



# CAR Master training

## OBSAH LEKCE 6

## PROFESIONÁLNÍ KOMUNIKACE



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

# 6 Profesionální komunikace

## 6.1 Úvod

### Téma

Komunikace je každodenní součástí rodinného života, práce nebo kontaktu s přáteli. Téměř všechny mezilidské vztahy jsou založeny na komunikaci. To, co se zdá být tak samozřejmé, však není vždy tak jednoduché. Velmi rychle se může stát, že si náš protějšek vyloží náš komunikační záměr zcela jinak, než jsme měli na mysli a my pak čelíme komunikačnímu nedorozumění. Abyste se mu vyhnuli nebo ho vyřešili, poskytnete vám následující lekce různé strategie.

Po absolvování této lekce získáte následující znalosti:

- Pochopíte, jak jsou komunikační procesy strukturovány.
- Dokážete vysvětlit, jak funguje komunikace podle modelu odesílatel-příjemce.
- Poznáte možné příčiny komunikačních nedorozumění.
- Dokážete vysvětlit, které cíle lze sledovat pomocí technik dotazování.
- Dokážete vysvětlit, kdy dochází ke konfliktu a jaké jsou jeho základní charakteristiky.
- Dokážete vyjmenovat základní charakteristiky eskalace.
- Budete znát základní vzorce řešení konfliktů.
- Budete znát potenciální předměty sporu, které mohou dále vést ke konfliktům.
- Budete znát nástroje pro řešení obtížných komunikačních situací.
- Dokážete vysvětlit možné cíle jednání.
- Budete znát pravidla přípravy schůzky.

## 6.2 Komunikační teorie

"Nelze nekomunikovat", prohlásil rakouský vědec Paul Watzlawick, zabývající se komunikací. "Ale my přece nemluvíme nonstop," možná si teď pomyslíte. To je pravda, protože komunikace zahrnuje mnohem víc než jen mluvení. Stačí si vzpomenout na řeč těla, naši mimiku nebo pohyby rukou. I to je komunikace. Můžeme konstatovat:

