

Co je to tým?

Plamínkovo desatero dobrého týmu

1. má **srozumitelné cíle**, se kterými se jeho členové identifikují a které je proto dokáží motivovat
2. má **přiměřenou velikost** - takovou, která umožňuje, aby se lidé mezi sebou individuálně dobře znali
3. jeho členové mají **dobře rozdělené role** - tak, aby existujících rozdílů mezi nimi bylo využito k vytváření synergie
4. jeho **činnost je úspěšně koordinována** uznávanou vůdčí osobností nebo společným úsilím členů
5. jeho **členové spolu pravidelně, otevřeně a přímo komunikují**
6. mezi jeho členy je **důvěra a jistota vzájemné podpory**
7. jeho členové mají schopnost **kritického uvažování** a společného **poučení z vlastních chyb**
8. jeho členové umějí registrovat a **využívat své úspěchy** a společně se z nich **radovat**
9. má dobrou **schopnost rozložit pozornost mezi dosahování výsledků, zdokonalování procesů spolupráce a uspokojování individuálních potřeb svých členů**
10. dosahuje dobrých výsledků, plní stanovené cíle, **prostě: má úspěch**

zdroj: J. Plamínek

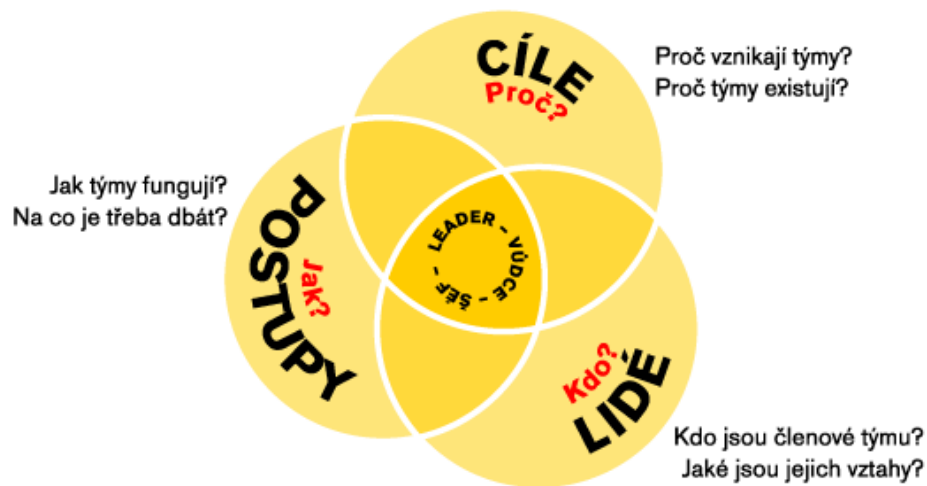
Daniel Goleman uvádí schopnosti emoční inteligence jako takové kvality špičkových týmů,

kterými se odlišují od týmů běžných:

- empatie, vcítění, pochopení pro druhého
- spolupráce, spojení sil
- ničím neomezená komunikace včetně explicitního vymezení norem a očekávaného výkonu, otevřené vytýkání chyb těm, kdo zaostávají
- konstantní snaha po zlepšení - skupina jako celek sleduje hodnocení výkonu a hledá cesty, jako ho ještě zvýšit
- zdravé sebevědomí týmu - objektivní hodnocení aktiv a pasiv
- iniciativa, pozitivní přístup k řešení rozporů
- oprávněná hrdost na společné výsledky
- flexibilita v přístupu k řešení problémů
- pozitivní poměr k organizaci ve smyslu spolupráce s ostatními skupinami na společném plnění úkolů
- přátelský vztah k ostatním oddělením podniku a návaznost na jejich pracovní výsledky

zdroj: D. Goleman

Dynamická rovnováha týmu



Tyto tři aspekty musejí být dlouhodobě v rovnováze. Co se stane, když převládá orientace na:

cíl:

nedostatek pozornosti procesu může vést ke špatným rozhodnutím, chybám v práci, která má směřovat k dosažení cíle; zanedbání osobních potřeb členů týmu může vést ke ztrátě jejich motivace, ke vzniku interpersonálních konfliktů či posunu (negativnímu) v rolích v týmu

