

Andreas Basu, Liane Faust

Umění úspěšné komunikace

**Jak správně naslouchat, řešit konflikty
a mluvit s druhými lidmi**



Poradce
ro praxi



Poradce
ro praxi

Andreas Basu, Liane Faust

Umění úspěšné komunikace

**Jak správně naslouchat, řešit konflikty
a mluvit s druhými lidmi**



Grada Publishing

Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblasti komunikace, rozvoje osobnosti, budování kariéry a vedení lidí. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, například lektorům, koučům, manažerům či personalistům, tak všem ostatním, kteří chtějí zlepšit své komunikační a jiné dovednosti.

Andreas Basu, Liane Faust

Umění úspěšné komunikace

Jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Přeloženo z německého originálu knihy autorů Andree Basu a Liane Faust *Gewaltfreie Kommunikation*, vydaného nakladatelstvím Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Německo, Freiburg, 2010.

Licensed edition by the Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Federal Republic of Germany, Freiburg, 2013

Lizenzausgabe der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Bundesrepublik Deutschland, Freiburg, 2013

© 2010 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Strasse 9, 79111 Freiburg

All Rights Reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5294. publikaci

Překlad Bc. Natalie Vrajová

Odpovědná redaktorka Eva Modrá

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 112

První vydání, Praha 2013

Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o., České Budějovice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-5032-3

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8736-7 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8737-4 (ve formátu EPUB)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Obsah

O autorech	7
------------------	---

Předmluva	9
-----------------	---

1. kapitola

Od „proti sobě“ ke „společně“	11
--	-----------

1.1 Jak si udělat život krásnější	13
---	----

1.1.1 Win-win – co to vlastně je?	13
---	----

1.2 K čemu je nenásilná komunikace?	15
---	----

1.2.1 Proč „nenásilná“?	15
-------------------------------	----

1.2.2 Co je pro nenásilnou komunikaci charakteristické?	16
---	----

1.2.3 Okruhy nenásilné komunikace	18
---	----

1.3 Porozumění konfliktům	19
---------------------------------	----

1.3.1 Horký, nebo studený – typy konfliktů	20
--	----

1.4 Konflikty v podnikání – příležitost	23
---	----

1.4.1 Když chybí „kultura vedení sporů“	24
---	----

1.4.2 Být rovnocenným partnerem v hierarchických strukturách/systémech	24
---	----

1.4.3 Co vám může přinést vedoucí pozice?	26
---	----

1.5 Mluvit bez násilí	27
-----------------------------	----

1.5.1 Násilí v naší řeči	27
--------------------------------	----

1.5.2 Mluvit v „já-sděleních“	28
-------------------------------------	----

1.5.3 Nový jazyk – nové myšlení	29
---------------------------------------	----

2. kapitola

Otevřené jednání	31
-------------------------------	-----------

2.1 Mluvit, abychom byli vyslyšeni	33
--	----

2.2 Pozorování, nebo interpretace?	34
--	----

2.2.1 Vytvoření férových podmínek	34
---	----

2.2.2 Nástrahy při pozorování	35
-------------------------------------	----

2.3 Místo myšlenek vyjádřete pocity	38
---	----

2.3.1 Proč neradi projevujeme své pocity	38
--	----

2.3.2 Pocity jsou důležité informace	39
--	----

2.3.3 Jak se při vyjadřování pocitů vyhnout nástrahám	42
---	----

2.4 Vyjadřujte potřeby, ne strategie	45
--	----

2.4.1	Potřeby, jež jsou všem společné	46
2.4.2	Jak potřeby rozpoznat	49
2.4.3	Oddělte potřeby od strategií	51
2.5	Prosba místo žádosti	52
2.5.1	Cíl: Rovnocenné vztahy	52
2.5.2	Vztah před řešením	54
2.5.3	Jak úspěšně vyjádřit prosbu	57
2.5.4	Na koho směřujete své prosby	58
2.5.5	Prosba vyslovena – a co dál?	58
3. kapitola		
	Schopnost empaticky naslouchat	61
3.1	Vina, nebo porozumění – jak posloucháme?	63
3.2	Síla empatie	65
3.2.1	Co tím získáte?	65
3.2.2	Empaticky naslouchat – ale jak?	66
3.2.3	Znamená pochopení souhlas?	67
3.3	Co stojí empatickému naslouchání v cestě?	68
3.3.1	I vy potřebujete empatii	68
3.3.2	Zabýváme se víc sebou než druhými	69
3.3.3	Kdy s empatií přestat?	71
3.4	Od konfliktu k win-win řešení	71
4. kapitola		
	Nenásilná komunikace v praxi	75
4.1	Za co neseme zodpovědnost	77
4.2	Vztah je víc než metoda	79
4.3	Návod pro vedení konfliktních rozhovorů	83
4.3.1	Příprava: mentální a emocionální	84
4.3.2	Vedení rozhovoru	87
4.3.3	Dodatečné úpravy – nejlepší příprava	90
4.4	Konstruktivní rozhovory ve firmě	92
4.4.1	S NK k novým řešením	92
4.4.2	Učit se z příkladů	93
	Literatura	101
	Knihy z edice Poradce pro praxi	103