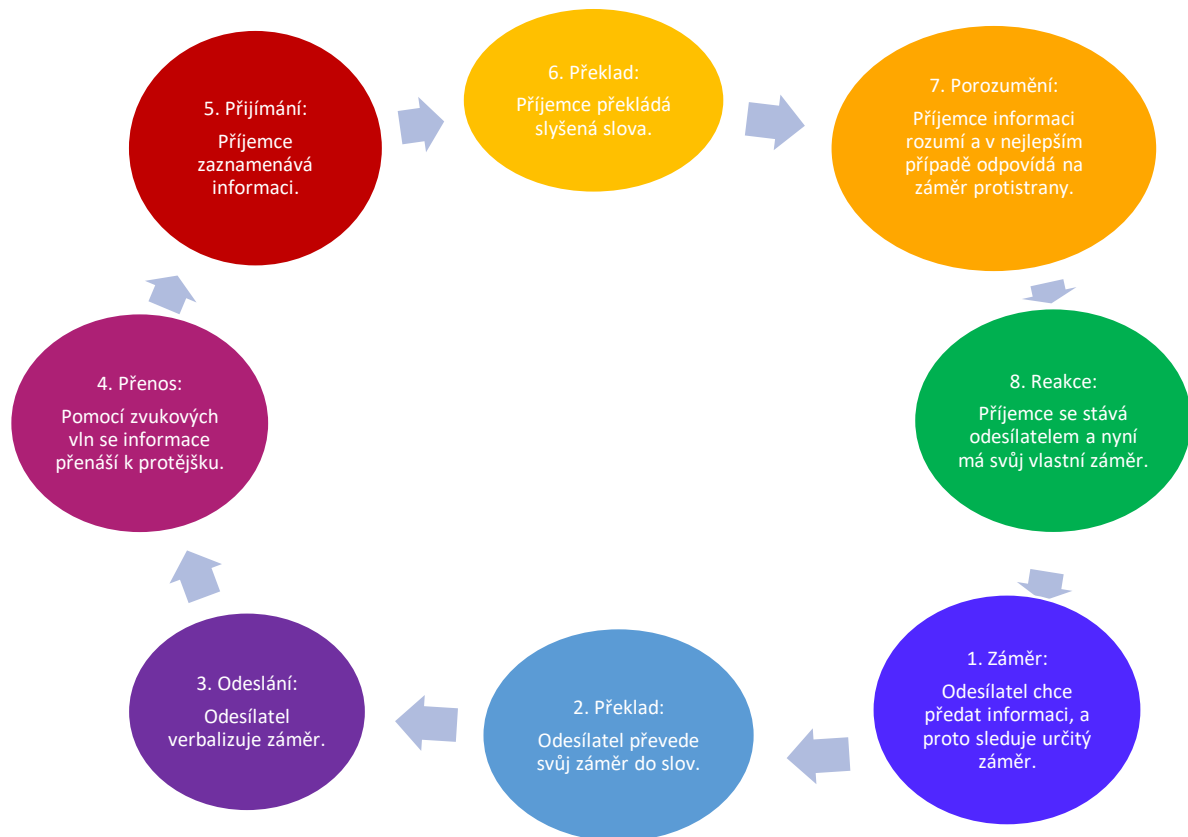
## Definice

**Komunikace = výměna informací.** Tyto informace mohou být tvořeny mluvenými slovy, ale také obrázky, texty nebo gesty a mimikou našeho těla.

Nyní se podrobně podíváme na to, jak komunikace funguje, co je třeba vzít v úvahu a jak je komunikační proces strukturován.

Jak jsme již konstatovali, komunikace je výměna a sdílení informací. Aby bylo možné něco sdílet, musí být do komunikačního procesu samozřejmě zapojeni alespoň dva lidé. Tyto dvě osoby se nazývají odesílatel a příjemce. Aby komunikace fungovala, je třeba projít různými kroky.

Podívejme se nyní na jednotlivé kroky komunikačního procesu:



Podívejme se blíže na proces komunikace na konkrétním příkladu:

### Příklad

1. **Záměr:** Chcete si v autobazaru koupit 2 parkovací senzory.
2. **Překlad:** Hledáte vhodná slova pro tento záměr.
3. **Odeslání:** Dobrý den, chtěl bych 2 parkovací senzory.
4. **Přenos:** Protějšek u přepážky slyší mluvená slova, pokud není komunikace narušena. (Např. hlasitými zvuky).
5. **Přijímání:** Protějšek vnímá mluvená slova.
6. **Překlad:** Slyšená slova jsou přeložena.
7. **Porozumění:** Protějšek chápe, že chcete 2 parkovací senzory a musí jednat.
8. **Reakce:** Odpověď protistrany: "Ano, samozřejmě, hned to bude."

### Poznámka

**Komunikace nemá začátek ani konec, ale vždy probíhá v kruhu.** Každá situace je totiž zasazena mezi předchozí a následující komunikační situace.

Podívejme se nyní na roli odesílatele a příjemce. Ta je zřejmá zejména v Shannonově a Weaverově **modelu odesílatele a příjemce**. Ten byl vyvinut v roce 1949 a dodnes je základem mnoha dalších komunikačních modelů. Jak název napovídá, tento model se zaměřuje na odesílající a přijímající osobu. Obsah a jeho význam nejsou pro tento model důležité.

V modelu odesílatel-příjemce je prvním krokem odesílatele zakódování zprávy, tj. její verbální vyjádření, a následné předání jako signálu příjemci. Toto předání probíhá prostřednictvím přenosového kanálu, například vzduchem nebo internetem. Při tomto procesu může docházet k různým typům rušení, které mohou zprávu zkreslit nebo dokonce zabránit jejímu přenosu. Zdrojem rušení může být například hlasitá hudba během hovoru. V dalším kroku pak příjemce zprávu dekoduje a interpretuje, jakmile dorazí. Aby byla komunikace úspěšná, musí odesílatel i příjemce použít pro zprávu stejný kód, aby byla zpráva po zakódování a dekodování stejná. Pokud tomu tak není, snadno dochází k nedorozuměním a problémům v komunikaci.