proces:

pokud nemá tým neustále na paměti cíl, který si vytyčil, může se stát, že přílišná pozornost věnovaná procesu způsobí to, že buď nebude dosaženo žádného cíle, nebo cíle lišícího se od toho, který byl stanoven; zanedbání osobních potřeb členů týmu (viz výše)

osobní potřeby:

tým se může minout cílem, jednak proto, že v přemíře pozornosti na individuální potřeby a zájmy na cíl „jaksi zapomene“ a také proto, že nedostatek péče o proces povede k chybám a špatným rozhodnutím, zabraňujícím dosažení cíle

Nedostatek pozornosti kterémukoliv z těchto tří aspektů může vést ve svých důsledcích ke snížení výkonnosti a rozpadu celého týmu. Za sledování a usměrňování této dynamické rovnováhy je odpovědný především vedoucí.

V některých speciálních případech (nedostatek času pro rozhodování, velice důležitý a časově omezený úkol, velký úspěch...) je možné některý z aspektů krátkodobě zdůraznit na úkor ostatních. Pozor, vždy skutečně jen na krátkou dobu!

Zdroj: J.Adair

Postup řešení neznámého úkolu

1. **Ujasnění si zadání** – Rozumíme mu všichni stejně?
2. **Stanovení cíle** – Co bude výstupem? Jak poznáme, že jsme uspěli?
3. **Analýza problému** – Co je jádrem pudla? Jaké jsou souvislosti problému?
4. **Hledání řešení** – Brainstorming možných řešení bez cenzury i autocenzury, záznam nápadů.
5. **Výběr řešení** – Zhodnocení nápadů a výběr toho nejlepšího.
6. **Stanovení realizačního plánu** – Kdo, co, kdy, jak, čím, ...
7. **Realizace**
8. **Vyhodnocení** – Lze se na příště v něčem ponaučit?

Trojimperativ

= tři základní parametry při definování cíle, plánování a plnění dílčích úkolů či komplexních projektů

Klíčovým požadavkem trojimperativu je potřeba dosáhnout současně tří nezávislých cílů:

3 základní parametry	co přesně určuje	v případě jeho ohrožení
<p>ČAS v ideálním případě co nejrychleji</p>	<ul style="list-style-type: none"> do kdy je potřeba úkol splnit v jakém časovém plánu harmonogram postupných kroků vedoucích k cíli 	<ul style="list-style-type: none"> změnit nebo snížit požadavky na kvalitu nebo zvýšit náklady při nejhorším obojí
<p>KVALITA v ideálním případě co nej kvalitněji</p>	<ul style="list-style-type: none"> co nejpřesnější specifikace provedení za jakých okolností bude cíl naplněn k všeobecné spokojenosti 	<ul style="list-style-type: none"> upravit časovou dotaci, prodloužit termín nebo zvýšit náklady při nejhorším obojí
<p>NÁKLADY v ideálním případě s co nejnižšími náklady</p>	<ul style="list-style-type: none"> jasné vymezení dostupných zdrojů (lidé, materiál, čas, technologie, know-how, peníze apod.) stanovený rozpočet 	<ul style="list-style-type: none"> změnit nebo snížit požadavky na kvalitu upravit časovou dotaci při nejhorším obojí

Zdroj: Milton D. Rosenau: Řízení projektů

Johari okénko

Model Johari ("Johari window") představuje teoretické východisko pro téma zpětné vazby (zejména jeho kvadrant "slepá skvrna").