O autorech

Andreas Basu

Diplomovaný inženýr; dvacet let zastával vedoucí manažerské pozice, je samostatný trenér a poradce pro podnikání. Je certifikovaným trenérem nenásilné komunikace (NK) a na svých seminářích již mnoho let spolupracuje se zakladatelem metody NK Marshalllem B. Rosenbergem. Zabývá se především vztahovou a emoční inteligencí s důrazem na řešení konfliktů. Nabízí kurzy a výcvik všem, kdo chtějí dále rozvíjet svou osobnost, např. vedoucím pracovníkům, trenérům, koučům a lidem pracujícím v sociální oblasti.

Webové stránky: www.basu.de

Liane Faust

Diplomovaná podniková ekonomka s dlouholetými zkušenostmi z finanční oblasti. Je mediátorkou a koučkou v ekonomické sféře (BMWa; Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e. V.) a vede německou společnost rw-cct, která poskytuje trénink v oblasti managementu, řešení konfliktů a nenásilné komunikace.

Je autorkou podkapitol 4.4.1 „S NK k novým řešením“ a „Rozhovor s kolegy: „prémie budou zkráceny““.

Webové stránky: www.rw-cct.de

Předmluva

Komunikace je nedílnou součástí našeho každodenního pracovního i soukromého života. Není dne, kdy bychom jejím prostřednictvím neřešili problémy a neurovnávali menší či větší spory. Způsob, jakým hovoříme, naznačuje náš postoj vůči ostatním a rozhoduje o tom, zda se z nás stanou přátelé, nebo si každý půjde dál svou cestou. Nejčastější příčinou vzniku přestřelek, rozepří a někdy i nefalšovaných válek je, že si myslíme, že za naše pocity zodpovídají druhí.

Nenásilná komunikace je životní postoj, jenž nám umožňuje převzít zodpovědnost za naše vlastní přání. Navíc jde o velmi jednoduchou metodu, jejíž pomocí budete schopni dospět k takovému řešení konfliktu, jež bude přínosné pro všechny zúčastněné.

Tato příručka vám ukáže, jak vzít zodpovědnost za své pocity do vlastních rukou a jak si najít cestu k lidem bez ohledu na jejich společenské postavení, pohlaví či kulturní příslušnost. Krok za krokem se seznámíte se všemi náležitými prvky a dozvíte se, jak je využít při rozhovoru. Naučíte se s rozvahou a citem jednat v souladu se svými hodnotami. Přál bych si zkrátka, aby vám tato knížka pomohla vypěstovat si vztahovou inteligenci a smysl pro řešení konfliktních situací, jež vám umožní uspořádat si život podle svých představ.

Andreas Basu

1

Od „proti sobě“ ke „společně“

Rozepře, kam se člověk podívá – každý chce zvítězit a nikdo prohrát? Anglický výraz „win-win“ se v poslední době stal kouzelným slovíčkem při vyjednávání a řešení sporů.

V následující kapitole se dozvíte:

- » co vlastně technika win-win je,
- » proč filozofie nenásilné komunikace a její nástroje napomáhají trvalému vyřešení sporů,
- » co konflikty ve své podstatě jsou a proč je pro nás tak těžké se s nimi vypořádat,
- » jak prostřednictvím řeči pácháme násilí a co znamená „mluvit nenásilně“.

1.1 Jak si udělat život krásnější

- » Více než 50 % všech projektů nenaplní své cíle v důsledku problémů v mezilidských vztazích (*Chaos Studies 2009*, Standish Group).
- » Úhrnná rozvodovost v České republice se v současné době pohybuje těsně pod hranicí 50 % (*Statistická ročenka České republiky 2012*).
- » Jen 15 % zaměstnanců pocituje osobní vazbu ke svému zaměstnavateli. Ostatní svou práci vykonávají pouze mechanicky podle předpisů anebo již podali „vnitřní výpověď“ (Gallupův ústav, 2012).
- » Čím dál více lidí si stěžuje na stres, mobbing či nebezpečí syndromu vyhoření na pracovišti.