Podívejme se nyní na implementaci modelu odesílatele a příjemce na konkrétním příkladu:

## Příklad

Chcete někomu napsat e-mail. Vy jako odesílatel napíšete e-mail a stisknete tlačítko "odeslat". Jakmile tak učiníte, váš e-mail je zakódován softwarem a odeslán přenosovým kanálem (internetem) poskytovateli e-mailu (např. Gmail nebo GMX). Pokud během přenosu nedojde k technickým závadám, může si příjemce e-mailovou zprávu zobrazit ve svém e-mailovém programu. Po dekodování programem si nyní může e-mail přečíst. Obsah e-mailu nehraje v tomto modelu žádnou roli.

Komunikace, a to i mezilidská, je tedy velmi složitý proces, který je ovlivňován mnoha vnitřními i vnějšími faktory. Všechny tyto faktory mohou komunikaci ovlivnit, zkusit její obsah a v nejhorším případě vést k nedorozumění. Jaké jsou tedy tyto faktory, které ovlivňují konverzaci?

Níže je uveden přehled nejčastějších příčin, které mohou vést ke komunikačnímu nedorozumění a strategie, které vám pomohou předcházet nedorozuměním.

Příčina	Popis	Strategie
Nepřímá komunikace	Zprávy jsou často sdělovány nepřímo ze zdvořilosti. Druhá osoba proto musí skutečně číst mezi řádky a přirozeně má různé způsoby interpretace sdělení. Věta: "Na semaforu svítí zelená!" může na věcné úrovni obsahovat pouze informaci o barvě semaforu. Při jiné interpretaci by však osoba, která zprávu vysílá, mohla chtít také přimět lidi, aby vyjeli.	Snažte se komunikovat srozumitelně, abyste snížili možnost, že bude sdělení špatně interpretováno. Může být také užitečné zopakovat nebo zdůraznit nejdůležitější informace, například zvýšením hlasu v důležitých bodech, zdůrazněním klíčových slov nebo jejich podtržením vhodnými gesty a mimikou.
Písemná komunikace	Jakkoli jsou e-maily nebo zprávy WhatsApp praktické, jsou také náchylné ke komunikačním nedorozuměním. Důvodem je absence důležitých neverbálních prvků, jako jsou gesta, mimika nebo tón hlasu, které nám pomáhají pochopit, jak je sdělení v osobní komunikaci míněno.	Zejména v písemné komunikaci se proto snažte komunikovat co nejjasněji a nejstručněji a vyhněte se ironii nebo dvojsmyslům. Použití emotikonů může (ale nemusí) být užitečné.
Subjektivní pohled	Každý člověk vnáší do rozhovoru určité předchozí zkušenosti, které pomáhají interpretovat slyšené nebo vnímané. To, co slyšíme, porovnáváme s tím, co známe z vlastní zkušenosti. V rozhovoru tedy můžeme pouze odhadovat, co by náš protějšek mohl mít na	Snažte se proto v komunikaci vždy odrážet svůj pohled na věc.  Všímejte si také řeči těla svého protějšku. Věnujte zvláštní pozornost tomu, zda řeč těla odpovídá slovům, nebo se od nich

	mysli a reagovat podle toho, jak si vyložíme to, co bylo řečeno.	odchyluje. V případě nesrovnalostí se svého protějšku zeptejte.
<b>Nedostatečné naslouchání</b>	Jednoduchou, ale častou příčinou nedorozumění je nedostatečné naslouchání, protože aktivnímu naslouchání je třeba se také naučit. Pokud jsme rozptýlení nebo nesoustředění, často nám v komunikaci unikají důležité informace a vykládáme si je nepřesně.	Proto během komunikace vypněte rušivé faktory, jako je mobilní telefon, hudba nebo zvuky upozornění a vědomě se soustřeďte na sdělení.

Nyní, když jste se dozvěděli tipy, jak se vyhnout nedorozuměním v komunikaci, podívejme se na další strategii pro úspěšnou komunikaci, kterou jsou cílené **techniky kladení otázek**. Jen stěží by se našla jiná komunikační technika, která by otevírala tolik možností jako technika kladení otázek. Koneckonců otázky jsou jednou z nejdůležitějších součástí každého rozhovoru.

