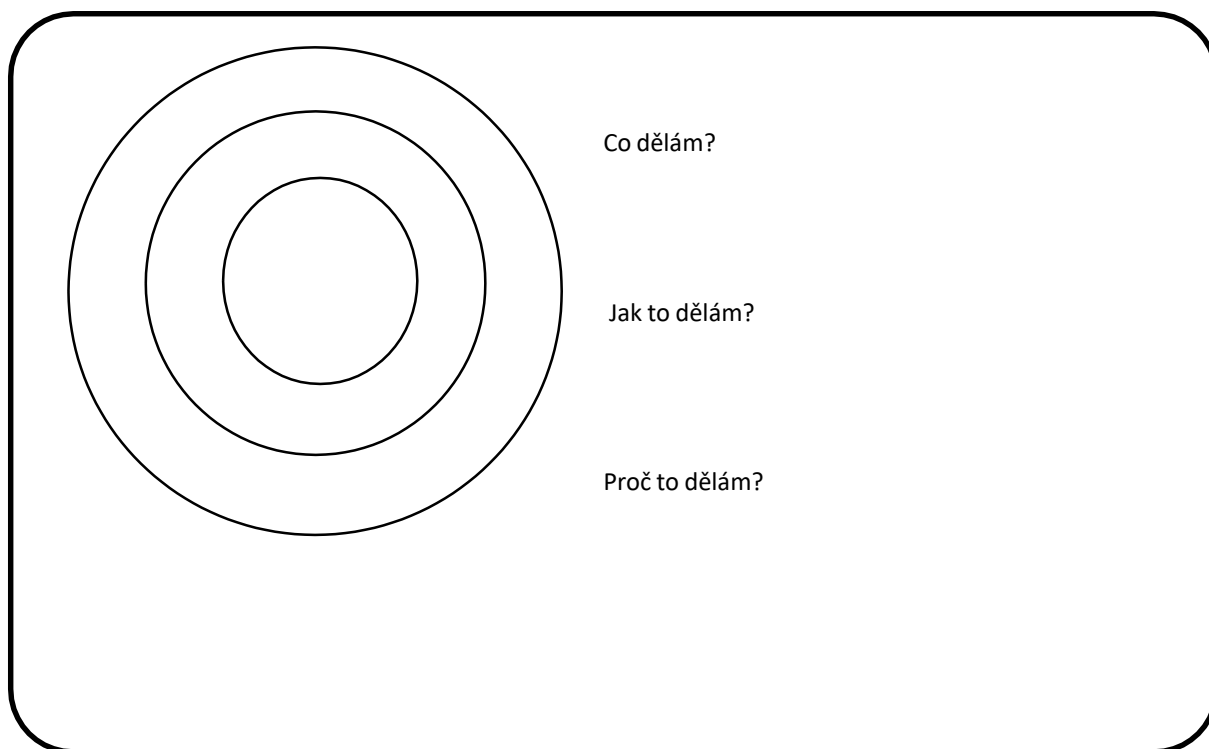
1. Naslouchej s účastí.
2. Mluv o tom, co druhý prožívá.
3. Představ si, jak druhý situaci vidí.
4. Reaguj činem.

PRACOVNÍ MATERIÁL: MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ – GOLDEN CIRCLE (S. Sinek)

Většina lidí nikdy neslyšela o osobě Samuel Pierpont Langley. Tehdy na začátku 20. století byla snaha o pilotem řízený let hlavním tématem dne. Každý se o to snažil. A Samuel Pierpont Langley měl to, co bychom nazvali recept na úspěch. I dnes, když se zeptáte lidí: „Proč Váš produkt nebo Vaše společnost neuspěly?“ Odpoví Vám vždy permutací tří stejných faktorů: nedostatečný kapitál, nesprávnní lidé, špatné podmínky na trhu. Pokaždé jsou to tyto 3 důvody, tak se na to pojďme podívat. Samuel Pierpont Langley dostal 50.000 dolarů od vládního vojenského oddělení, aby vymyslel onen létající stroj. Peníze nebyly problém. Měl pozici na Harvardu, pracoval v Institutu Smithsonian a měl velmi dobré konexe. Znal všechny odborníky tehdejší doby. Najal ty nejlepší odborníky, které mohl. A tržní podmínky byly fantastické. New York Times ho sledoval všude kam šel. A všichni Langleymu fandili. Takže jak to, že jste o Samuelu Pierpontu Langleyem nikdy neslyšeli?

O pár set kilometrů dál, v Daytonu ve státě Ohio, Orville a Wilbur Wrightové neměli nic z toho, co bychom považovali za recept na úspěch. Neměli peníze. Svůj sen platili z výtěku jejich obchodu s bicykly. Ani jediný člen týmu bratrů Wrightů neměl vysokoškolské vzdělání, dokonce ani Orville nebo Wilbur. A New York Times o ně ani nezavádil. Rozdíl byl v tom, že Orville a Wilbur byli hnáni důvodem, účelem, svou vírou. Věřili, že pokud dokážou postavit létající stroj, změní tak chod světa. Samuel Pierpont Langley byl odlišný. Chtěl se stát bohatým a chtěl se stát slavným. Jeho snahou byl výsledek. Jeho snahou bylo bohatství. No a teď se podívejme, jak to celé dopadlo. Lidé, kteří věřili snu bratrů Wrightů, pro ně pracovali i přes krev, pot a slzy. Ostatní pracovali jen kvůli výplatě. A povídá se, že pokaždé, když šli bratři Wrightové něco zkusit ven, museli si vzít pět sad náhradních dílů, protože právě tolikrát havarovali, než se vrátili domů na večeři.

A nakonec, 17. prosince 1903, bratři Wrightové vzlétli, a poblíž ani nebyl někdo, kdo by to viděl. Dozvěděli jsme se o tom o pár dní později. A dalším důkazem, že Langley byl motivován špatným cílem, je, že v den, kdy bratři Wrightové vzlétli, onto vzdal. Mohl říct: "To je báječný objev, pánové, budu pracovat na vylepšení Vaší technologie," ale to neudělal. Nebyl první, nezbohatl, nestal se slavným, a tak to vzdal."



PRACOVNÍ MATERIÁL: **PODÁNÍ RUKY**

Při podání ruky:

- se díváme protistraně do očí,
- tváříme se přívětivě
- a podáváme ruku pravou ve svislé poloze,
- až když jsme v dostatečné vzájemné blízkosti (ideální vzdálenost 60-70 cm).

Ruka musí být čistá a nezpcená, pokud je tomu jinak, musíme se omluvit, že bohužel ke stavu své dlaně nemůžeme ruku nabídnout. Ruka se podává chycením celé dlaně, tím že do sebe zaklesnou oba palce. Stisk musí být přiměřený a jistý, ne příliš silný a ne příliš slabý, dotyčný musí vědět, že mu ruku podáváte, ale nesmí to být pro něj bolestivá vzpomínka.

Celý stisk trvá 1-2 vteřiny a může být doprovázen mírným potřesením, které bývá při gratulaci intenzivnější a delší. Ruka se nepodává v sedě (výjimkou jsou dámy a staří lidé), nepodává se přes stůl ani přes nějakého dalšího člověka. Rozhodně nepodáváme ruku někomu,

kdo má ruce plné. V případě dvou (či více) jedinců stejného pohlaví, podá ruku ten pohotovější. Pokud se jedná o muže a ženu/y, podává ruku první žena. Při vítání hostitel podává ruku své návštěvě vždy první.

Až příliš často se můžete setkat s osobami, které Vám podají ruku dvěma rukama. Tou jednoduše dlaně a tou druhou Vás uchopí za hřbet ruky, za loket, paži nebo za rameno. Jste-li v této situaci, zřejmě nemáte jinou možnost než to přijmout. Pokud jste to vy, kdo podává ruku, a přitom se někoho dotýkáte druhou rukou, prosím, přestaňte s tím. Je to výrazem manipulace a pro většinu velmi nepříjemný pocit. Není důvod, abyste se svých obchodních partnerů při podání rukou jakkoliv jinak dotýkali.

- ✓ Nesnažte se nikomu udělat z prstýnku ovál.
- ✓ Nepodávejte jen prsty, ale postarejte se, aby vaše dlaň dosedla až do dlaně toho druhého.
- ✓ Netřeste nikomu rukou. Jen pevně, jednou a krátce stiskněte.
- ✓ Pánové, trochu brzděte, není vhodné, abyste si či někomu jinému dokazovali, kolik toho mátev gymu nazvedáno.
- ✓ Podávejte ruku rovně, nekloňte svoji dlaň směrem dolů ani nahoru.
- ✓ Obvyklá vzdálenost osob při podání rukou je přibližně 80 cm.
- ✓ Ruce si nepodávejte přes stůl, překážky ani přes paže ostatních.
- ✓ Ruku si také nikdy nepodávejte na toaletě.

Podá-li Vám někdo ruku tak, že jeho ruka ve vaší zůstane ležet jako mrtvá a vy právem nabudete pocit omylem chycené rybě, je jistě něco v nepořádku.

Stejně tak není v pořádku ani stisk, při kterém partnerovi vyhrknou slzy.

Podání ruky má skutečně být srdečné a upřímné či příjemné (vždyť jím projevujeme úctu nebo radost se shledání), a to bez ohledu na to, že to zní nadneseně či staromilsky.

Dalším běžným nešvarem je nekonečné potřásání rukou, které neoprávně připomíná pumpování vody a spíše než jako podání ruky, vypadá jako začátek nějakého bojového umění.

Stejně tak je nesprávné podání ruky, při kterém podávající ruku umístí dlaně do úrovně svých ramen, téměř jako by ji chtěl nabídnout ne k podání, ale k políbení.

Při podání ruky se vždy díváme partnerovi do očí – nikdy se nedíváme stranou, do vzduchu nad druhou osobu ani na zem. Také se nemračíme, ani se netváříme konsternovaně nebo zděšeně.

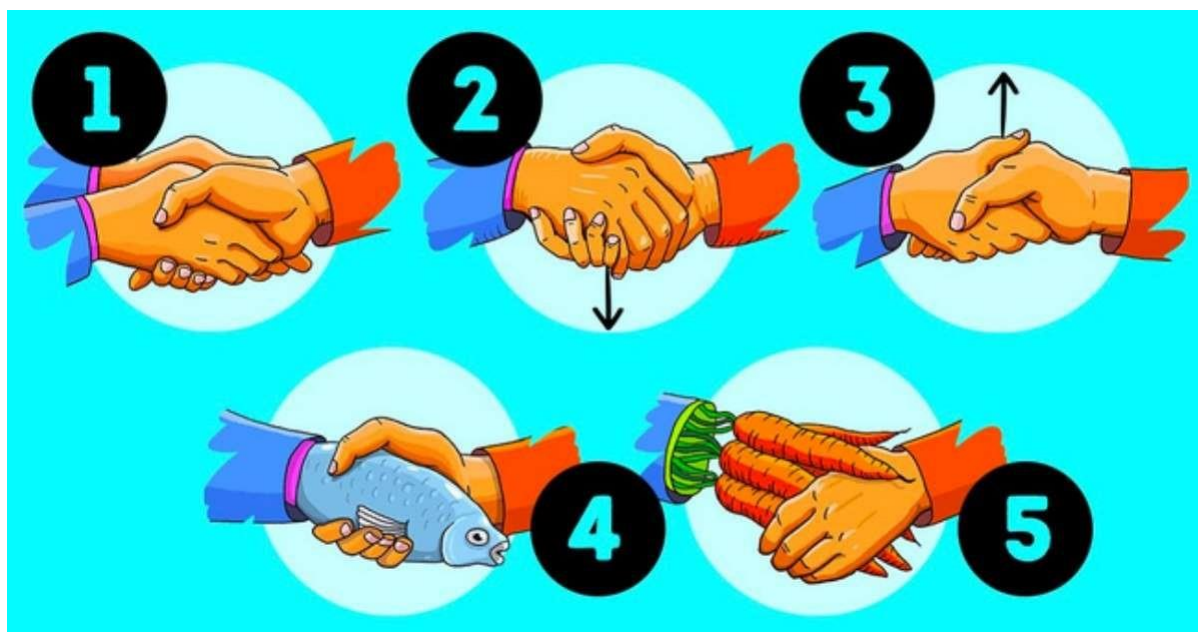
Pozdrav doprovázíme jemným úsměvem, kterým druhému člověku naznačujeme, že nám činí potěšení jej potkat a pozdravit. Na svůj výraz dejte velký pozor, hraje totiž při pozdravu daleko větší roli než samotný slovní pozdrav.

Podání ruky je důležitou informací, ale pouze v souvislosti s dalšími vjemy – výrazem tváře, gesty či tónem řeči. Zdravě sebevědomý partner se silnou osobností podává ruku také přiměřeně situaci a přizpůsobí se i Vám.

Podání ruky je v evropské kultuře oficiálním způsobem pozdravu od počátku 20. století. V dnešní době je ještě důležitější, protože může ovlivnit Váš první dojem.

Podání ruky:

- je v evropské kultuře oficiálním způsobem pozdravu od počátku 20. století. V dnešní době je ještě důležitější, protože může ovlivnit Váš první dojem.
- mnoho lidí vyjadřuje důvěru, přátelskost, otevřenost nebo naopak nejistotu či neochotu. Naučte se číst znaky obsažené v neverbálním jazyce. V minulosti bylo **podání ruky symbolem obchodního jednání a týkalo se pouze mužů**. Dnes je to také forma pozdravu mezi mužem a ženou a mezi ženou a ženou. Podle vědců lze z podání ruky často poznat úmysly a povahové rysy člověka. Čemu tedy stojí za to věnovat pozornost?



Fotografie: CanvaPhotos

Úplné obejmutí ruky

Úplné objetí ruky druhé osoby, tj. schování jako v rukavici, je mezi politiky oblíbené. Tento způsob je charakteristický pro vřelé, přátelské, upřímné a důvěryhodné lidi. **Někdy tuto techniku opětuje i druhá osoba, čímž vznikne shluk** čtyř třesoucích se rukou. Někdy je však tento typ pozdravu vnímán jako narušení soukromí, pokud je použit u osoby, kterou jste právě poznali.

Mnoho lidí se levou rukou jemně chytne předloktí, lokte, bicepsu nebo dokonce ramene osoby, které podávájí ruku. **Podáváním ruky si udržujeme lidi mimo svůj osobní prostor**

a chráníme si své tělo. Čím výše na rameno partnera, který Vás zdraví, položí ruku, tím užší je pouto mezi partnery (nebo si to ten, kdo gesto dělá, myslí, případně ho simuluje – jako právě politici).

Pevný stisk ruky

Ten, kdo při potřásání dlaní ukáže dlaň obrácenou dolů, dává najevo nadřazenost nebo moc. Občas si všimnete někoho, kdo rád podává ruku někomu jinému se svou vlastní rukou nahoře. **Znalost tohoto typu podání ruky se může hodit** v určitých situacích, například když chcete dát svému šéfovi pocítit, že se mu podřizujete, nebo když se za něco omlouváte, když necháte někoho, aby Vás držel za ruku, dá mu to pocítit, že má vše pod kontrolou.

K pevnému stisku ruky patří také tzv. „lámání kostí“. Jedná se o jeden z nejméně příjemných způsobů pozdravu, který **spočívá v příliš pevném podání ruky**. Toto je nejčastější způsob, jak si lidé, kteří chtějí být považováni za drsňáky, podávají ruku. Často je to také způsob, jak zastrašit soupeře a ukázat svou převahu.

Slabý stisk neboli „leklá ryba“

Slabý stisk ruky je obvykle spojen s nejistotou a nedostatkem vnitřní síly. Může být také známkou stydlivosti nebo nezájmu. Existuje také takzvané podání ruky „mrtvé ryby“. **Podává se ochablou, téměř netečnou rukou**, která je navíc často studená a lepkavá. Jedná se o nejméně oblíbený typ podání ruky a říká se, že je známkou lidí se slabým charakterem. Protože se tato ruka dá otočit, říká se o ní, že je velmi submisivní.