Ačkoli uvedená čísla mohou naznačovat něco jiného, osobně trvám na tom, že člověku byla dána do vínku přirozená tendence žít a pracovat společně s druhými. Ve skutečnosti nám dělá radost, když můžeme život svůj i ostatních zpříjemnit. Jak jsem dospěl k tomuto tvrzení, když v každodenní realitě neustále dochází k problémům a sporům, jež pak kolegové, nadřízení, rodiče a partneři musí řešit?

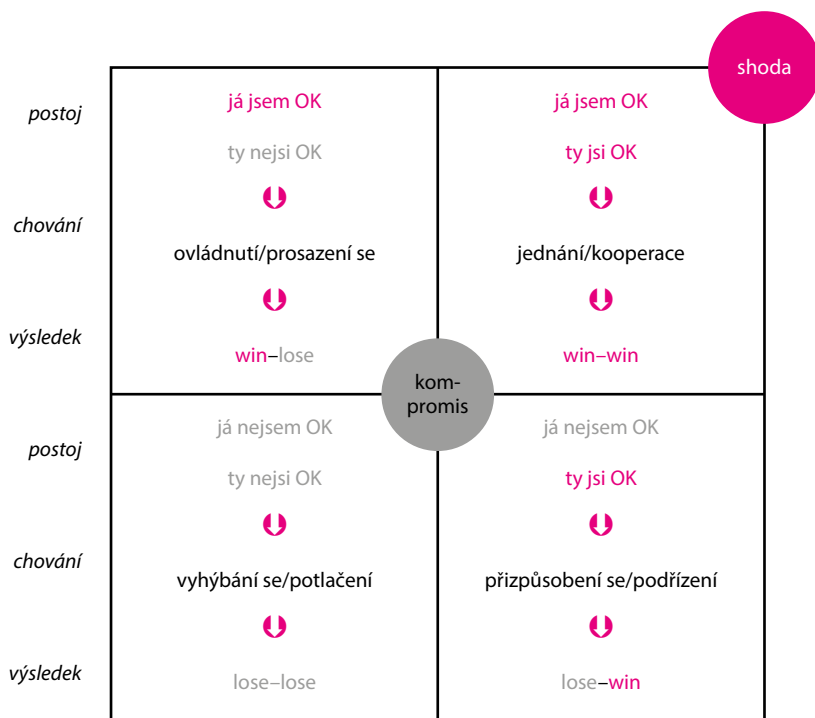
Podle britského etologa Desmonda Morrisa jsou lidé stvořeni ke spolupráci a ochotě pomáhat druhým – bez těchto vlastností bychom totiž nedokázali ulovit mamuta ani obydlet Zemi v takovém měřítku, jako je tomu dnes. Odmalička je nám ale bohužel vštěpováno, že jsou jen dvě možnosti – vyhrát, nebo prohrát. Ve filmech prožíváme osudy nejrůznějších hrdinů a smolařů, v přenosech tenisových utkání z Wimbledonu sledujeme jásající vítěze, zatímco na poražené si brzy nikdo ani nevzpomene. Soutěžíme o to, kdo má nejvyšší plat, nejdražší auto, největší podíl na trhu... V souvislosti s lidskou soudržností se mnozí začínou ptát, co by měli udělat, aby také dosáhli na stupínky vítězů, neboť k poraženým pochopitelně nikdo patřit nechce. V důsledku těchto pohnutek pak propuká každodenní boj o přežití. V zajetí strachu, že se nedostane na všechny, nás proto vůbec nenapadne zamyslet se nad možností, jež se přímo nabízí: Jaké by to bylo, kdyby vyhráli všichni?

1.1.1 Win-win – co to vlastně je?

Výraz win-win, který pochází z transakční analýzy, se v poslední době stal v mnoha firmách heslem, někdy možná až příliš módním slovem. Když se totiž zeptám svých kolegů, jak chtějí vyřešit určitý konflikt nebo vést jednání, často slyším: „Musíme prostě vytvořit situaci win-win.“ „A jak se to dělá?“

„No, tak... ehm...“ V této knížce vám krok za krokem ukážu, jak dosáhnout situace win-win – tedy jak nabídnout řešení, jež uspokojí obě strany, neboť se zdá, že podstata úspěchu tkví v detailech.