Podívejme se blíže na možnosti, které nám techniky kladení otázek nabízejí:

- **Říďte konverzace:** Správnými otázkami se můžete věnovat určitým tématům, přejít k novému tématu a tím řídit směr konverzace.
- **Projevte zájem:** Pokud během rozhovoru pravidelně kladete svému protějšku otázky, dáváte najevo, že vás druhá osoba a téma rozhovoru zajímá.
- **Přijímejte** nebo předávejte **informace:** Pomocí cílených otázek získáte od svého protějšku informace, které by vám jinak zůstaly skryty.
- **Manipulujte:** Pomocí technik kladení otázek můžete svůj protějšek cíleně ovlivnit a nasměrovat ho požadovaným směrem.
- **Identifikujte problémy:** Techniky kladení otázek vám také otevírají možnost podívat se na problémy z různých úhlů pohledu a najít tak řešení.
- **Předcházejte nedorozuměním:** Nedorozuměním a konfliktům lze také předejít nebo je vyjasnit cíleným dotazováním nebo doptáváním v případě nejasností.
- **Reflektujte perspektivy:** Techniky kladení otázek mohou také vést ke změně perspektivy, díky čemuž se dříve odlišné pohledy najednou stanou kompatibilními.
- **Utište protistranu:** Techniky dotazování lze použít i v případě, že chcete protějšek vykázat z komunikačního procesu.

Nyní znáte různé strategie pro úspěšnou komunikaci, předcházení nedorozuměním a řízení komunikačních procesů. Pokud dojde ke konfliktu, měli byste na něj být připraveni. Podívejme se nejprve na to, jaké jsou typické znaky konfliktu, jak můžete rozpoznat potenciální předměty sporu a samozřejmě především jak můžete konflikty profesionálně řešit.

### 6.3 Řízení konfliktů

S konflikty se setkáváme všude. Ať už na hřišti, v partnerském vztahu, v práci nebo ve společnosti. Konflikty však nejsou automaticky špatné, naopak: mohou být dokonce velmi důležité a přinést důležité změny. Zlatým pravidlem je zde správný způsob řešení konfliktů.

Než se podíváme na to, jak můžeme konflikty řešit a konstruktivně vyřešit, je třeba si ujasnit, co to konflikty jsou.

#### Definice

**Konflikt** je definován jako **situace napětí mezi dvěma nebo více stranami** (jednotlivci, organizacemi, skupinami atd.), jejichž zájmy a cíle jsou vnímány jako vzájemně neslučitelné.

Konflikt je tedy obvykle charakterizován následujícími znaky:

- Mezi stranami probíhá interakce.
- Stačí, když pouze jedna strana vnímá zájmy jako neslučitelné.
- Neslučitelnost může zahrnovat také myšlení, vnímání a představy.
- Alespoň jedna ze stran obviňuje z konfliktu druhou stranu. Vina je tedy svalována na ostatní strany, nikoliv na vlastní osobu.

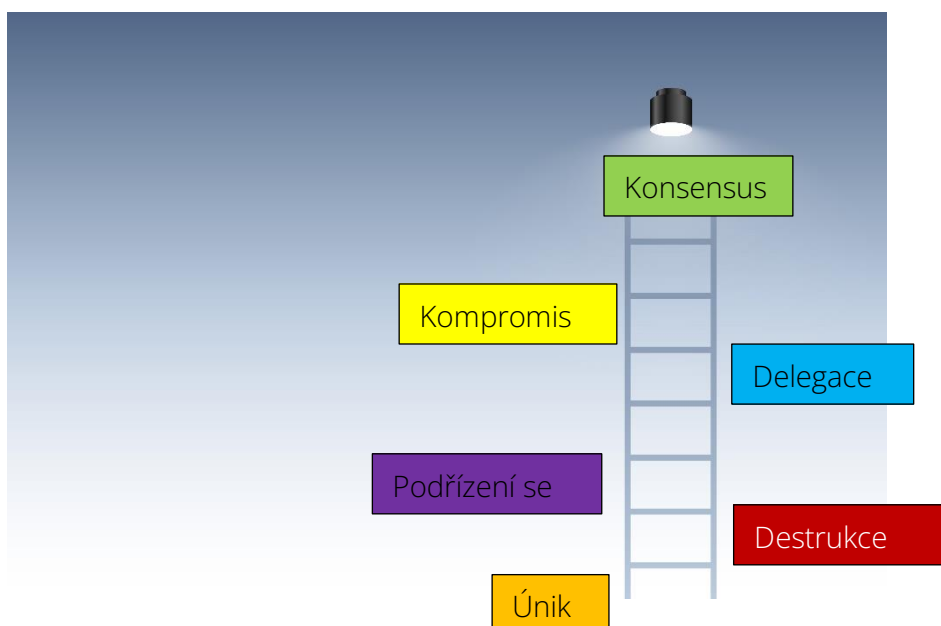
Někdy to však nezůstane jen u konfliktu. Protože každý konflikt může eskalovat. K tomu dochází zejména tehdy, když konfliktní strany již nezůstávají ve věcné rovině, ale přesunou se do roviny vztahové. Přitom se strany konfliktu snaží demonstrovat svou převahu a potlačit druhou stranu. V nejhorším případě se mohou uchýlit i k násilí, aby prosadily svou pozici. Tento odklon od původního tématu konfliktu a přitvrzení konfliktu se nazývá **eskalace**.