Velikost kvadrantů se u různých lidí liší; některé jsou velké, jiné „zakrnělé“. Díky kvalitní zpětné vazbě se může velikost kvadrantů měnit.

oblasti chování, prožívání	<i>mně známé</i>	<i>mně neznámé</i>
<i>druhým známé</i>	VEŘEJNÁ OBLAST informace dosažitelné všem	SLEPÁ SKVRNA známé druhým, ale neznámé sobě
<i>druhým neznámé</i>	UTAJENÉ neodhalené (neprojevené), druhými nepovšimnuté	MOŽNÉ nevědomé

Zdroj: Joe Luft a Harry Ingram (= JOHARI)

Poskytování zpětné vazby

Ujistěte se, že vaše zpětná vazba:

- **je popisná a nikoli hodnotící** – tzn. popisuje, co osoba řekla nebo udělala, ale neříká, zda je to správné či špatné
- **je specifická a nikoli obecná** – založená na reálné situaci, s konkrétním člověkem
- **spojuje chování s výkonem** a nevybírá si pouze výstřednosti
- **je pozitivní a užitečná**, nápomocná a konstruktivní
- **je nabídnuta jako poctivé pozorování** – zahrnuje naše reakce na situaci i to, jak jsme se cítili, zmiňuje důsledky
- **je vyžádaná** a nikoli vnucovaná – nejužitečnější je, když je chtěná
- **je vyrovnaná** – zahrnuje pozitivní i negativní aspekty, možnosti zlepšení
- je dávana **ve správný čas a na správném místě**
- **není naplněna** vašimi vlastními hodnotami a **předsudky** – pokud vyvoláte obhajobu, přestaňte se zpětnou vazbou a vypořádejte se s jejím obhajováním

Přijímání zpětné vazby

Důvodem, proč mnoho lidí nedostává žádnou zpětnou vazbu, je to, že ji tak špatně přijímají. Aby vám mohla být poskytnuta užitečná zpětná vazba:

- **poslouchejte** – nehovořte a dejte najevo, že posloucháte
- **naslouchejte aktivně** – aktivní naslouchání zahrnuje slyšení a zapamatování (zaznamenání) přijímaných informací
- ujasněte si a **zkontrolujte své porozumění obsahu sdělení** – užívejte otevřených otázek k přezkoumání informací, můžete se ptát na další příklady
- zdržte se názoru, **vyhněte se obhajování svých činů** – je snadné, ale nikoli užitečné začít vysvětlovat, proč jste určitou věc udělali určitým způsobem
- **nepopírejte pocity** druhých lidí
- **máte právo hodnotit zpětnou vazbu** – nechte si dostatek času k promyšlení informací; kriticky zhodnoťte, zda je to pro vás natolik důležité, abyste měnili své chování
- **nereagujte přehnaně a ukvapeně**: pokud je zpětná vazba lichotivá, buďte taktní / pokud navrhuje změnu, chtějte vědět více detailů
- **poděkujte** tomu, kdo vám dává zpětnou vazbu, za dar informací, ať jsou pozitivní či negativní

Poskytování informací

Tipy pro poskytování informací / sdělování instrukcí:

- Než začnete s detailními instrukcemi, **poskytněte celkový obraz**, např. jaký bude konečný produkt, jak bude vypadat konečná verze apod.
- **Vysvětlete, proč** musí být úkol proveden určitým způsobem či v určitém sledu.
- **Zjistěte si** předchozí nebo existující **znalost předmětu na straně příjemců informací**.
- Ověřte si, že **příjemce je dobře obeznámen s terminologií**, kterou používáte.
- Informace (instrukce) **uspořádejte do logického sledu**.
- Informace poskytujte ve **zvládnutelném množství**.
- V pravidelných intervalech si **ověřujte, že příjemce** do té doby **porozuměl** všem vašim instrukcím.
- **Pozorujte příjemce**, který bude prostřednictvím výrazů tváře (řeči těla) vysílat viditelné signály porozumění nebo naopak zmatku.

Aktivní naslouchání

Tipy pro příjem informací / naslouchání:

- Poslouchejte aktivně. Je-li to nutné, **požádejte o objasnění**.
- **Jestliže nerozumíte** určitým slovům nebo termínům, **řekněte to**.
- Je-li to nutné, **požádejte instruujičího o rekapitulaci**.
- **Nespoléhejte na to, že někdo jiný bude schopen doplnit vaše informace později**. Požádejte instruujičího, aby vám zopakoval nebo parafrázoval cokoliv, v čem nemáte jasno.
- **Nepředpokládejte, že instruujičí si všimne vašich pocitů** díky vašemu výrazu nebo řeči těla. Pokud mu neřeknete, že jste zmateni, rozzlobeni nebo nespokojeni, může mít za to, že jste jeho instrukce vyslechli a porozuměli jim.
- Pamatujte si, že **komunikace je obousměrný proces** a má-li být dosaženo efektivního porozumění, spočívá tento úkol stejně tak na příjemci informací jako na jejich poskytovateli.