Obrázek 1 ukazuje, že ani zcela vyčerpávající znalosti o tom, jak postupovat, vás k vytouženému cíli nedovedou, pokud nevycházíte ze správného postoje. Od vnitřního nastavení se totiž odvíjí naše chování navenek. Pouze s postojem „já jsem OK – ty jsi OK“ můžete při jednání dospět k win-win výsledkům.



Obr. 1 Postoje a chování v konfliktních situacích

Všichni lidé, jež potkávám, by se chtěli dostat do pravého horního čtverce – ve vztazích nám totiž obvykle nevadí, vyhrávají-li ostatní, pokud sami také vítězíme. V zásadě jde o to, vypěstovat si odpovídající postoj a opatřit vhodné nástroje. Jednotlivé prvky nenásilné komunikace (NK) vám umožní uchovat si tento postoj i ve svízelných situacích.

+

1.2 K čemu je nenásilná komunikace?

- » Chtěli byste si umět zachovat sebejistotu a klid i v emocionálně vypjatých chvílích?
- » Chtěli byste se umět povznést nad výčitky a kritiku?
- » Přemýšlíte nad tím, jak naložit se svým hněvem, aniž byste ohrozili svůj vztah?
- » Ptáte se, jak docílit toho, aby vám ostatní neříkali „ano“ a nakonec stejně neudělali „ne“?

Pokud jste na některé z uvedených otázek odpověděli kladně, metoda nenásilné komunikace vám pomůže najít nástroje a životní postoj, s nimiž budete schopni přistupovat ke konfliktům konstruktivně a vytvářet pro ně trvalá řešení. Dále se naučíte navazovat plnohodnotné vztahy a přijmout sami sebe takové, jací jste.

1.2.1 Proč „nenásilná“?

Slovo „nenásilný“ je odvozeno od sanskrtského výrazu „ahimsá“, jež používal Mahátma Gándhí. Ahimsá v sobě ovšem zahrnuje víc než jen nenásilný odpor nebo nenásilné jednání. Je označením pro životní postoj, který ze zásady odmítá jakékoli ubližování druhým nebo jejich poškozování. S tím souvisí také změna způsobu myšlení člověka, včetně zažitých stereotypů, předsudků a nepřátelského vidění světa, a také jeho vyjadřování, které přесouvá zodpovědnost za vlastní pocity na ostatní, a tím přispívá k eskalaci sporů.

Filozofie nenásilí bývá často mylně srovnávána s přístupem „máme se všichni rádi“, s pasivitou a nečinností. Jedním z jejích hlavních cílů je umět se ke konfliktům postavit aktivně, a ne je odsouvat na vedlejší kolej. Stejně jako Gándhí ani americký psycholog Dr. Marshall B. Rosenberg, zakladatel modelu nenásilné komunikace a mezinárodní mediátor konfliktů, nehovoří o absolutním nenásilí. V případě, že by se měli rozhodnout mezi „být obětí násilí“ a „použít násilí“, oba by zvolili druhou možnost, přestože jsou přesvědčeni o tom, že mírumilovný přístup stojí vysoko nad jakoukoli represí.

Dr. Rosenberg rozlišuje mezi „trestajícím“ a „ochranným“ použitím síly. Ochranné užití síly má zabránit ublížení, zranění nebo nespravedlnosti. Nemá v úmyslu trestat, způsobit bolest ani si vynutit změnu chování. Dobrým příkladem je, když někdo na poslední chvíli strhne dítě ze silnice těsně před projíždějícím autem.

V poradenské praxi bývá NK označována také jako synergická nebo konstruktivní komunikace.



Přehled: Co se díky NK naučíte?

- » Jít přímo k věci, vycházet z faktů a argumentovat vášnivě, ale spravedlivě.
- » Vyjádřit své pocity a potřeby, aniž byste někoho obviňovali, hodnotili nebo kritizovali.
- » Jasně formulovat své prosby, aniž byste druhým vyhrožovali, snažili se jimi manipulovat nebo je vydírat.
- » Vytvářet nosná a pro všechny strany uspokojivá řešení a neuchylovat se ke špatným kompromisům, jež stejně nebudou mít dlouhého trvání.
- » Čestně uplatňovat svůj vliv a být rovnocenným partnerem v diskuzi.
- » Výčitky, kritiku a požadavky druhých nebrat osobně a naopak svou pozornost zaměřit na nevyjádřené pocity a potřeby, jež se za těmito výroky skrývají.
- » Při hledání řešení sporu nerezignovat na svá vlastní přání ani neriskovat vztah ke svým blízkým.