Zda se jedná o konflikt, nebo již o eskalaci, poznáte podle následujících charakteristik (pokud jsou tyto **charakteristiky** pravdivé, jedná se o **eskalaci**):

- **Přitvrzování:** Na začátku konfliktu se strany konfliktu snaží reagovat na druhou stranu. Při eskalaci již tento konstruktivní postoj není zaujímán.
- **Determinace:** Pozornost je zaměřena na negativní chování ve všech aspektech, které se v průběhu stupňů eskalace zvyšuje.
- **Snaha o nadřazenost:** Každá strana konfliktu se snaží prezentovat svou nadřazenost a zároveň ponížit druhou stranu.
- **Použití ostřejších prostředků:** V centru pozornosti již nejsou intelektuální a verbální prvky, ale čisté činy.
- **Ztráta norem a pravidel:** Pravidla a normy se přestávají dodržovat.
- **Vymezení:** Strany konfliktu jsou přesvědčeny, že konflikt lze vyřešit pouze bez druhé strany.
- **Nezvrátnost:** Základním cílem je zničení protivníka. Není cesty zpět, tj. není vyhlídka na mírové řešení.

Tomu všemu se samozřejmě chceme vyhnout. A skutečně, v konfliktu nemusí být vždy vítězná a poražená strana. Konflikty lze řešit i konstruktivně. K tomu potřebujeme vědět, že proces řešení konfliktů obvykle probíhá podle určitého schématu, které se buduje postupně. Tyto základní vzorce představují různé strategie řešení konfliktů, které používáme, často nevědomě, k jejich vyřešení. Čím výše člověk stoupá po jednotlivých úrovních řešení konfliktů, tím větší je šance na jejich vyřešení.

Podívejme se na tyto fáze podrobněji:



[https://www.freepik.com/free-vector/ladder-stairway-with-light-bulb-concept-background\\_14979132.htm#page=2&query=stairs%20up&position=49&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/ladder-stairway-with-light-bulb-concept-background_14979132.htm#page=2&query=stairs%20up&position=49&from_view=search&track=sph)



- První fáze je **únik** a obvykle se vyznačuje vyhýbáním se konfliktům nebo jejich popíráním. Tímto způsobem se však konflikty neřeší, ale pouze potlačují.
- Následuje fáze **destrukce**. Ta nastává, když konflikt nelze vyřešit únikem. Stavíme se do bojové pozice, abychom slovně nebo fyzicky zničili svůj protějšek. To může zahrnovat sociální vyloučení, mobbing nebo v extrémních případech dokonce vraždu. To může vést k rychlému a konečnému vítězství jedné strany, ale také to neponechává žádný prostor pro další vývoj a změnu.
- Pokud se někdo rozhodne protivníka nezničit, obvykle to vede k **podřízení se** jedné ze stran. Slabší strana si tak uvědomí, že vyhlídka na vítězství je velmi nepravděpodobná a podřídí se druhé straně, například převzetím opačné pozice, ústupkem nebo dokonce úplatky a intrikami. Ani zde ještě nelze hovořit o konstruktivním řešení konfliktu.
- Ve čtvrté fázi se snažíme spolupracovat s druhou stranou pomocí **delegování**. To znamená, že o konfliktu rozhoduje třetí orgán, který s ním nemá nic společného. Touto třetí instancí je například komise nebo soud, ale také mediace. Zde lze konflikty řešit způsobem, který zachovává objektivitu a nestrannost. Strany jsou však zbaveny svých kompetencí k řešení konfliktů a musí akceptovat vnější autoritu.
- Předposlední fází je fáze **kompromisu**. Kompromis znamená, že v určitých dílčích oblastech může dojít k dohodě. To znamená, že cíle dohody může být dosaženo a strany konfliktu jednájí na základě své odpovědnosti. Zároveň to však znamená, že ve zbývajících oblastech ještě nebylo dosaženo dohody.
- Pokud je uznáno, že všechny předchozí strategie řešení konfliktů (únik, podřízení se atd.) nejsou účelné, lze hledat **konsensus**. Strany konfliktu se snaží o společné řešení, se kterým jsou všechny strany spokojeny. Zde se poprvé daří úplné a dlouhodobé zvládnutí konfliktu, které zohledňuje zájmy všech stran. Tato strategie je však samozřejmě časově velmi náročná.