Stanovování cílů

S. M. A. R. T. systém

= základní kriteria při plánování a stanovování cílů:

S - specific – konkrétní

M - measurable – měřitelný

A - attainable – dosažitelný

R - realistic – reálný

T - timescaled – časově omezený

Způsoby řešení konfliktů

Jakými způsoby můžeme konflikty řešit? Co všechno se nabízí?

ANO	<u>Náhoda</u> <u>Násilí</u>	<u>Vyjednávání</u>
	<u>Delegace</u> <u>Pasivita</u>	<u>Mediace a</u> <u>Facilitace</u>

NE

ANO

Kontrolují účastníci
výsledek řešení konfliktu?

- **Násilí**

Potyčka v hospodě, sourozenci se perou o hračku, válka v Kosovu. Nevýhody: destabilizace nebo destrukce vztahu. „Dohoda“ takto vzniklá není stabilní. Špatná pověst.

- **Los**

Určení, které družstvo zahájí hru. Stanovení, kdo ze zaměstnanců na stejné úrovni musí vykonat jistou nepopulární práci (služba na Silvestra). Výhody: rychlost. Nenapadnutelná spravedlnost. Omezení: Všichni musí s losem souhlasit – tzn. nevyhneme se detailnímu předchozímu projednání, jde-li o složitější věc.

- **Pasivita**

Vyčkávání zaměstnance, jak se zachová manažer, když zaměstnanec v termínu neodevzdal splněný úkol. Dítě rozbije doma vázu a dělá, jakoby se nic nestalo. Firma neproplatí fakturu, aniž by podala vysvětlení a na výzvy nereaguje. Použití: Nedůležité záležitosti. Když jsme si jisti, že zítra bude významnost problému viděna jako mnohem menší než dnes. Rizika: Neřešení problému a destabilizace vztahu s protistranou.

- **Delegování**

Podání žaloby – soud. Pracovníci žádají na manažerovi rozhodnutí jejich sporu. Použití: jde-li o ohrožení zásadních práv a spravedlnosti a účastníci sporu tento nejsou s to řešit svými silami. Nevýhody: většinou nespokojenost minimálně jedné strany – s rozsudkem. Někdy s rolí, kterou v „lícení“ sehráli. Strany se neučí řešení konfliktů (dostávají ryby, neučí se ryby chytat). V případě skutečného soudu jeho nákladnost.

- **Mediace (zprostředkování)**

Otec společně s dvěma sourozenci řeší spor o dělení se o společnou hračku. Manželský poradce pomáhá manželům hledat řešení krize jejich vztahu. Manažer řeší společně s vedoucími oddělení konflikt o stanovení termínu dodání zakázky. Šéf obchodního oddělení žádá dodání do čtrnácti dnů (klient to žádá a potřebuje), šéf montáže dokazuje, že do té doby to nelze realizovat. Použití když: se strany nejsou s to samy domluvit. Výhody: výrazné navýšení šance dohody. Učení se zvládnutí konfliktů, posilování vztahů. Nevýhody: Praní „špinavého prádla“ před třetí osobou, časová náročnost, někdy finanční.

- **Vyjednávání**

Dodavatel a odběratel dohadují sankce za špatně provedenou zakázku. Manažer se zaměstnancem domlouvají detaily pracovní smlouvy. Partneři plánují program společné dovolené. Výhody: strany se učí řešení konfliktů (nejen, že dostávají ryby, ale i se učí rybařit). Při zvládnutém vyjednávání se posiluje vztah a spolupráce. Dohody bývají stabilnější. Nevýhody: Časová náročnost. Nároky na dovednosti.