1.2.2 Co je pro nenásilnou komunikaci charakteristické?

Metoda, která nám má pomoci ve chvílích, kdy jsme vystaveni tlaku, by měla být především jednoduchá a efektivní:

- » **Postupy NK jsou přehledné a lze je okamžitě použít v praxi.** Na klavír se čtyřmi klávesami se naučíte hrát i vy! NK si vystačí se čtyřmi prvky: pozorováním, pocity, potřebami a prosbou (podrobněji k tomuto tématu viz kapitola 2.1 „Mluvit, abychom byli vyslyšeni“). Díky tomu ji mohou ihned uplatnit i úplní začátečníci. Již při prvních cvičeních ucítíte, jak stres a napětí pomalu ustupují a střídá je zvědavost a naděje. Získáte potřebné nástroje k tomu, abyste dokázali vyřešit i velmi komplikované situace.
- » **Jeden stačí.** Jedním z nejčastějších dotazů je: „Aby NK fungovala, musí ji znát i můj protějšek?“ I když je pochopitelně jednodušší, disponují-li v tomto směru obě strany jistými schopnostmi, odpověď zní: „Nikoli!“

Důležitou součástí této metody totiž je, že si partnera „vzvednete“ tam, kde je, a své dovednosti mu na dobu trvání konfliktu „půjčíte“.



Chcete-li někoho vzít s sebou na výlet, také si přijedete vy pro něj, a ne naopak.

- » **Nezávislá na kultuře a vnějších okolnostech.** Nezáleží na tom, zda vedete jednání v Japonsku, připravujete se na rozhovor s „problematickým“ kolegou, sedíte u jednacího stolu s lidmi různých národností anebo chcete s rodinou prodiskutovat, kam pojedete na dovolenou – všichni lidé mají stejné potřeby. Jednotlivé kultury se liší jen tím, že při jejich naplňování volí různé postupy. Pokud se naučíte rozpoznávat touhy a přání a budete je umět v řeči druhých identifikovat, dokážete překonat i propastné kulturní rozdíly (viz kapitola 3 „Schopnost empaticky naslouchat“).
- » **Testována v nejnáročnějších podmínkách.** Metoda NK je založena na výzkumech Dr. Marshalla B. Rosenberga, jimž se věnoval více než 40 let a získané poznatky pak úspěšně uplatnil v zemích celého světa – např. při ozbrojených konfliktech zneprátených kmenů ve Rwandě, ve válečných oblastech na Balkáně nebo v Afghánistánu. Zda s ním pracovali manažeři, policisté, lékaři, advokáti, děti, učitelé nebo rodiče, nehrálo žádnou roli – metoda NK je zcela univerzální a lze ji použít i v nejtěžších podmínkách.
- » **Existují situace, v nichž NK nefunguje?** Ano, spousta – v zásadě v každé situaci, kdy přestanete respektovat svůj protějšek.



Příklad: Jednoznačná obrana nezávislosti

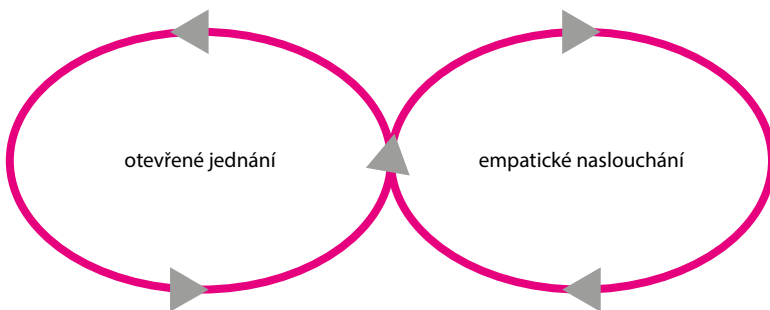
Karolína volá z dětského pokoje na svého muže: „Honzo, pojď se podívat, Kubík umí říct Madagaskar. Jeho první čtyřslabičné slovo!“ Honza vejde do pokojíčku: „Šikulka, Kubíku! Cos to teď řekl?“ Kubík pyšně: „Madagaskar.“ „Chceš se naučit ještě jedno slovo se čtyřmi slabikami?“ Dvouletý Kubík se zatváří zmateně. Honza: „Nosorožec... No tak, zkus to: noso...“ Kubík: „zec“. Honza trpělivě: „Noso...“ Kubík: „zec“. Honza, už méně trpělivě: „Ne, noso-rožec! Řekni to.“ Kubík: „Madagaskar.“