Slabé stisky rukou zahrnují také úchop prstů. Vypadá to, jako by osoba podávající ruku pouze chytala prsty ruky druhé osoby – to může naznačovat nedostatek důvěry nebo snahu udržet si odstup. Všimněte si, že **v některých částech Asie a Afriky je slabý stisk ruky normou**. Zajímavé je také to, že podle vědců jsou lidé se slabým stiskem ruky více ohroženi infarktem, mrtvicí a kardiovaskulárními chorobami.

Královniny prsty

Jedná se o poměrně běžný způsob podání ruky při setkání muže a ženy. Protože ženy potřebují mnohem více osobního prostoru, natahují ruku (někdy v nepříjemné pozici) z větší vzdálenosti a **dovolí druhé osobě sotva uchopit dva nebo tři prsty**, aniž by jí dovolily uchopit

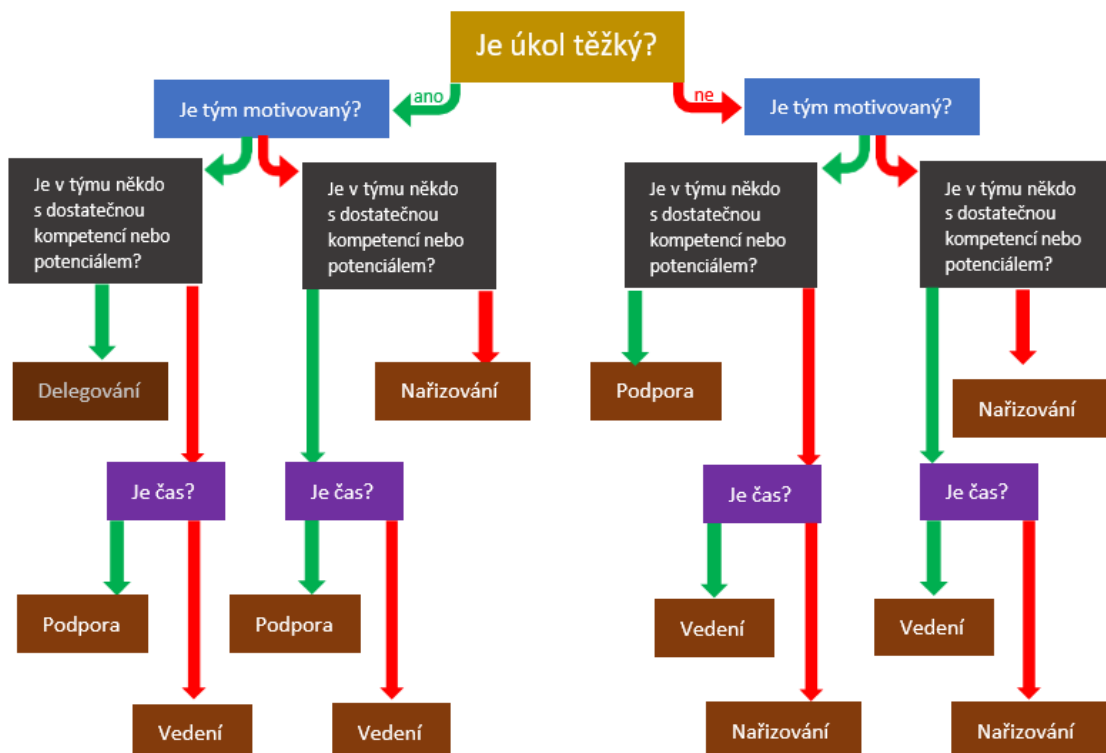
celou ruku. Používají ho také lidé, kteří se cítí nadřazeni svému protějšku, a proto natáhnou ruku vnitřní stranou dlaně směrem dolů (znak autority/nadřazenosti) a dotknou se pouze prsty.

Přetahování a tahání

Tento typ je považován za mocenskou hru, zejména když se dotyčná osoba rozhodne chytit Vás za ruku a přitáhnout si Vás k sobě, do svého teritoria. Toto chování má tři důvody: **zprvé se dotyčná osoba může cítit nejistě a potřebuje Vás** ve svém osobním prostoru, aby se cítila bezpečněji; zadruhé může pocházet z kulturního prostředí, které vyžaduje udržování malého osobního prostoru, a zatřetí Vás může chtít ovládat. V každém případě je třeba tento typ chování považovat za manipulativní.

PRACOVNÍ MATERIÁL: STYLY ŘÍZENÍ

Rozcestník – styly řízení:



STYLY ŘÍZENÍ

Nařizování

Manažer jasně říká „CO“ se bude dělat, „JAK“ i „KDO“ specifické instrukce, pevný dohled nad procesem.

Vedoucí	Podřízení
<ul style="list-style-type: none">identifikuje problémyvytyčuje cíledefinuje roleplánuje postupy řešení<u>oznamuje</u> rozhodnutíkomunikace je jednosměrnákontroluje procesdohlíží a hodnotí práci podřízených	<ul style="list-style-type: none">málo zkušeností (nemají k úkolu dané kompetence)zapracovávají se <p><i>potřebují:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- vědět, kde a jak začít- pracovní návody a zdroje

Vedení

Manažer jasně říká „CO“ se bude dělat, diskutuje a nakonec rozhodne „JAK“ i „KDO“ vysvětlení rozhodnutí, prostor pro vyjasnění.

Vedoucí	Podřízení
<ul style="list-style-type: none">identifikuje problémyvytyčuje cíle, plánuje postupy řešení a konzultuje je s podřízenýmivysvětluje rozhodnutí podřízeným a obhajuje své návrhy, vzniká obousměrná komunikacekonečná rozhodnutí přijímá po vyslechnutí = názorů a pocitů podřízenýchřídí práci podřízenýchhodnotí práci podřízených	<ul style="list-style-type: none">osvojili si určitou míru dovedností a znalostíjejich motivace je vyšší <p><i>potřebují:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- určit podstatné, definované a jasné povinnosti- zdokonalit své schopnosti- zpětnou vazbu – zda dělají věc dobře- přesvědčit, že je možné to udělat i jinak a že se na tom můžou podílet

Podporování

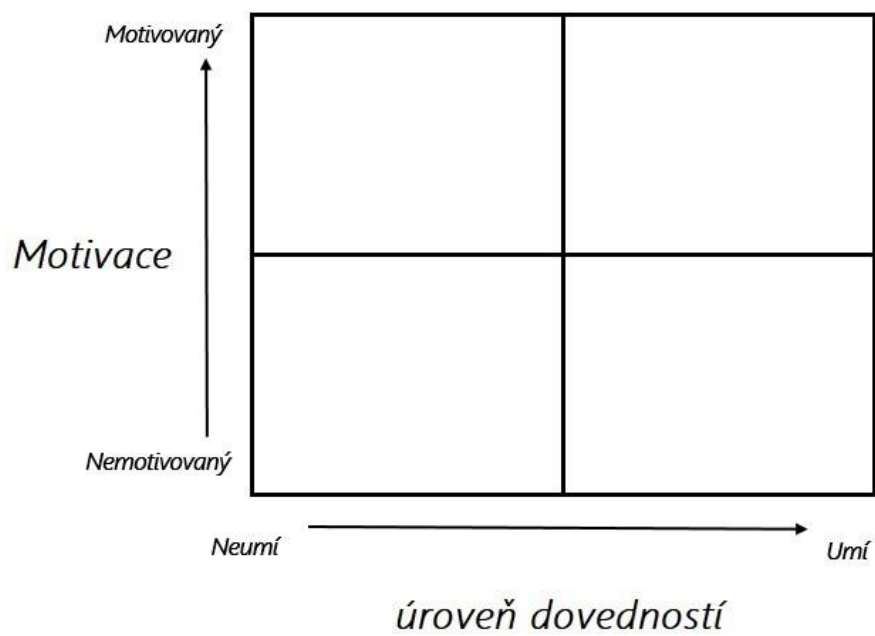
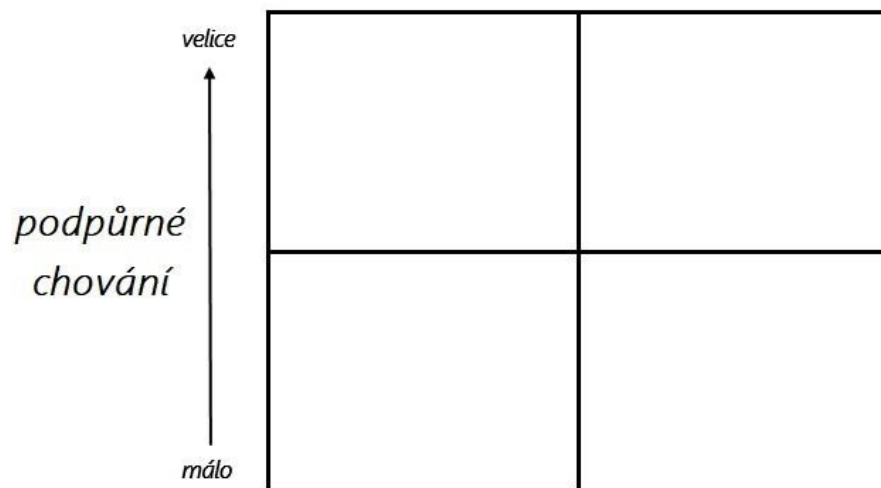
Manažer diskutuje a rozhodne „CO“ se bude dělat, diskutuje a nechává na podřízených „JAK“ i „KDO“. Zůstává v dosahu pro případnou pomoc a podporu. Podpora při myšlení, pomoc při přijímání rozhodnutí.

Vedoucí	Podřízení
<ul style="list-style-type: none">• vtahuje podřízené do procesu identifikace problémů• využívá podřízené při procesu vytyčování cílů• přenechává velkou část plánování podřízeným• poskytuje na požádání ujištění, podporu, zdroje a náměty• dělí se o rozhodovací pravomoci a odpovědnost s podřízeným• aktivně naslouchá a ulehčuje řešení problémů a rozhodování podřízeného• spolu s podřízenými vyhodnocují výsledky a proces	<ul style="list-style-type: none">• učí se sami řešit své úkoly / problémy <p><i>potřebují:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- povzbuzení- diskutovat o vlastních myšlenkách a nápadech- společně hledat řešení

Delegování

Manažer přenáší na spolupracovníky vysokou míru zodpovědnosti za rozhodování a provádění činnosti. Delegování rozvíjí a motivuje spolupracovníky a zlepšuje efektivní využití času manažera. Přenášení zodpovědnosti, nízká podpora.

Vedoucí	Podřízení
<ul style="list-style-type: none">• přenechává velkou část plánování podřízeným• poskytuje pouze nízkou podporu• hledá společnou dohodu• předává rozhodovací pravomoci a odpovědnost podřízeným	<ul style="list-style-type: none">• sami řeší úkoly / problémy• hledají vhodné prostředky k dosažení cílů• mají vysoký podíl odpovědnosti <p><i>potřebují:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- diskutovat o vlastních myšlenkách a nápadech- podporu



4. TÉMA ŠKOLENÍ: OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE A JEJÍ VYUŽITÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

LEKTOŘI:

- Mgr. Karel Štefl

UVEDENÍ TÉMATU (ANOTACE):

Účastníci si vyplní a vyhodnotí osobnostní test MBTI. Na jeho základě si popíší své komunikační návyky a osvětlí některé potenciální třecí plochy s jinými osobnostními typy. Zažijí si a uvědomí si, jak pracují s emocemi v komunikaci. Dotkneme se moudrosti 4 dohod a toho, jak se dá využít v „obyčejné dennodenní“ interakci s okolím. Vysvětlíme si, jaký je rozdíl mezi sporem a konfliktem. Vyzkoušíme si komunikační spory, případně konflikty, řešit s přihlédnutím k teorii manželů Kopřivových (Respektuj a buď respektován).

PRACOVNÍ MATERIÁL: OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK – MBTI

Pokyny:

Následující výroky mají vždy dvě možnosti (*a* nebo *b*). Mezi každý pár rozdělte bez velkého přemýšlení vždy *5 bodů* podle toho, jak Vám vyhovují nebo jak Vám jsou blízké. Vyhovuje-li Vám některá z alternativ bez výhrad, dejte jí všech *5 bodů*, zatímco na nepříznivou možnost nezbude bod žádný. Není-li Váš postoj takto vyhraněný, můžete své body rozdělit i jinak: *1 a 4 body* nebo *2 a 3 body*. Je třeba dodržet pravidlo, že **součet přidělených bodů musí vždy být 5!**

1. Raději:

- _____ řešíte nový a komplikovaný problém
- _____ pracujete na něčem, co jste již dělali dříve nebo co znáte z minula

2. Rádi:

- _____ pracujete sami v tichém prostředí
- _____ jste tam, kde „se něco děje“

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- _____ trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- _____ okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si:

- _____ spíše pečlivě
- _____ poněkud impulsivně

- 5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:**
- a) _____ s několika málo lidmi, které dobře znáte
 - b) _____ s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne
- 6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:**
- a) _____ zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
 - b) _____ zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě
- 7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste asi postupoval/a?**
- a) _____ uvažoval/a bych, jak se naše dvě osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
 - b) _____ zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi
- 8. Když na něčem pracujete:**
- a) _____ raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
 - b) _____ často ponecháváte konec otevřený pro případné změny
- 9. Na večírcích, ve společnosti:**
- a) _____ se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
 - b) _____ odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože příliš mnoho lidí kolem Vás vyčerpává
- 10. Zajímá Vás více:**
- a) _____ to, co bylo a co je
 - b) _____ co není a mohlo by být
- ;
- 11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:**
- a) _____ vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
 - b) _____ objektivně to hodnotit a analyzovat danou informaci
- 12. Když na něčem pracujete, jste raději, když:**
- a) _____ máte o všem přehled a udržíte si věci pod kontrolou
 - b) _____ můžete zkoušet různé možnosti
- 13. Když Vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:**
- a) _____ to považujete za rušení
 - b) _____ nevádí vám ho zvednout

14. Je horší:

- a) _____ „mít hlavu v oblacích“
- b) _____ „držet se při zdi“

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- a) _____ objektivní
- b) _____ osobní

16. Vadí Vám více, když:

- a) _____ je více věcí rozpracovaných
- b) _____ už je všechno hotovo

17. Když někam telefonujete:

- a) _____ nebojíte se, že na něco zapomenete
- b) _____ připravíte si, co budete říkat

18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro Vás snadné:

- a) _____ vidět věci „v širším rámci“
- b) _____ postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

19. Co je Vám bližší?

- a) _____ analýza
- b) _____ empatie

20. Často:

- a) _____ když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit
- b) _____ neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

- a) _____ začínáte rozhovor sám/sama
- b) _____ přenecháváte iniciativu druhým

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci:

- a) _____ k plynulé a nepřetržité práci ustáleným tempem
- b) _____ k práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“

23. V jaké situaci se cítíte lépe:

- a) _____ spíše v přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
- b) _____ spíše v proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními

24. Je horší:

- a) _____ být nespravedlivý a neměřit všem stejně
- b) _____ nemít slitování

25. Řekli byste o sobě, že Vaší silnou stránkou je spíše:

- a) _____ smysl pro realitu
- b) _____ představivost

26. Když zazvoní telefon:

- a) _____ spěcháte, abyste jej zvedli první
- b) _____ doufáte, že jej zvedne někdo jiný

27. Moje jednání vede a řídí více:

- a) _____ hlava
- b) _____ srdce

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

- a) _____ umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
- b) _____ rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

29. Když Vás napadne nová myšlenka, obvykle:

- a) _____ pro ni vzplanete a podělíte se o ni s ostatními
- b) _____ raději o ní hloubáte trochu déle, než ji někomu sdělíte

30. Řekli byste, že jste spíše:

- a) _____ důvtipní
- b) _____ praktičtí

31. Raději slyšíte:

- a) _____ konečný a neměnný výrok
- b) _____ zkusmý a předběžný výrok

32. Je větší chyba být:

- a) _____ tolerantní a smířlivý
- b) _____ nekompromisní a kritický

33. Jste spíše:

- a) _____ ranní ptáče
- b) _____ noční sova

34. Na jednáních Vás pohoršují spíše lidé, kteří:

- a) _____ přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
- b) _____ prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi

35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:

- a) _____ idejemi, principy, myšlenkami
- b) _____ lidmi, osobnostmi, aktéry

36. O víkendech máte tendenci:

- a) _____ plánovat, co budete dělat
- b) _____ necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí

37. Při jednáních máte sklon:

- a) _____ rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
- b) _____ hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit

38. Když něco čtete, obvykle:

- a) _____ soustřeďujete se ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
- b) _____ čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:

- a) _____ se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
- b) _____ jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici

40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde byste:

- a) _____ měli práci s intelektuální motivací
- b) _____ byli zaujatí jejími cíli a posláním

41. Co Vám imponuje více:

- a) _____ logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
- b) _____ dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy

42. V písemném projevu dáváte přednost:

- a) _____ věcnému stylu
- b) _____ obraznému, metaforickému stylu

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

- a) _____ podráždění, kdo to k Vám zase „leze“
- b) _____ potěšení, že se na Vás někdo přišel podívat

44. Dáváte přednost tomu:

- a) _____ nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
- b) _____ zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

45. Charakterizují Vás spíše:

- a) _____ četné, spíše letmé a povrchnější kontakty a vztahy s více lidmi
- b) _____ trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi

46. Cítíte se zpravidla lépe:

- a) _____ po konečném rozhodnutí
- b) _____ když jsou věci ještě otevřeny

47. Spolehnete se spíše na svou:

- a) _____ zkušenost
- b) _____ intuici a tušení

48. Jste si jistější:

- a) _____ při logických úsudcích: správné – nesprávné
- b) _____ při hodnotových soudech: dobré – špatné

49. Raději se rozhodujete:

- a) _____ poté, co jste si zjistili mínění ostatních
- b) _____ především podle vlastního uvážení

50. Obvykle dáváte přednost tomu:

- a) _____ použít osvědčené metody, které znáte, spíše než
- b) _____ vymýšlet a zkoušet, jak by se asi daly věci dělat nově a jinak

51. Raději:

- a) _____ se věnujete tomu, co je
- b) _____ přemítáte o různých možnostech

52. K závěrům a rozhodnutím dospíváte především na základě:

- a) _____ věcného zdůvodnění a logické analýzy
- b) _____ na základě toho, co cítím, že je správné a věřím, že je lidsky přijatelné

53. Nemáte rád/a:

- a) _____ předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny
- b) _____ když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení

54. Nejhezčí chvíle nejraději prožíváte:

- a) _____ spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho
- b) _____ s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám

55. Máte ve zvyku:

- a) _____ poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musíte udělat či zařídit do diáře
- b) _____ omezovat takovéto poznámky na minimum

56. Jednáte spíše na základě:

- a) _____ vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusíte dále příliš zkoumat
- b) _____ objektivně ověřitelných závěrů

Klíč k určení typu MBTI

Vnímání okolního prostředí

- Extraverze (E) — Extroverti intenzivně vnímají okolí a jsou zaměřeni na kontakt s lidmi a realitou, rádi mluví a vyjadřují své pocity.
- Introverze (I) — Introverti se dokáží soustředit na maličkosti, hlavně na myšlenky a pocity. Nevyhledávají tolik kontakt s okolím, který jim někdy může být i nepříjemný a raději poslouchají, než aby se zapojili do konverzace. Raději dříve promyslí, co řeknou, než aby ze sebe chrlili nesourodé informace.

Získávání informací

- Smysly (S, Sensing) — Smysly upřednostňují fakta a současnou situaci. Jsou více spřaženi se skutečností, raději věci používají, než aby se zabývali tím, proč a jak fungují.
- Intuice (N, iNtuition) — Intuice upřednostňuje myšlenky, teorie a fantazii. Intuitivové rádi dělají věci pokaždé jinak, zkoumá, co se proč a jak děje, a jak by se to dalo dělat lépe. Spíše než praxe a to, co je, je přitahuje budoucnost a různé abstraktní teorie.

Zpracování informací

- Myšlení (T, Thinking) — Lépe pracují s daty a čísly než s pocity a lidmi, bývají neústupní a neohleduplní. Myšlení vede k lepšímu řešení problémů a zakládá se na číslech, faktech a logice — pravdivý – nepravdivý, jestliže – pak.
- Cítění (F, Feeling) — Cítění rozhoduje podle pocitu z věci — „více nebo méně, lepší – horší“. Citově založení lidé dávají přednost dohodám, často jsou empatičtí a rádi dělají lidem radost.

Životní styl

- Usuzování (J, Judging) — Lidé s dominantním usuzováním inklinují k postupným řešením a snaží se rychle věci dokončit. Rádi si před výletem naplánují, které památky navštíví a předem si rezervují hotel.
- Vnímání (P, Perceiving) — Lidé vnímající spoléhají na subjektivní mínění a nechávají si všechny možnosti otevřené. Nejlépe se jim daří pod tlakem, v časové tísní, když už je poslední možnost něco udělat. Pokud usuzující výlet dobře promysleli, vnímající jsou přesným opakem. Ráno se probudí, usmyslí si, že si udělají výlet a všechno začnou řešit teprve, až k tomu nastane potřeba.

Temperamenty

Rozlišují se čtyři temperamenty, přičemž u intuitivních lidí (N) druhé písmeno vyjadřuje přístup zpracování informací (T/F), zatímco u smyslově založených (S) vyjadřuje životní styl (P/J):

- **Idealisté (NF)** — Pro idealisty je příznačné hledání sebe sama, nalezení ideálu. Bývají výjimečně zdatní v práci s lidmi, jsou empatičtí a dokáží skvěle uchopit pocity. Snaží se zlepšovat své okolí a společnost. V lidech a jejich činech vidí ty dobré, ostatním často skryté, stránky a motivy, občas na úkor objektivitu.
- **Racionálové (NT)** — Racionálům je vlastní touha všechno poznat a pochopit. Jejich myšlení je abstraktní a podobně jako u idealistů počítá s tím, co by se mohlo stát. NT jsou objektivní a pracovití, jejich hojně zastoupení je mezi vědci a ve vysokých manažerských pozicích. Obdivují myšlenky, jednoduchost použití a vysokou funkcionalitu.
- **Hráči/řemeslníci (SP)** — Hráči žijí především tím, co je právě teď, co bude, je teď nemusí zajímat. Rychle se přizpůsobují novým prostředím a situacím a stejně rychle se učí novým dovednostem. Na všechno si chtějí sáhnout a stává se, že jsou impulzivní a dělají věci dřív, než se nad nimi zamyslí. Jsou velmi zruční a mívají velké umělecké nadání.
- **Strážci/ochránci (SJ)** — Strážci dohlíží na běh společnosti, udržují tradice a snaží se ve věcech udržet řád. Na rozdíl od idealistů a racionálů uvažují velmi konkrétně a pracují pouze s tím, co mají k dispozici. Nemají příliš rádi překvapení a vývoj věcí, který nebyl v plánu. Společensky bývají konzervativní a neradi vybočují z davu. Jsou rádi, pokud mohou někomu pomoci, dalo by se říci, že potřebují být potřebnými.

Ti, kdo preferují Extraverzi

- mívají při komunikaci tendenci
 - vyjadřovat s volně a nespoutaně, neomezeně „preludovat“
 - bez meškání nabízet své názory či zkušenosti, hájit své potřeby a nápady
 - být součástí konverzace, vplouvat i do náhodných rozhovorů, někdy aniž jsou zváni
- Z pohledu ostatních
 - hovoří rychle a nahlas
 - častěji a dříve se dívají do očí
 - více gestikulují, bývají živější
 - zmenšují vzdálenost, vstupují druhým do jejich prostoru
 - při hovorech těkají
 - skáčou do řeči, přerušují
- Mohou odrazovat tím, že
 - komunikují až překotně, mají sklon konverzaci opanovat a ostatní „válcovat“
 - mohou přeslechnout reakce a odpovědi druhých nebo na ně nedbat

Ti, kdo preferují Introverzi

- mívají při komunikaci tendenci
 - nejdříve sledovat dění, přemítat a teprve pak promluvit
 - než promluví, je třeba je čas od času požádat o jejich vyjádření, vyslovení se
 - je jim příjemnější, znají-li téma předem a mají-li možnost i se nezapojovat
- z pohledu ostatních
 - hovoří zvolna a rozvážně, se zámlkami
 - nevyhledávají nutně oční kontakt
 - bývají zdrženliví
 - zůstávají ve svém teritoriu a snaží se jej ochránit před „invazí“
 - zůstávají u tématu do jeho vyčerpání
 - někdy nepřerušují ani tam, kde by se to hodilo
- mohou odrazovat tím, že
 - se zdají nezúčastnění až odtažití, možná i neochotní, i když možná pozorně naslouchají
 - nemusí nahlas opakovat, co už řekli sami sobě potichu, a někdy se divit, že to druzí nevědí

Tipy pro Extraverty:

1. Uvědomte si, že Váš komunikační styl může Introverty (a možná i řadu Extrovertů) „převálcovat“. Když druhá strana neodpovídá, nereaguje dost čile, nesnažte se vyplnit ticho dalším mluvením. **Chvíli spolu mlčte, nebojte se chvílky ticha**, nenabízejte další názor nebo argument, ale po odmlce se třeba **zeptajte „Co ty na to?“**. Mnohem častěji, než byste si možná připustili, nemluvení znamená, že I zpracovává „uvnitř“ právě obdržená data a chystá odpověď spíše než nesouhlas, opozici, vzdor či neznalost nebo dokonce hloupost a duševní zaostalost.

2. Do ukončení rozhovoru, mítinku či jiné komunikační situace zabudujte dodatečný krok, který umožní všem, zejména I, se ještě vyjádřit. **„Chce ještě někdo něco dodat?“**, „Bylo řečeno vše?“ či „Bude potřeba se k tomuto ještě vrátet?“ Tím **otevřete prostor pro vyslovení nevyřčených názorů** či stanovisek a ušetříte si možná do budoucna jedno nemilé překvapení z dodatečně se objevivších mínění či hledisek, o nichž jste neměli potuchy a nebrali v úvahu.

3. Zdá-li se Vám druhá strana jaksi nezúčastněná, pasivní či duchem nepřítomná, může – dříve, než dospějete k nějakému nelichotivému závěru o její motivaci či ochotě – vzájemnému dorozumění pomoci výzva typu: **„Pomohlo by mi, kdybych na to znal tvůj názor“** či „Co o tom soudíš (víš) ty?“ Možná že je to skutečně nezajímá nebo o dané věci nic nevědí, ale to netušíte, pokud se nezeptáte.

Tipy pro Introverty:

1. Odpovědnost za to, aby ostatní znali vaše názory či potřeby, z Vás nikdo nesejme. Pokud se nevyjádříte, otvíráte jiný prostor pro to, aby si vaše mlčení vysvětlovali způsobem, nad nímž nemáte kontrolu a jenž Vám nemusí být milý. Mohou mlčení pokládat za souhlas či alespoň za „nicnenamítání“. Není nutné, abyste ze sebe hned vychrlili zcela vyčerpávající příspěvek či hotový názor, když jej ještě nemáte. Můžete ale dát návěstí, že se k dané věci chcete vyjádřit: „Mám na to také názor, ale **potřebuji nějaký čas** na to, abych to správně zformuloval.“ Můžete se i otázat, do kdy potřebuje druhá strana, abyste se vyslovili.

2. Možná že můžete požádat o vstupní informaci předem, abyste se na rozhovor mohli připravit, třeba i písemně. Není jistě vyloučeno vymínit si, že se na konci konverzace či projednávání před konečným rozhodnutím k danému tématu ještě vyslovíte, než dáte tomu či onomu své „posvěcení“.

3. **Neostýchejte se** dát druhé straně najevo, pokud je pro Vás nekomfortní přerušování, skákání do řeči nebo její „slovní průjem“. Dá se říci **„Promiň, tohle je na mě příliš rychlé**, můžeme se ještě vrátit k...?“ nebo „Toho je na mě příliš, potřebovala bych to jedno po druhém.“

Obecně platí poučka, že pokud nevíte, co si myslí Extravert, pak jste asi ne-poslouchali, pokud nevíte, co si myslí Introvert, pak jste se asi nezeptali.

Ti, kdo preferují Smysly

- mívají při komunikaci tendenci
 - dávat přednost praktickému vyjadřování
 - hovořit spíše o zde a nyní, popřípadě o tom, co bylo
 - poskytovat a sami potřebovat informaci, která je věcná, konkrétní, faktická a specifická
 - vstřebávat a dávat informace krok za krokem
 - lépe si pamatovat specifika a detail
 - vidět to, co je, nevymýšlet si, nespekulovat
 - vidět ve faktech hodnotu samu o sobě
- z pohledu ostatních
 - „vypínají“ příliš brzy při teoretických debatách
 - táží se spíše „co“ a „jak“
 - setrvávají u toho, co je nebo bylo
 - dávají až příliš precizní a detailní popisy
 - oplývají věcnou mluvou
 - necítí se dobře, pokud se mluví o něčem málo hmatatelném
 - lpí někdy na jediné skutečnosti nebo i detailu, který se zdá podružný
- mohou odrazovat tím, že
 - mohou působit dojmem pedant
 - jsou „zarostlí“ v minulosti a rutíně
 - mohou být nesnesitelně doslovní a mít tunelové vidění

Ti, kdo preferují iNtuici

- mívají při komunikaci tendenci
 - dávat přednost teoretickému či bádavému vyjadřování
 - raději hovořit o budoucnosti, co ještě nenastalo
 - poskytovat a sami potřebovat nejdříve souvislosti a kontext, možnosti
 - lépe si pamatovat dojmy a podstatu
 - číst mezi řádky
 - být přitahováni touhou porozumět
- z pohledu ostatních
 - příliš si libují v teoretických diskusích
 - táží se „co kdyby“ a „proč“
 - nechají se unášet budoucími možnostmi
 - bývají v popisech vágní, „tak nějak“
 - používají analogie a metafory
 - přehánějí, extrapolují do budoucnosti a necítí se dobře, je-li hovor příliš „přízemní“
 - vrhají se do budoucnosti, aniž toho vědí už dost o současnosti

- mohou odrazovat tím, že
 - o vzbuzují dojem přelétavosti, nezakotvenosti
 - o nehledí na minulé zkušenosti a pořád se snaží dělat něco stále jinak
 - o mohou být nesnesitelně přibližní a nekonkrétní

Tipy pro Smyslové:

1. Zvažte své dotazy a svou potřebu si věci zpřesnit, protože příliš mnoho podrobností může **druhou stranu znechutit a odradit** v rozvíjení jejích nápadů domnělou nemístnou přízemností. Snažte se snést určitou počáteční míru nejednoznačnosti, a pokud potřebujete věci zkonkretizovat, zeptejte se, zda druzí dávají přednost udělat to hned nebo až později. Padne-li volba na druhou možnost, ovládněte se.

2. Zkuste zasadit své otázky, poznámky a připomínky do **širšího kontextu a dbejte**, abyste se nedostali do pasti maličností. „Ano, teď už vidím, kam to celé směřuješ. Kdo bude odpovědný za...? Myslím, že já bych se mohla postarat o... Myslím, že je potřeba vyjasnit ještě...“.

3. Pokud se Vám záležitost zdá třeba příliš obecná a nekonkrétní, **požádejte o pomoc**. „Chápu, jak to má ve finále asi vypadat, ale není mi zatím jasné, jak se k tornu chceme dostat a co vlastně se čeká od našeho oddělení. Nevím v této fázi ani to, s čím můžeme počítat od ostatních.“

Tipy pro iNtuitivní:

1. Vezměte v úvahu **potřebu druhé strany** najít si na vašich velkolepých úvahách, projekcích a modelech své konkrétní „háčky“, jimiž se k nim mohou přichytit. Poskytněte jim něco, k čemu se může vztahovat jejich minulé zkušenost nebo smysl pro praktičnost. Jejich na první pohled štouravé otázky mohou být snahou „uchopit“ něco pevného, opřít se o zem.