Postup řešení konfliktu

Fáze řešení konfliktu:

1. Určení problému

Z hlediska řešitelnosti konfliktu je lepší věcná („Vaše cena je nepřijatelná“), nežli hádavá („To si snad děláte srandu“) formulace požadavku. V obou případech je problémem výše ceny. Přejít do další fáze urychlí držení se faktů a nikoli dojmů či klepů.

2. Argumenty a odpovědi

Fáze protlačování si vlastních řešení. Často za pomoci různých nátlakových her – nepodlehnout jim, nerozehrávat je. Když se tyto možnosti vyčerpají, hráči začnou hledat uskutečnitelná řešení, tj. přijatelná pro všechny. Urychlení může nastat vzájemným rozkrýváním zájmů (proč chcete právě toto?). Zde se hojně uplatní právě aktivní naslouchání a empatie.

3. Hledání a hodnocení možností

Hledají se možnosti, dělají se ústupky, uzavírají dohody. Důležité je nenechat se dotlačit za hranici toho, co jsme ještě ochotni akceptovat.

4. Dohoda a její plnění.

Zdroj: Eggert, Falzon

Jak tedy konkrétně postupovat?

Postupů je jistě možná celá řada. Vždy je však lepší mít nějaký, nežli žádný – například:

- připravit se na jednání
- vyslechnout (mapování deklarovaných postojů)
- pokusit se porozumět protistraně (od deklarovaných postojů ke skutečným zájmům)
- společně hledat přijatelná řešení (zkusmé návrhy řešení)
- výběr řešení a uzavření dohody

Doporučený postup tzv. „průlomového vyjednávání“

1. Nezájmat vyhraněná postavení.

Provokují hádky a potřebu protistrany zaujímat stejně vyhraněné opačné stanovisko – hrozí zákopová válka, při níž je obtížné dělat ústupky poté, co jsem dělal ramena.

2. Oddělit lidi od problému.

Vyhnut se útokům na protivníka, nečinít jej zodpovědným za situaci. Tím by se mělo omezit vzájemné obviňování a zmírnit emoce.

3. Soustředit se na zájmy.

Ptát se „proč“, pochopit, co druhá strana opravdu chce. Tím se problém nadřazuje vlastnímu preferovanému řešení a umožňuje být tvrdými v řešení problému, ale mírnými vůči zúčastněným.

Zdroj: Fisher, Ury

Zdroje konfliktů

- **Příliš rychlé a nejisté prostředí** (stres a syndrom vyhoření) **či naopak prostředí příliš neměnné** a s velkou osobní těsností (ponorková nemoc).
- **Spor o omezené zdroje** – boje o rozpočet, o materiál a nástroje, čas.
- **Jednání s lidmi, kteří vykonávají zásadně jinou práci** (např. obchodníci a výroba, vývoj a podpůrná oddělení...).
- **Lidé musí navzájem spolupracovat komplikovaným způsobem.** Příklady: návaznost pracovních postupů, velká vzdálenost provozů, složité setkávání se v čase a prostoru.
- **Komunikační šumy** – sémantické posuny („o koze a o voze“), nedostatek nebo naopak i nadbytek informací.
- **Nerespektování rozdílnosti osobností** (extroverze x introverze, rozum x cit, smyslově a intuitivně založení, lidé preferující jednoznačnost a lidé preferující proměnlivost).
- **Naše osobní „posedlosti“** (jejich zdrojem a někdy i slovním vyjádřením je nějaké více či méně vědomé přesvědčení – např.: život je boj, musím být dokonalý(á), nemohu si dovolit prohrát, nejlépe, když si to udělám sám, nelze nekontrolovat), a Achillovy paty (zdánlivě nepochopitelné výlevy či slabosti vůči některým pracovníkům – často jsou dány přenosem zkušeností z dětství, rodiny).