Nezáleží na tom, zda se děti perou o své hračky, vyjednáváte s vedením o zvýšení platu, cítíte se nedoceněni svým týmem nebo jste zdědili po babičce méně než vaši sourozenci. Všechny tyto situace zahrnují různé předměty sporu.

Tyto předměty sporu lze přiřadit k různým typům konfliktů:



Existuje tedy nespočet důvodů pro vznik konfliktu, a tedy i nespočet různých typů konfliktů.

Kromě toho mohou obtížné komunikační situace vést také ke konfliktům, protože může snadno dojít k nedorozumění, které má konfliktní potenciál. Protože se všichni znovu a znovu ocitáme v situacích, kdy je pro nás obtížné vést rozhovor, rádi bychom nyní navrhli několik **strategií, které vám pomohou obtížné komunikační situace zvládnout.**

#### Nástroje pro náročné komunikační situace:

Strategie	Provedení
Aktivní naslouchání	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Věnujte svému protějšku plnou pozornost a dejte to najevo i řečí těla (přikyvování, oční kontakt, postoj tváří v tvář)</li> <li>- Pokládejte otázky, a tím projevujte zájem</li> <li>- Vysílejte pozitivní slovní signály ("Ano", "Mmh")</li> <li>- Během komunikace se vyhýbejte jiným činnostem (čtení zpráv apod.)</li> </ul>
Rozpoznání interpunkce	Mějte na paměti, že různí lidé si realitu vykládají různě a buďte otevřeni novým pohledům a východiskům.
Rozpoznávání začarovaných kruhů	Začarovaný kruh poznáte, když si všimnete, že se hádka točí v kruhu a vy se svým protějškem nesouhlasíte. Místo toho se situace stále více vyostřuje.

Prolomení začarovaných kruhů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soustředte se na pozitivní stránky svého protějšku</li> <li>- Chovejte se odpovídajícím způsobem a vysílejte pozitivní verbální a neverbální signály</li> <li>- Váš protějšek bude také pozitivněji naladěný a bude možné hledat společná řešení</li> </ul>
Kritické posuzování interpretací	Kriticky posuzujte své interpretace a zvažte další možné interpretace.
Formulace I zpráv	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulujte svá tvrzení co nejneutrálněji</li> <li>- Vyhněte se obviněním</li> <li>- Nesnažte se změnit svůj protějšek</li> <li>- Jasně formulujte, o co vám jde</li> <li>- Přijměte odpovědnost</li> </ul>
Provádění metakomunikace	Opustte aktuální komunikační situaci a podívejte se na ni zvenčí. Podívejte se takříkajíc přes rameno a analyzujte situaci. Může být také užitečné požádat o pomoc kouče nebo mediátora.

### Příklad

Diskutujete s výrobním týmem o příčinách určitého problému s vozidlem. Strávili mnoho času řešením problémů a nebyli úspěšní v diagnostice automobilu. Zdá se, že existují různé představy a s tím spojené definice problému, což ovlivňuje další kroky při řešení problému. Vnímání stavu závisí nejen na znalostech vozidla, jeho součástí a provozu, ale také na zkušenostech s prací a na zkušenostech s daným modelem automobilu. V tomto případě se budou hodit nástroje pro obtížné komunikační situace a vedoucí týmu monitoruje výsledky rozhovorů probíhajících ve výrobní hale.