2. Pochopte, že vaše vnuknutí, široko záběrový pohled a skákání k závěrům mohou druhé dezorientovat, mást a odvádět jejich pozornost jinam. Působí, jako že sami nevíte, kam jdete a co vlastně chcete. Určitě jim pomůže, pokud **poukážete na konkrétní spojitost** mezi vašimi úvahami a vizemi a předmětem právě probíhající rozpravy. „Zdá se mi, že analýza procesů ve firmě odhalila více nečekaných problémů, než jsme předpokládali. Proto mě napadlo zkusit se na to celé podívat ještě z jiného úhlu a zkusit to vyřešit jako celek. Mohu pokračovat?“

3. Pokuste se svou tvořivost a imaginativnost ukázat tím, že bude jasně vymezen čas na brainstorming a generování nápadů — možná i formálně v programu jednání. Stejně tak vyhradte prostor pro příspěvky Smyslových, pro to, aby měli příležitost uplatnit své realistické a praktické pohledy. „Takže tohle jsou možné způsoby řešení. Co musíme udělat pro to, aby to fungovalo? Je něco, co by to mohlo zhatit?“

Pro iNtuitiva je tok konkrétností od Smyslového něco jako dlouhá německá věta, v níž přijde sloveso, které vše vysvětlí a dá do souvislosti, až na samém konci. Pro S bývají zase zbytečné všechny okolky a chtěli by se hned pustit do akce.

Ti, kdo preferují Myšlení

- mívají při komunikaci tendenci
 - o zaměřovat se nejprve na principy a objektivní měřítka
 - o užívat logiku příčin a následků, vyslovovat kritiku, hledat pravdu, padni komu padni
 - o než přijmou názor, musí mít logické zdůvodnění a věcnou oporu
 - o musí zvážit všechna pro a proti
 - o pokládat konflikt za normální, ba nezbytný
- z pohledu ostatních
 - o hovoří o tom, co „má logiku“ a „dává smysl“
 - o říkají častěji „já myslím“
 - o neradi ustupují, maximálně hledají kompromis
 - o dávají méně neverbálních signálů o tom, co se v nich děje
 - o kladou otázky a testují znalosti a kompetentnost druhé strany
 - o bývá jim jedno, co si myslí nebo jak se rozhodli druzí
 - o mohou je odrazovat příliš osobní témata
 - o snaží se být úsporní, věcní, lapidární
 - o projevují málo empatie a ohleduplnosti
- mohou odrazovat tím, že
- mohou být až hyperkritičtí, nic jim nemusí být „recht“, všechno chtějí testovat
- bývají přímočaří až na hranici necitlivé bezohlednosti
- mohou mít příliš černý či drsný humor, který ostatní nemusí buď brát, nebo chápat

Ti, kdo preferují Cítění

- mívají při komunikaci tendenci
 - o zaměřit se nejdříve na vztahy, na soulad a co lidi spojuje
 - o dávat větší váhu tomu, co vyhovuje jim nebo lidem, spíše než tomu, co je věcně precizní
 - o než přijmou názor, chtějí mít jasno, jak dopadne na jiné
 - o snaží se jít cestou konsensu
 - o hrozí se konfliktů, preferují spolupráci
- z pohledu ostatních
 - o hovoří o tom, co jim dává „dobrý pocit“ či co oceňují
 - o říkají „já to cítím“
 - o bývají tolerantní a hledají spolupráci
 - o snáze odkrývají, co se v nich děje a jak věci prožívají
 - o raději testují druhou stranu nepřímo
 - o jsou pro ně důležité preference a rozhodnutí druhých
 - o potřebují mít s druhou stranou vztah
 - o mohou se opakovaně ujišťovat o shodě

- mají empatii, uvádějí osobní příklady
- mohou odrazovat tím, že
 - mohou se jevit (zejména FP) jako bez názoru, v obavě říci „ne“ nebo nesouhlasit
 - mohou vypadat přátelštější, než zamýšleli, a někdy i působit manipulativně
 - berou některé věci příliš osobně a s emocionálními výlevy

Tipy pro Myslíci:

1. Pokud Vám jde o účinnou komunikaci, **respektujte potřebu F** cítit se ve vztahu k Vám bezpečně nebo alespoň neohrožováni. Jinak spotřebují příliš mnoho své produktivní energie na sebeobranu a budou jen málo schopni přispívat k účelu vašeho jednání. Vztah není ani v práci pro F jenom nějaká malichernost a podružnost, která musí jít stranou ve jménu šlechetných a grandiózních úkolů, jež před námi leží.

2. Váš logický přístup, analyticky pitvající každé téma, možná vede nejkratší cestou k věcnému řešení, ale třeba bez zřetele na pocity a zájmy zúčastněných, jež Vám může zprostředkovat Cítění, může to nejlepší řešení být zablokováno nebo sabotováno. Vy možná víte, že Vámi prosazovaná cesta prospěje všem, ale vědí to i druzí? Jsou o tom přesvědčeni a připraveni snášet i případnou bolest?

3. Uvědomte si, že to, co vy můžete vnímat jako temperamentní, zdravou, prospěšnou, upřímnou a „výživnou“ výměnu názorů, může druhé straně **připadat jako konfrontační hádka**, která je zraňuje a škodí vztahu. Možná že jste dospěli k řešení, ale za cenu, která může být pro F příliš vysoká. Napříště mohou být zdrženliví při vyjadřování svých stanovisek a návrhů z obavy na přival, který to opět může vyvolat.

Tipy pro Cítící:

1. Mějte na paměti, že **pro T je logická struktura a nerozpornost důležitým rysem komunikace**. Pokud ji nenalézají, budou se ji tam snažit dostat anebo nad Vámi mávnou rukou a vypnou. Bývá to pro ně tak silný „šum“, že nemohou pak vnímat obsah. Logika neznamena, že se vzdáte toho, co je pro Vás důležité, či budete předstírat chlad.

2. Vaše lidské ohledy **mohou být vnímány jako úhybný manévr** a nedostatek nadšení a odhodlání jít do toho naplno. **Nepředpokládejte, že je to každému jasné** a dejte svou připravenost nedvojznačně najevo.

3. Je to **jen vaše odpovědnost** a nikoho jiného dát najevo, když komunikace ne-probíhá způsobem, jenž Vám vyhovuje, a není pro Vás přínosná. Můžete třeba říci: „Mám dojem, že tu pod povrchem cítím obrovské napětí a nevraživost. Omlouvám se, ale nemohu se přes to jen tak přenést, dělat jako že to neexistuje. Mohli bychom se chvíli věnovat tomu, co cítím, že je tady v nepořádku?“

Obě perspektivy — úkolová a lidská — jsou v organizacích nutné a **prospívají dobré komunikaci**. Lidé potřebují znát nejen věcnou stránku práce, ale je pro ně důležitá i její

vztahová poloha. Pokud ji přijímají jenom rozumem, ale chybí tam i kus „srdíčka“, dříve nebo později se to nepříznivě projeví v motivaci, nasazení a ochotě dát do ní něco navíc.

Ti, kdo preferují Usuzování

- mívají při komunikaci tendenci
 - o soustřeďovat se spíše na cíl a výsledek
 - o chtít jasný rámec, strukturu, časový rozvrh, jednoznačné odpovědi
 - o předkládat záměry, plány, rozhodnutí, stanoviska a názory
 - o neradi slýchají nové informace, poté co se domnívají, že už bylo rozhodnuto
- z pohledu ostatních
 - o vyjadřují se v rozhodných výrocích
 - o používají více dokonavých sloves
 - o snaží se v konverzacích zdůrazňovat, co se má a sluší dělat či nedělat, soudit
 - o zdůrazňují, poukazují a odvolávají se na to, co se osvědčilo
- mohou odrazovat tím, že
 - o vypadají někdy jako předem rozhodnutí a uzavření vůči novým myšlenkám
 - o mohou se rozhodovat příliš rychle, dokud ještě nezazněly všechny názory a možnosti

Ti, kdo preferují Vnímání

- mívají při komunikaci tendenci
 - o dávat přednost spíše procesu
 - o mít rádi v rámci plánů a termínů i prostor k jejich posunu a dospět k nim po svém
 - o mít potíže s prezentací závěrů, shrnutí a rozhodnutí, raději věci dále rozvíjejí
 - o vítají nové myšlenky i těsně před vypršením lhůty
- z pohledu ostatních
 - o často odpovídají otázkami, i řečnickými
 - o používají více nedokonavých sloves
 - o bývají v rozhovorech nezávazní, s postojem „žij a nech žít“
 - o rádi jdou cestami pokusů a omylů, zkoušením něčeho nového
- mohou odrazovat tím, že
 - o přicházejí s novými nápady a variantami ještě na poslední chvíli
 - o bývají nebo se zdají nerozhodní, oddalují řešení

Tipy pro Usuzující:

1. Uvědomte si, že vaše prahnutí po struktuře a uspořádanosti může na druhé působit jako omezování, nejenom ve vztahu k P, ale někdy i k jiným J. Může se zdát, že už **jste předem rozhodnutí** a jenom se snažíte ostatní přinutit nebo vmanipulovat do svých závěrů. **Omezte,**

alespoň zpočátku, strukturu jenom na to, co je základní, například vaši definici probírané otázky. Snažte se zdůraznit, že toto **je vaše vidění problému**, nikoliv problém sám.

2. Buďte trpěliví, uplatněte sami nebo poskytněte prostor pro variantní pohledy, popřejte sluchu a pozornosti i jiným názorům, netlačte na rozhodnutí dříve, než to bude opravdu nutné. Připomínejte si, že můžete ve druhých vyvolávat dojem, že už chcete věc uzavřít a téma opustit dříve, než byla vyřčena veškerá fakta a vyslechnuty všechny informace. Je dobře rozlišit řešení, které je opravdu naléhavé a které vychází především z vašeho nutkání věci rychle uzavírat.

3. Konsensuálně se dohodněte na obecném časovém rámci a v něm **poskytněte ostatním svobodu** postupovat vlastním tempem — co funguje pro Vás, nemusí fungovat pro druhé. Vyvarujte se vnučování vlastního stylu jiným: „Ta zpráva o dalším postupu prostě musí být hotová do konce týdne!“ Posuzujte druhé podle kvality jejich závěrů a výsledků, ne podle toho, jak k nim dospěli.

Tipy pro Vnímající:

1. Uvědomte si, že Váš komunikační styl typu výlov rybníka („uvidíme, co se chytí“) mohou druzí vnímat jako **točení se v kruhu** a marnění času či dokonce jako úhybné manévrování. Mnozí J s Vámi takto mohou brzy ztratit trpělivost a přestat Vám naslouchat a možná si něco nelichotivého o Vás myslet. **Komunikujte i svůj zájem na výsledku**, který bude dostatečně včas. Dejte jim něco, čeho se mohou zachytit. „Pro sebe vidím jako prioritu nejdříve prodiskutovat, v čem ta věc vlastně spočívá, zjistit, zda o ní nemáme nějaké další užitečné informace, přijít s variantami řešení tak, abychom to stihli do příští středy.“

2. Připusťte, že Vám může vyhovovat nechávat věci otevřené a bez odpovědi možná až příliš dlouho. Rozhodnout se je někdy potřeba i s neúplnými informacemi, kdy nejsou všechny údaje ještě k dispozici. Máte-li je vy, může je mít už také konkurence. Z vaší strany je dobré **rozpoznat, kdy řešení ještě skutečně není zralé** a kdy je to jenom výsledek vašeho puzení ještě chvíli si s věcmi pohrát před konečným rozhodnutím.

3. Pomůžte Vám, dáte-li najevo, že i vy máte upřímný zájem na splnění termínu, a uznáte, že Váš způsob, jak jej dodržet, nemusí být vždy první volbou pro lidi kolem Vás. Zkuste jim situaci co nejméně komplikovat a usilujte o to, aby Vás ostatní hodnotili podle kvality Vaší práce a ne podle toho, že jste ji možná dokončovali až poslední noc nad ránem.

Mnohé z **formální, především z písemné komunikace v organizacích bývá v souladu** se stylem, který je bližší **Usuzujícím**. Do této kultury bývá užitečné vsadit i prvky blízké Vnímání P, především hlad po nových informacích, zvažování více variant a hledání nových řešení.

Vnímání okolního prostředí

- *Extraverze (E, Extraversion)*: Extroverti intenzivně vnímají okolí a jsou zaměřeni na kontakt s lidmi a realitou, rádi mluví a vyjadřují své pocity. Mohou se cítit nabití a uvolnění ve společnosti.
- *Introverze (I, Introversion)*: Introverti se dokáží soustředit na maličkosti a hlavně na myšlenky a pocity. Nevyhledávají tolik kontakt s okolím, který jim někdy může být i nepříjemný, a raději poslouchají, než aby se zapojili do konverzace. Raději dříve promyslí, co řeknou, než aby ze sebe chrlili nesourodé informace. Mohou upřednostňovat samotu pro odpočinek. Ve společnosti spíše energii vydávají, než přijímají.

Získávání informací

- *Smysly (S, Sensing)*: Smysly upřednostňují fakta a současnou situaci. Lidé s touto charakteristikou jsou více spřaženi se skutečností, raději věci používají, než aby se zabývali tím, proč a jak fungují.
- *Intuice (N, iNtuition)*: Intuice upřednostňuje myšlenky, teorie a fantazii. Intuitivové rádi dělají věci pokaždé jinak, zkoumají, co se proč a jak děje, a jak by se to dalo dělat lépe. Spíše než praxe a to, co je, je přitahuje budoucnost a různé abstraktní teorie.

Zpracování informací

- *Myšlení (T, Thinking)*: Tito lidé lépe pracují s daty a čísly než s pocity a lidmi, bývají neústupní a neohleduplní. Myšlení vede k lepšímu řešení problémů a zakládá se na číslech, faktech a logice: „pravdivý – nepravdivý“, „jestliže, pak“.
- *Cítění (F, Feeling)*: Cítění rozhoduje podle pocitu z věci: „více, nebo méně“, „lepší – horší“. Citově založení lidé dávají přednost dohodám, často jsou empatictí a rádi dělají ostatním radost.

Životní styl

- *Usuzování (J, Judging)*: Lidé s dominantním usuzováním inklinují k postupným řešením a snaží se rychle věci dokončit. Rádi si před výletem naplánují, které památky navštíví, a předem si rezervují hotel.
- *Vnímání (P, Perceiving)*: Lidé vnímající spoléhají na subjektivní mínění a nechávají si všechny možnosti otevřené. Nejlépe se jim daří pod tlakem, v časové tísní, když už je poslední možnost něco udělat. Pokud usuzující výlet dobře promysleli, vnímající jsou přesným opakem. Ráno se probudí, usmyslí si, že si udělají výlet, a všechno začnou řešit teprve, až k tomu nastane potřeba.

ISTJ

Vážní a klidní, se zájmem o jistotu a klidný život. Výjimečně svědomití, odpovědní a spolehliví. Schopní se dobře koncentrovat.

Obvykle se zajímají o podporování a udržování tradic a institucí. Svoji práci si umí dobře uspořádat a pracují tvrdě a neúnavně směrem ke svým stanoveným cílům. Obvykle jsou schopni dokončit cokoli, pro co se jednou rozhodli.

ISTP

Klidní a rezervovaní, zajímají se o to jak a proč věci fungují. Jsou velmi zruční, pokud se týká mechanických věcí. Berou na sebe riziko a žijí současností. Obvykle se zajímají a mají talent na extrémní sporty. Jejich touhy jsou nekomplikované, jsou loajální ke svým partnerům i ke svému vnitřnímu žebříčku hodnot, ale nedělají si velké starosti s dodržováním zákonů a pravidel, pokud leží v cestě něčemu, co hodlají udělat. Samostatní a analytičtí, výborní v hledání řešení praktických problémů.

ISFJ

Klidní, laskaví a zásadoví. Mohou být závislí na úspěchu. Obvykle kladou potřeby ostatních nad své vlastní. Stálí a praktičtí, oceňují jistotu a tradice. Mají prostorovou představivost a smysl pro fungování věcí. Jsou dobří pozorovatelé. Výjimečně citliví na pocity druhých lidí, rádi druhým slouží.