Zdroj: M. Čakrt

Prevence konfliktů na úrovni organizace

- **Jasně stanovené úkoly a cíle**
Rozhodnutí přijatá v intencích předem dohodnutých úkolů a cílů jsou zbavena osobního náboje a tím akceptovatelnější.
- **Jednoduché a jasné hodnoty**
Jsou-li hodnoty skutečně vyznávány a sdíleny, umožňují rozhodování v nestandardních situacích – jsou majákem v bludišti individuálních zájmů. Určují, co je přijatelné a co nikoli.
- **Stejný metr pro všechny**
Je nespravedlivé, když vedoucí odjede na golf, kdy se mu zachce, ale u podřízených tvrdě trestá špatnou docházku.
- **Otevřená komunikace**
Úsilí o dosažení pocitu, že názorům všech (na jakékoli úrovni v organizaci) je nasloucháno a jsou brány v potaz.
- **Poctivost a dodržování slibů**
Mějme na paměti, že důvěru lze ztratit jedním podvůdkem, ale získat ji zpět může stát mnoho úsilí. Nenuťte zaměstnance nebo odbory, aby dodržování dohod museli kontrolovat.
- **Slušnost**
Veškerá jednání jsou vedena s úctou a vážností, s jakou chytré organizace jednají se svými zákazníky.

Zdroj: Eggert, Falzon

Prevence konfliktů na úrovni týmu

- **Vyjednání přesného zadání pro tým**
Diskuse a rozhodování se pak vedou v rámci těchto stanovených požadavků, snižuje se individualismus.
- **Ne více, nežli sedm lidí v týmu**
Tedy pokud je to možné. Počet vazeb mezi členy týmů narůstá geometrickou řadou a nad tuto mez se vytrácí to nejcennější – častý přímý osobní kontakt.
- **Pravidelné schůzky**
S tématy provozními, metodickými i osobními otázkami a zpětnými vazbami.
- **Podpora vzájemného respektu a úcty**
Zařídit, aby členové týmu vzájemně chápali své provozní i neformální role. Každý člen týmu je odlišná osobnost a je pro tým osobitým přínosem. Jde o to, aby každý věděl, čím může nejlépe přispět.
- **Chválit, chválit, chválit (a slavit úspěchy)**
V třenicích mají lidé tendenci zapomínat na to dobré, co spolu prožili. Z hlediska prevence konfliktů je dobré, když všichni zřetelně vědí, jaké úspěchy a kolektivní zážitky je pojí a stojí za to na tom cíleně pracovat.
Pro chválení platí dvě zásady:
1) chválit jen to, co je k pochválení
2) vždycky je co pochválit!!!

Zdroj: Falzon, Eggert

Základní asertivní práva a manipulační pověry

1. právo: **SÁM POSUZOVAT SVÉ VLASTNÍ CHOVÁNÍ, MYŠLENKY A EMOCE A BÝT ZA NĚ A ZA JEJICH DŮSLEDKY SÁM ZODPOVĚDNÝ**

Pověra: Neměl bys nezávisle posuzovat sám sebe a svoje reakce. Musíš být posuzován vnějšími pravidly a autoritou, která je moudřejší a větší než jsi ty sám.

2. právo: **NENABÍZET ŽÁDNÉ OMLUVY ČI VÝMLUVY OSPRAVEDLŇUJÍCÍ TVÉ CHOVÁNÍ**

Pověra: Za své chování jsi odpovědný druhým lidem a měl bys tedy to, co děláš, zdůvodnit a ospravedlnit.

3. právo: **POSODIT, ZDA A NAKOLIK JSI ODPOVĚDNÝ ZA ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ OSTATNÍCH LIDÍ**

Pověra: Vůči některým institucím, věcem a lidem máš větší závazky než vůči sobě samému. Měl bys obětovat svoje vlastní hodnoty, abys udržel tyto systémy v chodu. Jestliže nepracují efektivně, musíš se přizpůsobit ty, nikoliv systém.

4. právo: **ZMĚNIT SVŮJ NÁZOR**

Manipulační pověra: Názor, ke kterému ses přiklonil, bys neměl nikdy měnit. Musel bys ospravedlnit svůj nový výběr nebo přiznat, že ses mýlil. Pokud ses mýlil, znamená to, že jsi nezodpovědný, že se asi budeš mýlit znovu, že prostě nejsi schopen se sám rozhodnout.

5. právo: **DĚLAT CHYBY A BÝT ZA NĚ ZODPOVĚDNÝ**

Pověra: Nesmíš dělat chyby. Pokud je děláš, musíš mít pocit viny. Ostatní lidé by v takovém případě měli tvé chování a rozhodování kontrolovat.