## 6.4 Efektivní týmová porada

Závěrem bychom se rádi věnovali otázce, jakým způsobem lze plánovat odborná zasedání a schůzky a jak stanovit jejich cíle.

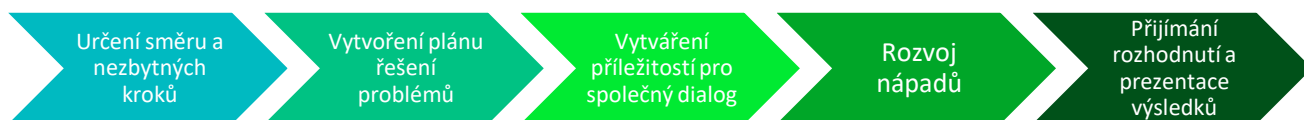
Asi je všichni znáte: nekonečné konference v práci, kdy jen čekáte, až zase skončí. Ale nemusí to tak být. Pokud budete mít na paměti několik věcí, může být porada mnohem záživnější a efektivnější.



[https://www.freepik.com/free-vector/business-team-discussing-ideas-startup\\_6974855.htm#query=team%20meeting&position=1&from\\_view=author](https://www.freepik.com/free-vector/business-team-discussing-ideas-startup_6974855.htm#query=team%20meeting&position=1&from_view=author)

Při plánování nebo vedení schůzky je vždy třeba stanovit cíle schůzky. Před zahájením si tedy ujasněte cíle schůzky.

Možné cíle schůzky mohou být:



### Poznámka

Základním pravidlem je formulovat cíle co nejpřesněji a volit je tak, aby byly v rámci schůzky dosažitelné.

Jakmile si stanovíte konkrétní cíle a rozhodnete se uspořádat schůzku, je třeba ji naplánovat tak, aby vše proběhlo v pořádku. Podívejme se podrobněji na jednotlivé kroky ve **fázi plánování**:

- Pokud schůzku nevedete sami, najměte si na její vedení profesionála.
- Stanovte datum, které vyhovuje co největšímu počtu účastníků.

- Určete začátek a konec schůzky. Tím zabráníte tomu, aby se schůzky zdály nekonečné a umožníte soustředit se na to podstatné.
- Zorganizujte vhodné místo, které nabízí dostatek prostoru.
- Naplánujte dostatečné přestávky, zejména při delších setkáních, abyste udrželi koncentraci účastníků a vytvořili prostor pro výměnu názorů.
- Zajistěte, aby byl včas oznámen program (datum, doba trvání, místo, téma/cíle a vedoucí schůze). To umožní účastníkům připravit se na schůzku a získat informace s předstihem.
- Uspořádejte témata podle priorit a do oblastí informací, diskuse a rozhodování. Tím získá schůzka od začátku určitou strukturu a zajistí, že nejdůležitější body budou projednány hned na začátku.

Plánování je někdy polovina úspěchu. Proto se již při plánování řiďte těmito tipy a uvidíte, jak efektivní a produktivní schůzka najednou bude.

### Příklad

Pokud se zaměříme na automobilový průmysl, bude týmová práce v různých závodech organizována různými způsoby. To závisí nejen na velikosti podniku, ale také na manažerských postupech, které se řídí dohodami o interních postupech. Některé týmy se scházejí pravidelně, jiné se scházejí čas od času, když je třeba vyřešit nějakou otázku nebo problém při organizaci nového procesu nebo mimo jiné při externí návštěvě. Pracovníci na tradiční montážní lince jsou rozděleni do týmů, proto se budou účastnit schůzek se svým mistrem. Nyní hovoříme o samoorganizaci týmů, která je uznávanou dobrou praxí mezi mistry dělníky, kteří sledují práci a hodnotí své týmy, čímž podporují jejich polosamostatnost vůči úkolům na pracovišti, které jim byly přiděleny. To vede ke zvýšení jejich ohodnocení, stejně jako jejich motivace a pracovního nasazení.

Co si myslíte o těchto dvou postupech?