ISFP

Klidní, vážní, citliví a laskaví. Nemají rádi konflikty a vyhýbají se děláním čehokoliv, co by mohlo konflikt vyvolat. Loajální a spolehliví. Mají výjimečně vyvinuté smyslové vnímání a cit pro krásu. Nezajímá je vedení nebo kontrolování druhých lidí.

Jsou přizpůsobiví a mají otevřenou mysl. Bývají originální a tvořiví. Těší se z přítomnosti.

INFJ

Mírně energičtí, originální a citliví. Mají sklon držet se věcí, dokud nejsou dokončeny. Disponují vynikající intuicí, pokud se lidí týká, soustředí se na jejich pocity. Dobře vyvinutý systém hodnot, kterého se striktně drží. Jsou velmi respektováni, pokud se to týká jejich vytrvalosti, s jakou dělají věci, které považují za správné. Často individualisté bez ambic ostatní vést nebo je následovat.

INFP

Klidní, přemýšliví a idealističtí. Zajímá je služba lidstvu. Mají dobře vyvinutý systém hodnot, usilují žít v souladu s ním. Výjimečně loajální. Přizpůsobiví. Zdrženliví, pokud jsou ohroženy jejich důsledně zastávané hodnoty. Často talentovaní spisovatelé. Bystří a schopní vidět možnosti. Se zájmem lidem porozumět a pomoci.

INTJ

Nezávislí, analytičtí a rozhodní. Mají výjimečnou schopnost změnit teorie v pevné plány postupu. Vysoce oceňují znalosti, schopnosti a strukturu. Potřebují, aby to, co dělají, mělo pro ně smysl. Dalekosáhlí myslitelé. Mají velmi vysoký standard pro svůj výkon i výkon ostatních. Přirození vůdcové, ale nechají se i vést, pokud stávajícím vůdcům věří.

INTP

Logičtí, originální, tvořiví myslitelé. Někdy je mohou velmi vzrušovat teorie a ideje. Mají výjimečnou schopnost a touhu měnit teorie v jasně uchopitelné věci. Vysoce oceňují znalosti, schopnosti a logiku. Tiší a rezervovaní, je těžké je dobře poznat. Individualisté nemající zájem druhé ani vést ani nechat se vést.

ESTP

Přátelští, přizpůsobiví, orientovaní na činnost. Lidé činu, kteří jsou zaměřeni na okamžité výsledky. Žijí teď a tady. Berou na sebe riziko. Jejich životní styl je rychlý. Nesnáší dlouhé diskuse. Výjimečně loajální ke svým partnerům, ale obvykle nerespektují právo ani pravidla, pokud jim stojí v cestě, jestliže chtějí něco udělat. Vynikají znalci lidí.

ESTJ

Praktičtí, mají smysl pro tradice, jsou organizovaní. Pravděpodobně sportovci. Nezájem o teorie a abstraktno, pokud nevidí praktické upotřebení. Mají jasnou představu o tom, jaké by věci měly být. Loajální a tvrdí pracanti. Rádi přebírají odpovědnost. Výjimečně schopní činnosti zorganizovat a udržovat v chodu. „Dobří občané“, kteří si cení bezpečí a pokojný život.

ESFP

Zaměřeni na lidi, mají rádi legraci, těší je dělat věci pro ostatní zábavněji. Žijí současností, milují nové zážitky. Nemají rádi teorie a neosobní analýzy. Rádi pracují pro druhé. Na společenských akcích pravděpodobně budou v centru pozornosti. Mají dobře vyvinutý selský rozum a praktické schopnosti.

ESFJ

Dobrosrdeční, oblíbení a svědomití se sklonem klást potřeby ostatních nad své vlastní. Silný smysl pro odpovědnost a povinnost. Cení si tradic a bezpečí. Rádi pracují pro druhé. Potřebují podporu, aby se dobře cítili. Dobře vyvinutý smysl pro prostor a funkčnost.

ENFP

Nadšení, idealističtí a tvořiví. Schopní dělat cokoli, co je zajímavá. Dobří znalci lidí. Potřebují žít v souladu se svými vnitřními hodnotami. Vzrušují je nové myšlenky, ale nudí detaily. Jsou to lidé otevřené mysli, pružní, se širokou škálou zájmů a schopností.

ENFJ

Oblíbení a citliví, výjimeční znalci lidí. Orientovaní vně, s opravdovým zájmem o to, co si ostatní myslí a jak se cítí. Obvykle jsou neradi sami. Na vše se dívají z lidského hlediska a nemají rádi neosobní analýzy. Velmi efektivní v řízení lidí a vedení skupinových diskusí. Rádi pracují pro ostatní a pravděpodobně potřeby ostatních kladou nad své vlastní.

ENTP

Tvořiví, vynalézaví a intelektuálně pohotví. Dobří na širokou škálu věcí. Rádi debatují o věcech. Velmi je vzrušují nové myšlenky a projekty, ale mohou zanedbávat rutinnější stránky života. Všeobecně jsou to lidé otevření a asertivní, milují lidi a podporují firmu. Mají výbornou schopnost porozumět představám a použít logiku k nalezení řešení.

ENTJ

Asertivní a otevření – mají touhu vést. Výborná schopnost porozumět složitým organizačním problémům a vytvářet celistvá řešení. Inteligentní a dobře informovaní, obvykle vynikají v rétorice. Oceňují znalosti a schopnosti. Často mívají malé pochopení pro neefektivnost nebo nepořádek.

PRACOVNÍ MATERIÁL: KLÍČ K VYHODNOCENÍ

Přeneste nyní skóre z jednotlivých položek na příslušné řádky. Věnujte, prosím, pozornost správnému přiřazení písmen *a* a *b* do jednotlivých sloupečků. Nakonec číselné skóre sečtěte a výsledek zapište do celkového řádku dole. Součet dvou sloupců musí být vždy 70!

SKÓRE PRO I	SKÓRE PRO E	SKÓRE PRO S	SKÓRE PRO N
2a ___	2b ___	1b ___	1a ___
5a ___	5b ___	6b ___	6a ___
9b ___	9a ___	10a ___	10b ___
13a ___	13b ___	14a ___	14b ___
17b ___	17a ___	18b ___	18a ___
21b ___	21a ___	22a ___	22b ___
26b ___	26a ___	25a ___	25b ___
29b ___	29a ___	30b ___	30a ___
33a ___	33b ___	34a ___	34b ___
37b ___	37a ___	38a ___	38b ___
43a ___	43b ___	42a ___	42b ___
45b ___	45a ___	47a ___	47b ___
49a ___	49b ___	50a ___	50b ___
54b ___	54a ___	51a ___	51b ___
Celkem I ___	E ___	S ___	N ___

SKÓRE PRO T

SKÓRE PRO F

SKÓRE PRO J

SKÓRE PRO P

3a__

3b__

4a__

4b__

7b__

7a__

8a__

8b__

11b__

11a__

12a__

12b__

15a__

15b__

16a__

16b__

19a__

19b__

20a__

20b__

24a__

24b__

23a__

23b__

27a__

27b__

28a__

28b__

32a__

32b__

31a__

31b__

35a__

35b__

36a__

36b__

40a__

40b__

39b__

39a__

41a__

41b__

44b__

44a__

48a__

48b__

46a__

46b__

52a__

52b__

53b__

53a__

56b__

56a__

55a__

55b__

Celkem T__

F__

J__

P__

5. TÉMA ŠKOLENÍ: POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ MYŠLENÍ VE VZTAHU KE ZDRAVÍ

+ RELAXAČNÍ TECHNIKY

LEKTOŘI:

- Mgr. Věra Máchová

UVEDENÍ TÉMATU (ANOTACE):

V rámci školení se účastníci seznámí se vztahem mysli, emocí a těla. Pozornost bude věnována negativnímu a pozitivnímu myšlení. Následně budou objasněny typy a techniky pozitivního myšlení. Nedílnou součástí bude práce s emocemi v profesním vztahu. Dotkneme se psychosomatiky a psychohygieny. Součástí školení je praktická ukázka relaxačních technik pro uvolnění se od stresových situací.

PRACOVNÍ MATERIÁL

TROJÍ MOZEK – TŘI NAŠE „JÁ“

Moudrost těla – retikulární mozek

Instinktivní a intuitivní chování. Pracuje s pevnými programy chování. Nerozlišuje mezi skutečností a představou. „Nevědomé“, „podvědomé“.

Emoce – emoční mozek (asociativní)

Emoce jsou okamžité pokyny – „pokračuj“, „dobré“. Emocionální chování „buď, anebo.“ Přehrává vzpomínky, jako kdyby se události staly právě teď.

Rozum – neokortex (disociativní)

Sídlo rozumu, vůle a inteligentního chování. Řídí se dlouhodobými důsledky – orientace na budoucnost, plánování. Vytváří obrazy událostí jako „film“.

NEGATIVNÍ MYŠLENÍ

- lidská přirozenost
- traumata
- nemoci fyzické a psychické
- volání těla o pomoc
- přenesené emoce
- diagnostika nebezpečí

Přehled nejčastějších mechanismů k umění být nešťastný:

Rezignace (strach): „stejně se nedá nic dělat“, „musím“

Sebelítost: „proč právě já“

Nemám právo, trápení se pro jiné: „být šťastný...když druzí nejsou“

Sebe-obviňování, udržování zranění /hledání viníka/

Úniková tendence, závist /útěk/

Perseverace, sebe-nenávist, sebe-trýznění /pitvání/

Marnost života, zloba: „nic nemá smysl“

Jak se vyrovnat s křivdou:

- Exprese emocí
- Empatie a hlubší porozumění situaci
- Odpuštění
- Zhodnocení
- Odplata

ODPUŠTĚNÍ

- uvolňování hněvu – „procházka peklem“
- **odpuštění druhým:** „Dobrá, už je to za námi. Co bylo, bylo. Nesouhlasím s tvým činem, ale přesto chápu, že jsi dělal to nejlepší, co jsi mohl. Pro mě už je celá záležitost uzavřená. Propouštím tě a nechávám tě jít. Jsi volný a já také
- **odpuštění sobě:** „To špatné se mi stalo, protože jsem sama dělala špatné věci. Proti své vnitřní moudrosti. (Ne)umožnila jsem... Myslela jsem, že mi to projde. – Poučila jsem se a přijímám to, co se stalo jako součást mé životní cesty. Odpouštím si.“
- (žehnání)

ODPUŠTĚNÍ – v nemoci (podle Luule Viilma)

Negativní spojení se rozpadne, řeknu-li:

- **Odpouštím ti to, co jsi mi udělal.** (člověk, stres, osud...)
- **Odpouštím si to, že jsem do sebe přijal špatné.**
- **Prosím za odpuštění své tělo (orgán) za to, že jsem mu tím uškodil. Mám rád své tělo (orgán).**

(Řekněte nemocnému místu: „Mám tě rád.“)

První vazba mezi *mnou* a špatným. Druhá vazba mezi *mnou* a *mým tělem*. Obě je možné uvolnit – osvobodit. Učení o dopuštění, je učení o přežití. Vina neexistuje, existuje prapříčina, vyvolána nepochopením.

POZITIVNÍ MYŠLENÍ

METODA ABCDE

- A – událost
- B – interpretace (problém vs. výzva)
- C – důsledky
- D – debata (brainstorming)
- E – energetizace

Přehled nejčastějších mechanismů k umění být šťastný:

- **Kontrola situace:** „Co teď s tím mohu udělat?“
- **Afirmace, pozitivní prohlášení, pozitivní sebeinstrukce:** „Ty to zvládneš.“; „Vše se děje pro mé dobro.“
- **Pozitivní sebeobraz, mám právo, asertivita**
- **Rozhodnutí odpustit:** „Co bylo, bylo. Je to za námi.“
- **Znát pravdu /vidět, slyšet, mluvit pravdu/**
- **Poučení:** „Jsi můj učitel.“
- **Znám smysl a cíl života** (každý den se na něco těším).

PRACOVNÍ MATERIÁL: **PSYCHOSOMATIKA**

„Nikdy se nesnažte léčit oko, aniž byste zároveň nevěnovali pozornost i hlavě. A věnujete-li pozornost hlavě a nevěnujete-li pozornost celému tělu, neděláte dobře. Stejně tak nedobře jednáte, když léčíte tělo a nevěnujete pozornost duši. Léčení jedné části by nikdy nemělo probíhat bez pozornosti věnované jiným částem.“

Platón

- od 17. století do 20. století medicína věnuje pozornost tělu... biologický redukcionismu (Descartes)
- Sigmund Freud
- 20. století: dualismus psychosomatické a somatické nemoci

Zrození systematického psychosomatického výzkumu – dominantní vliv psychoanalýzy

Helena Flanders Dunbar (1902–1959), USA

- „matka holistické medicíny“
- její knihy dosud klasickými učebnicemi psychosomatiky
- vztah mezi charakterem dané osobnosti pacienta (osobnostní konstelací) a psychosomatickými zdravotními odchylkami, např. osobnost náchylná k nehodám

Franz Alexander (1891–1961), Němec, USA

- psychosomatický pacient = osoba, které je zakázáno svobodně vyjadřovat emoce, potlačení emocí jako základ psychosomatických onemocnění – který dotváří povaha a predispozice
- tělo se snaží dosáhnout rovnováhy, odchýlení vede k puzení – snaze snížit napětí, potlačené emoce (následek složitého sociálního života) vedou k narušení VNS a endokrinního systému

Helena Flanders Dunbar (1902–1959), USA

- „matka holistické medicíny“
- její knihy dosud klasickými učebnicemi psychosomatiky
- vztah mezi charakterem dané osobnosti pacienta (osobnostní konstelací) a psychosomatickými zdravotními odchylkami, např. osobnost náchylná k nehodám

Franz Alexander (1891–1961), Němec, USA

- psychosomatický pacient = osoba, které je zakázáno svobodně vyjadřovat emoce, potlačení emocí jako základ psychosomatických onemocnění – který dotváří povaha a predispozice
- tělo se snaží dosáhnout rovnováhy, odchýlení vede k puzení – snaze snížit napětí, potlačené emoce (následek složitého sociálního života) vedou k narušení VNS a endokrinního systému

Osobnost typu A (běh o závod se sebou samým)

- *vysoký krevní tlak, ischemická choroba srdeční, infarkt myokardu*
- *potlačovaná agresivita, ctižádost, vnitřní neklid, napětí*
- *zodpovědní, manažeři či přepracovaní a ctižádostiví „workholici“*

typické:

- *plánuje stále větší množství činností ve stále kratším čase*
- *vše urychluje, spěchá, je netrpělivá až neklidná*
- *mírou vlastního nebo cizího úspěchu je pro ni množství*
- *stále jako by soupeřila, soutěžila, bojovala, chce téměř vždycky vyhrávat*
- *má velkou potřebu dostat se společensky nahoru*
- *krátkodobé zisky nadřazuje hodnotám vztahovým a rekreačním*
- *při řeči výrazně gestikuluje, přikyvuje, zatíná ruce v pěst, tluče do stolu*

Osobnost typu B (opak typu A)

- *pod tlakem onemocní spíše žaludečními vředy, neuróza, deprese než kardiovaskulární chorobou*

typické:

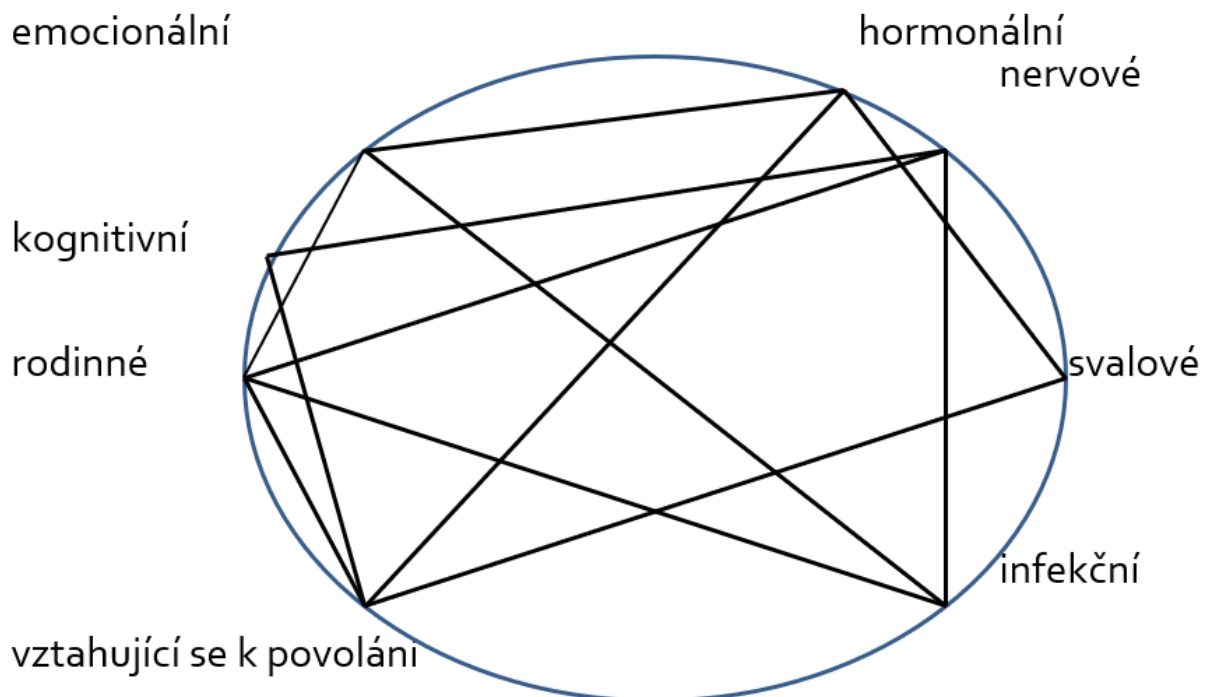
- *přímé držení těla, pevný kontakt očí, přiměřeně silný hlas*
- *uvolněné rty, sebejistá gestikulace, uvolněnost*
- *hovor ve větách, které zajímají druhého*

- máte s ním pocit, že Vám rozumí, že Vás chápe
- tráví rád večery ve vlastní rodině
- pomáhá s prací v domácnosti
- v práci bývá adekvátně výkonný, není workoholik
- nemá sklon k neurotickému perfekcionismu
- nevzdává se dovolené a prázdnin

Osobnost typu C (karcinogenní, selhávání imunitního systému)

- nositelé pesimistických interpretačních a explanačních sklonů. Mají např. nezřídka pocit, že mohou průběh svého života ovlivnit (zvládat) jen nepatrně. Pociťují neovlivnitelnost jejich stresu.
- Chtějí být stále společensky na výši, přijatelní a akceptováni. Často se vyhýbají konfliktům, hostilita se obrací dovnitř jejich vlastního organismu. Usilují o hyperadaptovanost, jsou pasivní, trápí se, pláčou, "užírají" se uvnitř, mají deprese, jsou přehnaně trpěliví. Chovají se málo asertivně (neprosazují se).
- Chovají se závisle, podřizují se. Bývají velmi svědomití.
- Mívají pocit, že vše, co udělají, bude špatně.
- Příliš hodný hypersociabilní člověk vlastně škodí svému vlastnímu zdraví.

TZV. BIO-PSYCHO-SOCIÁLNÍ MODEL, MULTIFAKTORIÁLNÍ



Zdroj: archiv lektorky

MUDr. Rüdiger DAHLKE: Nemoc jako cesta

„**Nemoc jako cesta**“: učit se na vlastních symptomech a růst. Spolu s řadou pacientů jsem mohl prožívat, jak šli vědomě po této cestě a zpětně zjistili, že z „jejich nadváhy“, z „jejich srdečního infarktu“ nebo dokonce z „jejich rakoviny“ se stala velká šance.

Zneužívat výklady nemocí k hodnocení druhých lidí je nedorozuměním. Právě tak dobře bychom mohli postiženým k jejich nemoci gratulovat pro možnosti vývoje a učení, které jsou v ní obsaženy. V mnoha kmenech si budoucí šaman toužebně přivolává nemoc svého zasvěcení, jež ho jedině může uvést do nových oblastí zkušenosti. Někdy smí léčitel léčit jen ty nemoci, které již sám prožil.

Přístup k nemocnému

Pozor na zneužívání výkladu k obviňování podle vzoru „Máš zácpu, protože jsi takový lakomec!“ Postižený potřebuje celou svou sílu a ze strany okolí dostatek prostoru, aby vlastními malými krůčky objevil svůj vztah k tématu, které vyjadřuje klinický obraz nemoci.

Výklad obrazů nemoci je práce na stínu, a proto často práce nepříjemná. Můžeme dokonce téměř vycházet z toho, že shodné výklady narážejí na spontánní odpor. Jeví-li se výklad na první pohled příjemný, není buď správný, nebo každopádně dost hluboký. Proto je nejjednodušší učit se na cizích obrazech nemoci a tyto zkušenosti pak aplikovat na sebe.

SKUTEČNÉ PŘÍČINY NEMOCÍ

Být vinen není otázkou malých nebo velkých chyb v každodenním životě, nýbrž otázkou zásadní. Prvotní lidská vina spočívá v opuštění jednoty v ráji. Život v tomto světě protikladů je nutně plný chyb a slouží k tomu, abychom našli cestu zpět do jednoty. Každá *chyba* a každý klinický obraz nemoci tak ukazuje prvky, které *chybí* k dokonalosti, a stává se tím šancí na vývoj.

Být nemocný znamená vypadnout ze středu (životní mandaly) a představuje to nerovnováhu. Tělo se snaží tento nerovnovážený stav vyrovnat. Terapie se snaží obnovit střed. Reinkarnace....

Nemoc jako symbol

„Vůle ke smyslu“ je součástí života. Jestliže se podaří výklad nemoci, nemoc se lépe překoná. – Viktor Frankl

Způsob vyjadřování těla je symbolická řeč (také řeč pohádek, mýtů, legend, náboženských tradic). Řeč těla je nejrozšířenější na zemi.

Symbolický význam krajiny těla (krk), orgánů těla (mandle), typu problému (zánět), pak teprve výklad a symbolika „zánětu mandlí“.

Alergici

Trpí boji, které jejich imunitní systém vede proti domněle nepřátelským alergenům. Princip boje je symbolizován v základním principu Marsu, a proto je Mars, který jim chybí. Touží po míru, který reprezentuje Venuše. Je nutno naučit se „Marsu“, to znamená učit se prosazovat se, nasazovat své energie otevřeně a ofenzivně. Začít intenzivně prožívat život a chápat se příležitostí.

Vysoký a nízký tlak

Hypotonik – žije na své poměry v příliš velkém prostoru, symbolizováno krví, jež se ztrácí v širokém řečišti cévního systému. Jeho životu chybí ohraničující a podpůrný prvek. Vůbec se nesnaží prosadit. Úkol stát na vlastních nohou, být samostatný. Léčba: pohyb a přijetí vlastní mizérie, přes ženský pól, přes pokoru, nalézt odvalu, smysl a úlohu svého života. *„Kdo zcela pronikne do vlastní slabosti a kdo se ji oddá, najde na jejím základě sílu, kterou svým způsobem hledá.“*

Hypertonik (symbol dnešní společnosti) – se cítí naopak v příliš stísněném prostoru, jenž mu nahání strach a trvale mu brání ve vývoji. Viz chování typu A. „Vystavit se tlaku“. Neustále žít v konfliktních situacích, aniž se vyřeší. Léčba: dořešit konflikty, odvážný život, opravdové sebeovládání, správně dýchat, kvalitně komunikovat. Oba sdílejí stejný problém – jak zaujmout prostor, jenž jim přísluší. Nenašli své místo v životě. Problém s upřímností. Přitahují se.

Význam „zánětu mandlí“

Krk: „držet hlavu vysoko“, požívání, spojení, komunikace

Mandle: policejní stanice, obranné bašty vnitřního světa proti vnějším původcům nákaz

Zánět: konflikt, válka na tělesné úrovni, cíl učinit rozhodnutí

Zánět mandlí: agresivní boj o přístup k tělesnému světu, člověk už nemůže/nechce všechno spolknout, pokus uzavřít se vnějším vlivům

Zpracování: projevat agresí, naučit se bránit, naučit se otevřeně ohraničovat, zavírat, utěšňovat – otevřeně a statečně odmítat

Trápí Vás nadváha? Hubnutí začíná v hlavě.

ideální váha je ta, při které se ideálně cítíme...

- různé významové roviny nadváhy – pochopit, k čemu jsou nám ty kilogramy navíc dobré:
- ochranný pancíř
- útěk do tloušťky
- tuk ze starostí, mzda strachu
- tloušťka ze žalu
- demonstrace moci a luxusu
- jídlo je zábava
- jídlo jako vzpoura

Problémy v oblasti zažívání

Při žaludečních a zaživacích potížích – otázky:

- Co nemohu nebo nechci spolknout?
- Užívám se něčím ve svém nitru?
- Jak vycházím se svými pocity?
- Co způsobuje mou nakyslost?
- Jak vycházím se svou agresí?
- Jak dalece se vyhýbám konfliktům?
- Mám v sobě potlačenou touhu po nekonfliktním dětském ráji, v němž mě všichni milují a opatrují, aniž se musím vším prokousávat osobně?

➔ kdo „spolkne“ agresi, tomu se zakyselí žaludek, pálí ho žáha

➔ kdo trpí žaludečními chorobami, nechce žádný konflikt

Rakovina – typická osobnost s rakovinou

- „neprožívanost“ života
- vytěsněné nároky ega
- ztráta spojení se svým prapůvodním základem
- latentní depresivní stavy, skrytá deprese
- zamoření a znečištění vnitřního světa
- „moudré“ příkladné chování, opora společnosti
- jako pacienti = trpělivě trpící

Projevili-li se pak v průběhu onemocnění hlubší povahové rysy, protože tito pacienti začnou rozvíjet svůj vlastní život, není ani pro ně ani pro jejich okolí snadné přijmout tyto zcela nečekané stránky.

Duševní poruchy – psychózy

Ve skutečnosti není možné narýsovat jasnou dělicí čáru mezi somatickými a psychickými symptomy.

Psychicky nemocný a psychicky zdravý člověk, to jsou teoretické konečné body kontinua, které vzniká ze hry vědomí a stínu. U tzv. psychotika zažíváme v nejextrémnější formě výsledek úspěšného potlačování. Když jsou absolutně bezpečně uzavřeny všemožné kanály a oblasti, v nichž lze prožívat stín, dojde dříve nebo později ke změně dominance a stín se ujímá totální vlády nad osobností. Psychotik přitom většinou stejně absolutně potlačuje dosud vládnoucí část vědomí a energicky dohání to, co si druhá část člověka zatím netroufla žít. Počestní moralisté se pak proměňují v obscénní exhibicionisty, bázlivé, jemnocitné povahy v divoká, bezuzdně řádicí zvířata a plaší břídilové v megalomany.

Při psychóze prožívá člověk svůj stín.

Duševní poruchy – deprese

Deprese je souhrnný pojem pro symptomatický obraz, který sahá od skleslosti a pasivity až po tzv. endogenní depresi spojenou s celkovou apatií.

Slovo deprese je odvozeno od latinského slovesa *deprimo*, které znamená „snížit, potlačit.“ Nabízí se otázka, čím se člověk v depresi cítí být tísněn nebo co vlastně potlačuje.

1. Agrese
2. Odpovědnost
3. Rezignace — samota — stáří — smrt

Nespavost

- Do jaké míry závisím na moci, kontrole, intelektu a pozorování?
- Dokážu se oprostít?
- Do jaké míry se ve mně vyvinula schopnost se oddat, prapůvodní důvěra?
- Pečuji o noční stranu své duše?
- Jak moc se bojím smrti — vyrovnal(a) jsem se s ní dostatečně?

Usnutí od nás vyžaduje, abychom se vzdali kontroly, záměrnosti, aktivity. Vyžaduje od nás oddanost a prapůvodní důvěru, vpuštění neznámého.

Nespavec by se měl ze všeho nejdříve naučit vědomě uzavřít den, aby se mohl cele oddat noci a jejím zákonům. Dále by se měl naučit pečovat o své nevědomé sféry, aby vypátral, odkud se vynořuje strach. Důležitá jsou pro něj témata pomíjivosti a smrti. Schází mu prapůvodní důvěra a schopnost se oddat. Příliš se identifikuje s rolí „vykonavatele“ a nedokáže se vydat napospas.

Celostní medicína

Celostní neboli holistická medicína se podobá alternativní medicíně. Zaobírá se člověkem jako celkem.

Nejdříve je zapotřebí poznat člověka, jeho duši a mysl, které pokud jsou v souladu, nezpůsobují tělu zdravotní komplikace. Jestli naši duši či mysl trápí problém, projeví se to na stavu našeho těla. Tak začínají veškerá onemocnění.

Celostní medicína nabízí pouze **přírodní způsob léčby**, který nemá na tělo žádné vedlejší efekty. Po léčbě bude vaše tělo očištěno od všech vlivů, které by mohly vyvolat další nemoc.

- **fytoterapie** – léčba pomocí léčivých výtažků z rostlin
- **astromedicína**
- **čínská medicína**
- orientální učení jako je **jóga, reiki, feng shui, ájurvéda, shiatsu**
- **akupunktura, akupresura**
- MUDr. Jan Hnízdil

Kineziologie

Zjednodušeně způsob komunikace terapeuta s podvědomím pacienta, směřující k odstranění tzv. psychických bloků. Je postavena na poznatcích tradiční asijské medicíny, která vždy respektovala jednotu těla a ducha. Zároveň slučuje tyto poznatky s psychoterapií a západní medicínou.

Terapeut nejprve zjistí celkový stav těla podle toho, jak při vyšetření reagují svaly na jemný tlak rukou. Jednotlivé svaly reagují na negativní informace oslabením, nebo naopak napnutím svalu.

Naše tělesné zdraví je závislé na našich duševních procesech. I bolení zad, hlavy, či v kříži může mít psychosomatický základ, podobně jako jej má vředová choroba žaludku, srdeční infarkt, sexuální poruchy, vady řeči, potíže s učením, čtením, psaním, počítáním a další. U těchto potíží a nemocí nám může odborná aplikace kineziologie pomoci.

ENERGIE, MERIDIÁNY, ČAKRY, ENERGETICKÝ SYSTÉM TĚLA – bioenergie lidského těla

Funkcí **energetického systému** je shromažďování a transformace energie a její rozvod po těle. Souvisí s ním teorie o energetických centrech (čakrách), energetických drahách (nádí v hinduismu, meridiány v čínské medicíně – tyto systémy jsou obdobné, ale ne zcela totožné) a o energiích kundaliní, prána, ki či čchi.

Fyzické hmotné tělo prostupuje a obklopuje jemný biomagnetický energetický ochranný štít **aura**, který se skládá ze 7 energetických vrstev. Kopíí fyzického těla a současně nejbližší u těla – 3 až 5 cm, je éterické tělo.

Aurickým éterickým tělem prochází tisíce energetických kanálků a nervů (**nádí = meridiány**). Jejich úkolem je rozvádět po celém těle univerzální životní sílu pocházející z kosmu (prána, ki, čchi).

Energetický systém člověka je tvořen velkým množstvím **meridiánů**, které zajišťují průtok energie k jednotlivým tělním orgánům (meridián žlučníku...). Na meridiánech se nacházejí **energetické a akupunkturální body**.

Nádí sousedních vibračních polí jsou navzájem propojeny energetickými centry – **čakrami**.

TIPY pro rychlou úlevu a relaxaci

Máchová: úleva od stresu a napětí – cviky, které může každý provozovat samostatně, v kanceláři, doma

- „zanadávat si“
- vykřičet se
- pohyb (jít si zaběhat, projít)
- Něco zahodit, pokrčit papír
- Otřást se
- Setřepat to ze sebe
- Práce na zahradě, jakákoliv silová činnost

Akupresurní bod – migréna, bolest hlavy



Zdroj: archiv lektorky

Zablokování akupresurních bodů můžeme po stránce fyzické pociťovat jako nepohodlí a po stránce psychické jako frustraci nebo podráždění. Použitím hlubokého, jemného tlaku prstů na akupresurní body lze docílit uvolnění energetických bloků, odblokování ztuhlých svalů, výrazné zlepšení pohyblivosti kloubů nebo odstranění bloků páteře.