6. právo: **ŘÍCI: JÁ NEVÍM**

Pověra: Měl bys znát odpovědi na všechny dotazy týkající se možných konsekvencí tvého chování, protože když tyto odpovědi neznáš, nejsi si vědom problémů, které způsobuješ ostatním lidem, jsi nezodpovědný a měl bys být kontrolován.

7. právo: **BÝT NEZÁVISLÝ NA DOBRÉ VŮLI OSTATNÍCH**

Pověra: Lidé, se kterými přicházíš do styku, k tobě musejí mít kladný vztah. Potřebuješ kooperaci druhých lidí, abys přežil. Je velmi důležité, aby tě lidé měli rádi.

8. právo: **DĚLAT NELOGICKÁ ROZHODNUTÍ**

Pověra: Vše, co děláš, musí mít logiku či vysvětlení podle všeobecně platných pravidel, která jsou v souladu s tím, co ti říkám. Jinak nejsi spolehlivý.

9. právo: **ŘÍCI: JÁ TI NEROZUMÍM**

Pověra: Musíš být senzitivní a umět předvídat potřeby svých bližních. Musíš chápat, co potřebují, aniž by to jasně řekli. Jestliže nechápeš, co druzí chtějí i bez toho, že by ti to výslovně řekli, nejsi schopen žít s nimi v harmonii a jsi necitlivý ignorant.

10. právo: **ŘÍCI: JE MI TO JEDNO**

Pověra: Musíš se snažit být lepší, stále lepší, dokud nebudeš ve všech ohledech perfektní. Asi se ti to nepovede, ale musíš se snažit. Jestliže ti někdo naznačí, jak by ses mohl vylepšit, máš povinnost tento pokyn následovat.

Námítky a manipulace

Námítky:

- mohou být oprávněné
- jsou zdrojem informací o tom, co protistraně vadí, jaká informace jí chybí
- bývají signálem zájmu
- jsou konkrétní

Manipulace:

- mají za cíl „svést z cesty“ a zatáhnout vás do nikam nevedoucího sporu
- většinou vyvolávají nepříjemné pocity
- jsou nekonkrétní

Manipulaci lze od námítky odlišit tak, že KLADEME OTÁZKY.

Zvládání manipulací

1. Technika souhlasu

Pokud v tvrzení protistrany nalezneme cokoliv, s čím je možné souhlasit, souhlaste. Uznejte všechny argumenty, na kterých by mohlo něco být. Nesouhlaste však ve věcech, které vás ponižují, nebo považujete za zásadní.

Příklad:

„Loni i předloni jsme postupovali takto a bylo to v pořádku. Proč to máme letos dělat jinak?“

„Ano, je pravda, že doposud byl postup takový, jak jej popisuješ...“

Následně se vracíme k základnímu stanovisku, které vede k cíli rozhovoru.

Příklad:

„Ano, je pravda, že jsme to zatím dělali takto. Od ledna příštího roku však...“

2. Použití konkretizačních otázek

Příklad:

Komunikační manévr: „Myslela jsem si, že jsi plnohodnotný člen týmu, ale to, co tady předvádíš...“

Konkretizační otázka: „Dobře, Zdeňko, a můžeš mi prosím říct, v čem konkrétně se ti zdá, že nejsem plnohodnotný člen týmu?“

3. Technika vedoucí ke kompromisu

Nejprve nasloucháme partnerovi (popř. pracujeme s emocemi, používáme změkčovadla) poté rekapitulujeme, co nám partner říká

a vracíme se ke svému základnímu stanovisku

na závěr hledáme společně přijatelný kompromis (položíme otázku vedoucí ke kompromisu nebo kompromis sami navrheme)

Příklad:

„Františku, rozumím tomu, co mi říkáš. Tato forma monitorovací zprávy ti připadá příliš detailní.

Touto formou jsme se však zavázali zadavateli. Můžeme se domluvit, že se na to do týdne podíváš a sejdem se k vyjasnění případných nejasností?“

Nepříjemné výroky můžeme ignorovat, tedy nijak na ně nereagovat.