Výrobní podnik Opel Werk Eisenach pořádá každý měsíc schůzky mimo běžnou pracovní dobu, které jsou placeny jako přesčasy. Témata mohou navrhnout zaměstnanci.

Továrna Vauxhall Luton, výrobce automobilů, pořádá týmové schůzky, které trvají méně než půl hodiny, a to v případě potřeby. Pro specialisty naopak pořádá každodenní porady a zaměřuje se na koncept Kaizen, který je v kompetenci jejich týmu.

## 6.5 Shrnutí

### **Uložení znalostí**

" Nemůžeme tedy nekomunikovat", zjistili jsme s pomocí Paula Watzlawicka a nyní víme o důležitosti komunikace.

V této lekci jste viděli, jak je komunikační proces navržen a víte, že aby byla komunikace úspěšná, musí se záměry příjemce a odesílatele co nejvíce shodovat. Může se však snadno stát, že komunikace nebude fungovat a dojde k nedorozumění. To může být způsobeno mimo jiné příliš nepřímou komunikací, subjektivním pohledem, ale také nedostatečným nasloucháním. Abyste předešli nedorozuměním, máte po zpracování této výukové lekce k dispozici různé nástroje. Pro úspěšnou komunikaci mohou být užitečné i specifické techniky kladení otázek.

Navíc nyní víte, že stejně jako komunikace jsou i konflikty všudypřítomné a zahrnují různé předměty sporu. Existuje tedy mnoho různých typů, například konflikty rolí, konflikty cílů nebo konflikty na cestě. Zjistili jsme však, že konflikty nejsou vždy negativní, ale nabízejí důležité příležitosti k rozvoji. Zásadní je správný způsob řešení konfliktů. Pokud se totiž konflikty neřeší, utužují se a v horším případě eskalují. Nyní již znáte klasický postup řešení konfliktů krok za krokem, který vede od úniku, destrukce, podřízení se a delegování ke kompromisu a konsenzu a víte, jak je možné konflikty řešit.

Na závěr jste se dozvěděli o možných cílech efektivní týmové porady a nyní můžete profesionálně naplánovat radu tak, aby v praxi nebyla zdlouhavá a pro účastníky nudná, ale produktivní, efektivní a záživná.

## 6.6 Zdroje

Darrelmann, Mareike: Welche Konfliktlösungsstrategien gibt es?,

<https://www.konfliktloesung-coaching.de/konfliktlexikon/konfliktl%C3%B6sungsstrategien/>

Arbeiterkammer Oberösterreich: Streiten, aber richtig. Neun goldene Regeln für den Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz,

[https://ooe.arbeiterkammer.at/service/broschuerenundratgeber/arbeitundgesundheit/B\\_2006\\_Streiten\\_aber\\_richtig.pdf](https://ooe.arbeiterkammer.at/service/broschuerenundratgeber/arbeitundgesundheit/B_2006_Streiten_aber_richtig.pdf)

Schrader, Lutz (2018): Was ist ein Konflikt? Bundeszentrale für politische Bildung,

<https://www.bpb.de/themen/kriege-konflikte/dossier-kriege-konflikte/54499/was-ist-ein-konflikt/#:~:text=Ein%20Konflikt%20ist%20eine%20mindestens,Haltungen%20der%20Beteiligten%20gekennzeichnet%20ist>

Natrapei, Iulia: 10 Tipps wie Sie Missverständnisse in der Kommunikation vermeiden,

<https://blog.hubspot.de/service/missverstaendnisse-in-der-kommunikation>

Böhringer, Joachim; Bühler, Peter & Schlaich, Patrick (2007): Kommunikation, in: Schule, Studium und Beruf, [https://www.edv-](https://www.edv-buchversand.de/chapter.php?cnt=getchapter&id=sp-45704.pdf)

[buchversand.de/chapter.php?cnt=getchapter&id=sp-45704.pdf](https://www.edv-buchversand.de/chapter.php?cnt=getchapter&id=sp-45704.pdf)



# CAR Master training

**GRATULUJEME K DOKONČENÍ OBSAHU TÉTO  
LEKCE!**

**MÁTE ZÁJEM O DALŠÍ INFORMACE? TĚŠÍME SE NA  
VAŠI NÁVŠTĚVU NAŠICH WEBOVÝCH STRÁNEK!**



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.