„V každém okamžiku si můžeme vybrat, zda chceme mít pravdu, nebo chceme být šťastní. Obojí zároveň není možné.“
(Marshall B. Rosenberg)

1.2.3 Okruhy nenásilné komunikace

Často slyším prosbu: „Dejte mi recept, jak mám jednat s lidmi, abych dostal to, co chci.“ To bohužel není tak jednoduché. Situace, k nimž mezi lidmi dochází, se neřídí podle neměnných pravidel, nýbrž podléhají dynamickým změnám – každá věta přichází jako reakce na ty předcházející, slova jsou někdy chápána úplně jinak, než byla původně myšlena. Jak si poradit se vzniklým nedorozuměním, aniž bychom se partnera ještě víc dotkli? Potřebujeme jednoduchý postup, který respektuje přirozenou živelnost a spontánní proměnlivost rozhovorů. Pro nenásilnou komunikaci jsou důležité dvě oblasti – otevřené jednání a schopnost empaticky naslouchat. Znázorníme si je jako ležatou osmičku.



Obr. 2 Dva okruhy

Během rozhovoru se pozornost často opakovaně přesouvá tam a zpět mezi těmito oblastmi:

- » jednat přímo a říct, co potřebuji, a
- » empaticky naslouchat, co potřebuje partner.

Prostřednictvím vícečetného proběhnutí každým z oválů a přechodu mezi nimi dochází k potřebnému vyjasnění toho, co oba partneři potřebují, aby dospěli k win-win výsledku. Podrobnější vysvětlení, jak metodu používat, naleznete v kapitole 2 „Otevřené jednání“.

1.3 Porozumění konfliktům

Na následujících stránkách se bude hodně hovořit o sporech, roztržkách a střetech, a proto si o nich nejprve povíme něco bližšího. Co je to konflikt? Je to situace, v níž nedochází k uspokojení alespoň dvou potřeb, a zvolené způsoby jednání, jež mají vést k jejich naplnění, jsou vzájemně neslučitelné.



Příklad: Televize

Manželský pár: On přijde již počtvrté v tomto týdnu večer domů unavený z práce a řekne, že si teď potřebuje odpočinout a chce se dívat na televizi. Ona by si s ním ale chtěla po celém dni stráveném doma s dětmi popovídat. Dvě možnosti jednání „dívat se na televizi“ a „nedívat se na televizi“ jsou zjevně v přímém rozporu. A konflikt je na světě.

- » Je možné se konfliktů zcela vyvarovat? Ne, patří k lidské přirozenosti a jsou důležitou součástí našeho rozvoje, podporují tvořivost, vnitřní obrodu, duševní růst a schopnost získávat nové znalosti.
- » Lze se v konfliktech vyhnout násilí? Ano, podle výsledků paleontologických výzkumů jsme se k němu při „řešení sporů“ začali uchýlovat teprve před cca 10 000 lety, což je povzbudivě krátká doba ve srovnání s oněmi přibližně 2 miliony let mírumilovného soužití (*The Third Side*, William Ury).
- » Proč nemáme konflikty v lásce? Protože z vlastní zkušenosti víme, že se mohou nepříjemně vyhrotit a vést k zásahům, jež překračují obecně přijatelné hranice – např. když na sebe zúčastnění vyvíjejí nátlak, vyhýbají se jeden druhému nebo nemají zájem hledat společné řešení. Výsledkem bývá přinejmenším jeden poražený a silně narušené nebo zcela zničené vztahy.
- » Co konflikty zesiluje? Již odmalička jsme formováni výchovou a kulturou, v níž žijeme, a poznáváme základní pravidla tohoto světa, jež nám mají usnadnit cestu životem. Některá z nich se však opírají o přesvědčení, která se předávají z generace na generaci a konflikty dále prohlubují. Mezi takové automaticky přejímané postoje patří např.:
 - Černobílé vidění světa, které nepřipouští žádnou třetí variantu: Jsou věci, které jsou správné, a jiné, jež jsou špatné. Existují lidé hodní a zlí.
 - Věty typu „Jak jsi mi mohl něco takového udělat?“ se nám snaží namluvit, že neseme zodpovědnost za pocity druhých (a oni za naše).
 - Myslíme si, že ostatní v nás mohou vyvolat pocity bolesti: „To, co řekl, mě hrozně zranilo!“