5 BODŮ PROTI ÚNAVĚ

1. **Pravidelný spánek:** kolem 8 hodin denně
2. **Správná životospráva s vysokým obsahem vitamínů a minerálů:** Jezte pravidelně a také potraviny s vitamínem C, vitamínem B5 (mléčné výrobky, slunečnicová semínka, kukuřice aj.). Rovněž potraviny s obsahem železa (hrozinky, játra, špenát aj.), dále pak s obsahem vápníku, draslíku, zinku aj.
3. **Pitný režim:** cca 2 litry čisté vody.
4. **Omezení stresu:** V boji se stresem našemu tělu pomáhá také esenciální aminokyselina L-tryptofan, která je obsažena hlavně v červeném mase a vejcích. Pokud jste psychickému zatížení vystaveni dlouhodobě a vaše strava není plně vyvážená, existují na trhu doplňky stravy, které tuto aminokyselinu obsahují.
5. **Sport**

Minerály – HOŘČÍK, symbol klidu a míru v těle

- posiluje psychiku a nervový systém
- vhodný při depresivních pocitech a náladách
- příznivě ovlivňuje nervový i svalový systém
- má ochranný vliv na cévy a srdce

Hořčík se účastní všech metabolických dějů, při kterých se přeměňuje energie v organismu.

Nedostatek hořčíku vede ke zvýšenému nervovému podráždění.

Tip na knihu: *Co nám chybí – Jiří Janča*

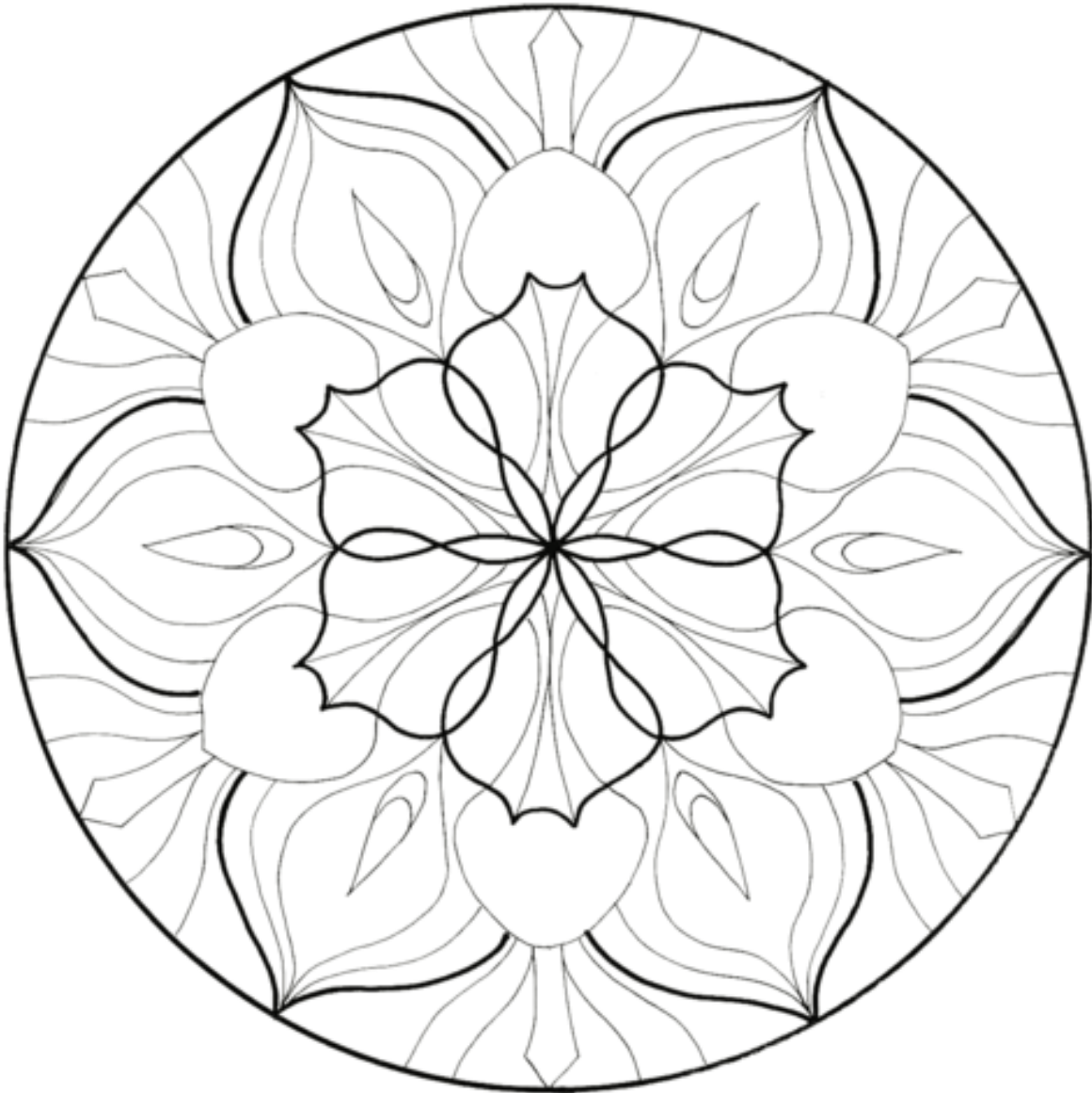
Co nám způsobí DEHYDRATAČE?

Podle vědeckých výzkumů se už mírná dehydratace, tedy úbytek tělesné hmotnosti v důsledku ztráty tekutin nižší než 2 %, může projevit **sníženou schopností koncentrace, prodloužením reakčního času a omezenou čilostí**. Vyšší než 2% ztráta tělesné hmotnosti v důsledku úbytku tekutin pak může zpomalit veškeré mozkové procesy, ohrožuje **krátkodobou paměť**, může **zhoršovat koordinaci a schopnost rozhodování**.

Mezi časté projevy dehydratace patří bolesti hlavy, **podrážděnost** nebo **únava**. Dokonce i mírná dehydratace chronické povahy může zvýšit riziko vzniku infekcí močových cest, ledvinových kamenů a mrtvice.

Mandala (sanskrt: kruh – střed)

- symbolický význam kruhu: pevný bod, střed, obraz světa, lidské nitro, nekonečno a věčnost
- C. G. Jung: obraz nitra člověka
- mandala a meditace: zklidněte svou mysl a zahleďte se na mandalu, vnímejte pocity a asociace



Zdroj: <https://www.supercoloring.com/cs/omalovanky/kvetinova-mandala-34>

Akutní reakce na stres – jak to začíná

- reakce A – útek nebo útok
- reakce B – „mrtvý brouk“

STRATEGIE KONTROLA SITUACE

- Stop stresu – „soustřed' se!“
- Diagnóza – „co se vlastně stalo/děje?“
- Analýza – příčiny, souvislosti, faktory...
- Brainstorming, hledání možných řešení a strategie řešení – „co mohu udělat?“
- Kritérium pro výběr vhodného řešení
- Rozhodnutí
- Vykonání

Kontraindikace: epilepsie, schizofrenie, srdeční potíže apod.

Chyba začátečníků: úsilí relaxovat

6. TÉMA ŠKOLENÍ: EFEKTIVNÍ ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ VE VŘEJNÉ SPRÁVĚ

LEKTOŘI:

- Mgr. Věra Máchová

UVEDENÍ TÉMATU (ANOTACE):

Školení je zacíleno na konfliktní situace v pracovním procesu. Pozornost bude věnována tomu, jak zvládnout klienta s agresivními prvky chování. Dotkneme se manipulace v mezilidské komunikaci, asertivního jednání a kontramanipulace. Pozornost bude věnována také jednání s lidmi s psychopatickými rysy. Součástí školení je i skupinového řešení případu – konfliktu z praxe.

PRACOVNÍ MATERIÁL

NÁCVIK NOVÝCH DOVEDNOSTÍ

1. vědět, jaké Vaše chování Vás znepokojuje a působí Vám starosti
2. analyzovat toto chování a poznat, za jakých okolností se tímto způsobem chováte
3. vědět, jakého chování chcete dosáhnout, tzn. umět si ho v duchu živě představit
4. pokoušet se v době, kterou si zvolíte, uplatňovat nový způsob chování, respektive řešit překážky, které Vám v jeho uplatňování brání
5. nenechat se odradit prvotním neúspěchem

Základní strategie zvládnání konfliktů

- střet dvou protichůdných názorů, sil
- plíživý vs. otevřený konflikt



Zdroj: archiv lektorky

ROVINY (I TYPY) KONFLIKTŮ

1. věcná rovina

- týká se cílů
- prostředků k dosažení cílů
- faktech

ŘEŠITELNÉ

2. vztahová rovina

- láska – nenávisť
- důvěra – nedůvěra
- polarita emocí ve vztazích

DISKUTOVATELNÉ
(nutno vyjasňovat)

3. hodnotová rovina

- základní postoje, hodnoty, zásady
- víra
- přesvědčení

ZÁSADNÍ

ROLE A KONFLIKT

Když dva dělají totéž, není to vždy totéž...

- pracovník – klient
- pracovník – pracovník
- podřízený – nadřízený
- já – tchýně

STRATEGIE MUDRC

- konflikt řešte, až máte emoce pod kontrolou
- neřešte problém hned, vyvolejte schůzku
- připravte se

Rozpoznávání podstaty problému

- Co je skutečnou podstatou konfliktu?
- Jak obtížné je zjistit skutečnou podstatu problému či sporu?
- Jaký problém má každý z účastníků konfliktu?
- Jak se cítí, co prožívají?
- Čím se liší zúčastněné strany konfliktu?
- Které okolnosti situaci usnadňují, které ji komplikují?
- Uveďte důsledky chybně určené podstaty problému.

Antistresové techniky – inspirace

- Vizualizace

„krunýř“, „zesměšňování“, „piedestal“, „zvíře“, „štamprle arogance“, „zelenina“

- Energetizace

„motivační věta“, „motivační píseň“, „motivační rozhovor“, „spirituální rozhovor“

- Dechová cvičení

„sledování prohloubeného dechu“, „přidušení“

- Vytřepávání – kreslení, psaní, žvýkačka...
- Pauza

STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Vyhnutí – „PŠTROS“ – ignorování

Uhýbání – „MEDVÍDEK“ – vztahování

Kooperace – „SOVA“ – vyjednávání

Kompromis – „LIŠKA“ – kontramanipulace

Prosazení – „ŽRALOK“ – konfrontace

Techniky zvládnání nesouhlasu s rozhodnutím úřadu – příklad použití strategií

Zásada: má právo na nesouhlas a na emoce

Odstupňované zvládnání:

1.stupeň: klid – „ignorování“, *proběhnutí emocí*

2.stupeň: emoční posílení (oceněním, projevem úcty) + pochopení *posílení emocemi*

3.stupeň: poškozená gramofonová deska, argumenty, otázky *apel na rozum*

4.stupeň: „ústupek“, např. přestoupení na „jeho loďku“, odkaz, kam je možné poslat stížnost či odvolání *umožnit vycouvat z konfliktu tak, aby si zachoval tvář*

5.stupeň: „prosazení vůle zákona“, *přiznání trvajícího konfliktu*

10 prvků bojové strategie

1. Vnímejte své potřeby.
2. Provádějte sebepropagaci ala Superhvězda.
3. Prodávajte to své jako mercedes.
4. Ověřujte pravdivost jejich sebe prezentace.
5. Špatné zprávy nechtě předává osoba s vyšším statusem, než jaký má superhvězda.
6. Příšerní týmoví hráči. Neumějí dobře vést týmy.
7. Nejvíce jich potkáte v šéfovských funkcích. Neúspěšní v motivaci k lojalitě.
8. Respekt si získáte pouze tvrdým obchodem. Je třeba dávat najevo, že jste stejně drsní jako oni. Někdy můžete vsadit na servilnost.
9. Propojte své potřeby s jejich.
10. Přehlížejte výbuchy vzteku.

Nejobecnější zásada řešení konfliktu – UKLIDNIT, POCHOPIT, ŘEŠIT

- Dejte najevo, že jste si všiml jeho rozčilení „Vidím, že jste rozčilen.“
- Pokuste se najít skutečný problém „Prosím vysvětlete mi, o co jde.“ „Prosím, řekněte mi Váš problém, ať Vám mohu pomoci.“
- Aktivně naslouchejte a pomocí shrnování se snažte pochopit, co se děje „Jestli tomu dobře rozumím, tak se stalo...“, „Jak to chápu já, Vám vadí, že...“
- Neberte problém a pocity druhé strany na lehkou váhu.

Techniky slovní sebeobrany

Asertivní NE

Vyčkávací technika (mlčení), Mudrc

Absurdní divadlo (nečekaná o.), Máte pravdu (sebeironie)

Tlumočník (překládejte...v. veselá, agresivní, šarmantní...)

Klasický protiúder

Braňte se „protiotázkou“ (Co tím myslíte?)

Zátky v uších (nedoslýchavost)

Právě proto (zvládání námitky)

Typ ustálených odpovědí

Kontramanipulace – tzv. zamlžování

JAK JEDNAT S LIDMI S PSYCHOPATICKÝMI RYSY

Korporátní psychopati – nebezpečí (manipulátoři, tyrani, vodiči loutek)

- v utajení mohou poškozovat vaši kompetenci a loajalitu, pokud si na ně chcete stěžovat, bude to vypadat, že potvrzujete pověst „problémového zaměstnance“.
- preventivní opatření, aby vaše kompetence a loajalita nemohla být zpochybněna

Korporátní psychopati – nebezpečí (manipulátoři, tyrani, vodiči loutek až 10 %) – 2

- nikom neříkejte, že je „psychopat“.
- Vytvářejte si dobré vztahy a udržujte je (kolegové, ostatní zaměstnanci, management).
- Zjistěte, jaké možnosti Vám firma nabízí.
- Nebudte za reptala.

Co si počít s psychopatickým kolegou?

1. O kolegovi neříkejte, že je psychopat.
2. Rozmyslete si, jestli máte nepatřičné chování ohlásit.
3. Zvažte odchod ze zaměstnání.

Co si počít s psychopatickým šéfem – R. Hare, P. Babiak

1. Vybudujte si pověst dobrého pracovníka a snažte si ji udržet.
2. Všechno chtějte písemně.
3. Maximálně využijte hodnocení výkonosti.
4. Vyvarujte se konfrontací. – Minimalizujte osobní kontakt, pokud možno schůzky v přítomnosti třetí osoby.
5. Podání formální stížnosti.
6. Odejděte podle vlastních pravidel.
7. Žijte vlastní život a věnujte se kariéře.

Co si počít s „psychopatickým“ podřízeným – R. Hare, P. Babiak

1. Neustále zdokonalujte své vůdcovské a manažerské schopnosti.
2. Vytvořte si dobré vztahy se zaměstnanci a udržujte je.
3. Vytvořte si dobrý vztah se svým šéfem a udržujte ho.
4. Zapisujte a dokumentujte.
5. Využijte firemní proces hodnocení pracovníků.
6. Poradte se na personálním oddělení.

PRACOVNÍ MATERIÁL: MALÝ TEST PŘIROZENÁ AUTORITA

S kolika výroky souhlasíte?

1. Když mi někdo ukřivdí, přeji mu trest.
2. Na obranu svých práv jsem schopen v případě potřeby použít i násilí.
3. Někdy se kochám představou, jak špatně by se mělo vést těm, kteří mi ukřivdili.
4. Člověku, který mě zlomyslně opustil, přeji pořádný trest.
5. Když někdo ublíží mému příteli, chci být při odplatě.
6. Kdo mě vážně urazí, může počítat s trestem.
7. Je lépe někomu „šlápnout do úsměvu“, než být zbabělý.

Vyhodnocení:

pravděpodobně budete mít potíže s přirozenou autoritou

2-3 vaše přirozená autorita není výrazná, můžete ji však poměrně snadno získat použitím vhodných manažerských technik

4-5 máte potenciál pro přirozenou autoritu, budíte respekt

6-7 pozor, lidé z Vás mají asi strach, nezaměňujte jej s přirozenou autoritou

PRACOVNÍ MATERIÁL: PCL-R (zdroj: F. Koukolík)

Dotazník PCL-R se běžně využívá pro diagnostikování psychopatie. Autorem testu PCL-R je Dr. Robert D. Hare, renomovaný badatel v oboru kriminální psychologie. Hare je emeritním profesorem University of British Columbia.

1. Nápadné kouzlo, výmluvnost a povrchní šarm
2. Velikášské sebehodnocení
3. Potřeba vzrušení a/nebo sklon k nudě
4. Patologické lhaní
5. Manipulativní a podvádějící
6. Nepřítomnost výčitek svědomí nebo pocitů viny
7. Povrchnost, mělkost (oploštěný afekt)
8. Bezcitnost a/nebo nedostatek empatie
9. Parazitický styl života
10. Špatná kontrola vlastního chování
11. Promiskuitní sexuální život
12. Problémové chování v dětství či v průběhu dospívání
13. Nemá dlouhodobé realistické cíle
14. Impulsivita
15. Neodpovědnost
16. Neschopen přijímat odpovědnost za vlastní činy
17. Větší počet krátkodobých manželských vztahů
18. Kriminálnost v dětství či v průběhu dospívání
19. Zrušení podmíněného propuštění
20. Kriminální všestrannost (Univerzální kriminální chování)
21. Druhotně získané dovednosti sociopatického/sociologického podmiňování*

Nově přibyl bod č.21 „Acquired behavioural sociopathy/sociological conditioning“. Tento bod znamená, že daná osoba se spoléhá na sociologické dovednosti a triky, aby klamala. Jinými slovy: Zneužívá vědu i terapii.

HODNOCENÍ:

Otázek je tedy celkem 21.

Pokud je znak nepřítomen, skóre za položku je 0.

Pokud je znak pravděpodobně přítomen, skóre 1

Pokud je znak zcela jistě přítomen, skóre 2.

Výsledek celkem 30 bodů (v USA) nebo celkem 25 bodů (ve Velké Británii) znamená s vysokou pravděpodobností odhaleného psychopata.

PRACOVNÍ MATERIÁL: **STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ – dotazník**

Zvažte situace, ve kterých se Vaše přání liší od přání ostatních. Jak obvykle na takové situace reagujete? Na následujících stranách je několik výroků, které popisují možné reakce. Zakroužkujte prosím, u každé dvojice A nebo B, tu možnost, která je pro Vaše chování nejvíce typická. V mnoha případech nebude pro Vaše chování typický ani jeden z těchto výroků, vyberte pak, prosím, tu možnost, kterou byste pravděpodobně realizovali.

1.	A	Někdy nechám zodpovědnost za řešení daného problému na ostatních
	B	Spíše, než bych vyjednával o věcech, o kterých panuje nesouhlas, snažím se zdůraznit věci, na kterých se shodneme.
2.	A	Snažím se hledat kompromisní řešení.
	B	Snažím se vyřešit všechny problémy, svoje i toho druhého.
3.	A	Obvykle své cíle sleduji důsledně.
	B	Snažil bych se, aby se pocity toho druhého zklidnily a náš vztah zůstal zachován.
4.	A	Snažím se najít kompromisní řešení.
	B	Někdy obětuji svá přání, aby bylo možno realizovat přání toho druhého.
5.	A	Při hledání nějakého společného řešení se neustále obracím na ostatní.
	B	Dělám vše, co je nezbytné, abych se zbavil neužitečné nervozity.
6.	A	Snažím se vyhnout nepříjemnostem, které by se týkali mně.
	B	Snažím se vyhrát.
7.	A	Snažím se problém oddálit, abych měl čas si jej promyslet.
	B	Někdy se něčeho vzdám výměnou za něco jiného.
8.	A	Obvykle své cíle sleduji důsledně.
	B	Snažím se, aby všechny problémy byly okamžitě zřejmé.
9.	A	Mám pocit, že není nutné se kvůli rozdílům vždycky trápit.
	B	Do jisté míry se snažím, aby bylo po mém.
10.	A	Své cíle sleduji důsledně.
	B	Snažím se najít kompromisní řešení.
11.	A	Snažím se, aby všechny problémy byly okamžitě zřejmé.
	B	Snažil bych se, aby se pocity toho druhého zklidnily a náš vztah zůstal zachován.

12.	A	Někdy se vyhýbám kontroverznímu stanovisku.
	B	Pokud přistoupí na můj názor, tak já přistoupím na jeho.
13.	A	Navrhuji setkat se uprostřed.
	B	Vytvářím nátlak, aby bylo po mém.
14.	A	Řeknu mu svůj názor a pak se zeptám na jeho.
	B	Snažím se mu vysvětlit, v čem je můj názor logický a jaký prospěch z něj plyne.
15.	A	Snažil bych se, aby se pocity toho druhého zklidnily a náš vztah zůstal zachován.
	B	Udělám cokoliv, abych se vyhnul napětí.
16.	A	Snažím se nedotknout citů druhých.
	B	Snažím se toho druhého přesvědčit o správnosti mého názoru.
17.	A	Obvykle své cíle sleduji důsledně.
	B	Udělám cokoliv, abych se vyhnul zbytečnému napětí.
18.	A	Ať si ten druhý ponechá své názory, když mu to dělá dobře.
	B	Pokud on přistoupí na můj názor, tak já přistoupím na jeho.
19.	A	Snažím se, aby všechny problémy byly okamžitě zřejmé.
	B	Snažím se problém oddálit, abych měl čas si jej promyslet.
20.	A	Okamžitě se snažím řešit všechny rozdíly.
	B	Snažím se nalézt čestnou kombinaci výher a proher každého z nás.
21.	A	Při vyjednávání se snažím brát v úvahu přání toho druhého.
	B	Vždy dávám přednost přímému projednávání problémů.
22.	A	Snažím se najít stanovisko, které leží mezi mým stanoviskem a stanoviskem toho druhého.
	B	Prosazuji svá přání.
23.	A	Často se velmi snažím, abych prosadil všechny naše přání.
	B	Někdy nechám odpovědnost za řešení daného problému na ostatních.
24.	A	Jestliže si ten druhý na svém stanovisku hodně zakládá, snažím se jeho přání splnit.
	B	Snažím se s ním domluvit na kompromisu.

25.	A	Snažím se druhému vysvětlit, v čem je můj názor logický a jaký prospěch z něho plyne.
	B	Při vyjednávání se snažím brát v úvahu přání toho druhého.
26.	A	Navrhuji setkat se uprostřed.
	B	Téměř vždy mi záleží na tom, aby byla splněná má přání.
27.	A	Někdy se vyhýbám kontroverznímu stanovisku.
	B	Ať si ten druhý ponechá své názory, když mu to dělá dobře.
28.	A	Obvykle své cíle sleduji důsledně.
	B	Při tvorbě řešení obvykle hledám pomoc u ostatních.
29.	A	Navrhuji setkat se uprostřed.
	B	Mám pocit, že není nutné se kvůli rozdílům vždycky trápit.
30.	A	Snažím se nedotknout citů ostatních.
	B	Vždycky sdílím problém s druhým, abychom mohli najít řešení.

Nyní zakroužkujte ta písmena, která jste zakroužkovali v dotazníku:

	Soupeřivý styl	Kooperace	Kompromis	Vyhýbání	Ústup
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	

13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A

7. TÉMA ŠKOLENÍ: MS EXCEL PRO STŘEDNĚ POKROČILÉ

LEKTOŘI:

- Pavel Lonk

UVEDENÍ TÉMATU (ANOTACE):

Tento kurz je určen pro pokročilé uživatele MS Excel, kteří chtějí tento program využívat naplno. Kurz účastníkům rozšíří možnosti použití programu a naučí je, jak urychlit a zlepšit práci v editoru MS Excel. Na kurzu se naučíte pracovat s buňkami, upravovat a formátovat tabulky, vkládat vzorce s relativními a absolutními odkazy, vkládat složitější funkce, práce s daty – třídění, řazení a vyhledávání. Naučí se vkládat a formátovat grafy a grafické prvky, tisknout tabulky, pracovat s databázemi, kontingenční tabulky.

CÍL ŠKOLENÍ:

- spuštění programu (možnosti připnutí na start, vytvořit zástupce)
- popis pracovního prostředí MS Word
- zopakování základních pojmů a dovedností
- pokročilé formátování buňky a styly, vytváření vlastních formátů
- možnost vkládání textu – Vložit jinak
- vytváření řad a posloupností
- vkládání komentářů
- práce s buňkami zarovnání, pozice, slučování a rozdělování buněk
- vliv kopírování a přesouvání buněk
- formátování tabulek, podmíněné formátování
- hypertextové odkazy
- pokročilé vzorce a složitější matematické vzorce,
- relativní a absolutní odkazy
- práce se vzorci, kopírování a přesouvání vzorců, chyby a problémy se vzorci
- vnořené funkce, statistické, finanční a vyhledávací funkce
- práce s listy, přesun, vkládání a kopírování listů
- práce s daty na více listech, propisování dat na listech
- propojování více sešitů
- vkládání grafů a složitějších grafů
- formátování grafu, práce s více řadami 2D a 3D grafy
- vytvoření kontingenčních tabulek a grafů
- možnost řazení dat v kontingenční tabulce
- propojení Wordu a Excelu – vkládání grafů a tabulek do Wordu
- seřazení a práce s daty, automatické a rozšířené filtry
- načítání textových souborů

- použití souhrnů a seskupování dat
- nastavení a popis oblasti tisku
- dokumentu (nastavení okrajů, umístění na stránce)
- opakování záhlaví tabulky na každé stránce
- možnost náhledu a přizpůsobení tisku
- zámek buněk, zamknutý dokument, skrytí vzorců
- práce se šablonami a jejich tvorba
- nastavení excelu, úprava panelů nástrojů

Školení s názvem *MS Excel pro středně pokročilé a MS PowerPoint, aneb jak na perfektní prezentaci několika kliky* bylo zaměřeno na moderní nástroje v ICT. Náplň školení byla uzpůsobena úrovni daných účastníků. Prostřednictvím metodické příručky tyto znalosti a návody nelze v dostatečné míře přenést, proto byla zvolena technika přenosu informací prostřednictvím rad a tipů, a to pouze u školení na MS PowerPoint. Pro řešení konkrétních příkladů z odborného hlediska nabízí společnost Microsoft Office podporu v oblasti ICT, a to nejen k MS Excel a MS PowerPoint, ale i k dalším produktům. Více informací naleznete zde: <https://support.microsoft.com/cs-CZ>.

8. TÉMA ŠKOLENÍ: MS POWERPOINT, ANEB JAK NA PERFEKTNÍ PREZENTACI NĚKOLIKA KLIKY

LEKTOŘI:

- Pavel Lonk

UVEDENÍ TÉMATU (ANOTACE):

Kurz je vhodný pro začínající uživatele programu PowerPoint. Osvojíte si základní principy a naučíte se využívat program PowerPoint pro tvorbu prezentací. Na kurzu se naučí vytvořit prezentaci obsahující všechny standardní prvky prezentace. Účastníci se naučí pracovat s textem, grafikou, snímky, tabulkami, grafy a diagramy. Naučí se připravovat podklady, nastavovat vzhled prezentací a prezentace předvádět s následným tiskem.

CÍL ŠKOLENÍ:

- popis prostředí PowerPoint
- popis základních funkcí programu
- práce v rozlišném zobrazení
- příprava podkladů pro prezentaci
- prezentační metody a jejich správný výběr
- doporučení při vytváření prezentací
- vytváření nových prezentací
- práce se snímky: vkládání, kopírování, odstraňování
- upravení vzhledu prezentace
- práce s textem a textovými poli
- vkládání tabulek, grafů, diagramů a objektů
- efekty v prezentaci
- kreslení tvarů
- vkládání a úprava fotografií
- vložení zvuku
- tisk prezentace a podkladů
- vkládání poznámek
- nastavení a spuštění prezentace

TIPY K VIZUÁLNÍ I VERBÁLNÍ DOKONALOSTI

Prezentace se v dnešní době považuje za nejběžnější komunikační nástroj v pracovním procesu. Patří mezi velmi využívaný způsob sdělování informací skupině lidí, např. na poradách, jednání nebo na jiných společenských akcích. Součástí prezentace jsou slovní, vizuální, popřípadě audiovizuální prostředky.

Pokud má úřad vlastní šablonu pro tvorbu prezentací, používáme ji. Dodržujeme jednotný vizuální styl dané instituce, čímž předejdeme řadě komplikací, které jsou s tvorbou prezentace spojeny.

Jak udělat dobrou prezentaci?

- *stručnost prezentace* – stanovení si obsahu, který chce prezentující sdělit
- *relevantní množství textu* – pozor na přesycenost textového obsahu, který by ztížil orientaci diváka; pracujeme s odrážkami, vyvarujeme se dlouhým textovým celkům (postačí maximální deset řádků), používáme techniku záchytných bodů, které dále ústně rozvineme a vysvětlíme
- *čitelnost textu* – vhodná velikost zvoleného písma, pozor na výběr pozadí prezentace, které by mohlo způsobit rozostření a odvedení pozornosti diváka
- *kontrastní barvy* – prezentace u Vás v počítači vypadá zcela jinak, než prezentace promítána přes dataprojektor (barvy i rozlišení jsou odlišné)
- *dodržení stanovené časové dotace*
- *vkládání obrázků* – nástroj k upoutání pozornosti diváka, dodají prezentaci zajímavost, musí odpovídat obsahu a být s ní v souladu; obrázky by měly být dostatečně velké (minimálně přes ¼ plátna)
- *vkládání grafů a schémat* – pro lepší zapamatování a názornost
- pozor na animace – přehršel animací a obrázků v pohybu naopak ubere na kvalitě prezentace
- *závěr* – vhodné je v posledním slidu uvést souhrn poznatků a přidat také zdroje, ze kterých bylo čerpáno

Tip na závěr: Vyzkoušejte si prezentaci nanečisto, jestli vše funguje tak, jak má. Vhodné je také vyzkoušet si prezentaci na čas.

Součástí kvalitní prezentace je také rovina verbální. Níže uvádíme několik základních rad, jak být dokonalým řečníkem.

- *neverbální komunikace* – stojíme čelem k publiku ve vzpřímené poloze, nekřížíme nohy, snažíme se nedělat zbrklé pohyby, které by odváděly pozornost publika, ruce neschováváme za sebe ani do kapes, gestikulaci zklidníme na nutné pohyby; udržujeme oční kontakt (zbytečně nemihotáme očima); zkusme být uvolnění a sami sebou, usmívat se

- *znalost tématu* – prezentující by měl znát problematiku, kterou prezentuje; měl by být dokonale připraven na zodpovídání případných dotazů
- *ústní projev* – vyslovujeme jasně, zřetelně, plynule, srozumitelně a nepřerušovaně; pozor na výplňková slova (ehm, hm); používáme spisovný jazyk; mluvíme dostatečně nahlas
- *pomocné poznámky* – ty nám poslouží v případě, když „ztratíme linku“, snažme se využívat poznámky zřídka
- *publikum* – snažme se zapojit publikum do své prezentace, pokládejme otázky a reagujme s ním, ne vždy publikum bude aktivní, dejme mu čas
- *dotazy* – v závěru prezentace by měla být část věnována dotazům



INTERREG V-A
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
ČESKÁ REPUBLIKA



EURÓPSKA ÚNIA
EURÓPSKY FOND
REGIONÁLNEHO ROZVOJA
SPOLOČNE BEZ HRANÍC



FOND MALÝCH PROJEKTŮ



ROŽNOV
K S V O



Zpracováno v rámci projektu „Společné vzdělávání se zaměřením na veřejnou správu“, kód projektu: CZ/FMP/11b/09/134, který je spolufinancován Evropskou unií z Evropského fondu regionálního rozvoje prostřednictvím programu Interreg V-A Slovenská republika – Česká republika.