

**Téma:** Akciová společnost

**Předmět:** Obchodní právo

**Zaslal(a):** Ovenka

**Podstata a význam - naslouchání:** nejedná se pouze o vnímání druhého, ale i o sdělování našich názorů

- Jde o vyváženost **poslouchání (recepce)** a **mluvení (exprese)** a umění poznat kdy je pro co správná chvíle
- Správně často nasloucháme pouze když chceme, 3 nejčastější příčiny špatného naslouchání:
  - Nevíme, jak správně naslouchat (málo časté)
  - Nasloucháme správně jen když na to máme náladu (časté)
  - Nasloucháme pouze z povinnosti, ne protože chceme – nebereme je v úvahu (nejčastěji)

**Recepce** (naslouchání, příjem informací, vnímání) - **zásady:**

- **Fyzická přítomnost** - správná vzdálenost (blízka x daleko) – musíme slyšet, ale respektovat osobní zónu (horizontální rovina) a mít oční kontakt na stejné úrovni (vertikální rovina – špatně když 1. sedí a 2. stojí)
- **Pozornost** – plná pozornost a soustředění na řečníka – ovlivněno psychickým (motivace) i fyzickým stavem (únava) – je nestabilní. Mění se v průběhu dne – intenzita i zaměření. Dialog jen když na to máme stav.
  - Ruší nás okolí, posloucháme jen to, co nás zajímá, myslíme na jiné věci...
- **Čas** – nesmíme být během rozhovoru netrpěliví, ale zároveň nemáme vést nekonečné a zbytečné dialogy

- **Akceptace** – očekáváním řečníka je vyslechnutí a vžití se do jeho situace posluchačem
  - Nulová akceptace – zamítavý postoj a mimika, nesouhlasná gesta, odmítání – lepší dialog nevést
  - Bezbřehé přijímání a tolerance – snaha chápat všechny lidi

**Expres** (získávání další informací, ověření správného pochopení, další rozvoj dialogu, interpretace přijatého sdělení)

- Při tvorbě stanovisek třeba postupovat citlivě a s rozvahou
- Kladení dotazů – prostředek získání informací, ale také manipulace (předstírané otázky)
  - Předstírané otázky – ovlivňují komunikace, přiosťřují ji,
    - Jsou tvrzením nebo podsouvají správnou odpověď
    - Útočné otázky (jsi si tím jistý?)
    - Zakrývající úmysl tazatele (co děláš večer? ...nic... tak mi můžeš pomoci s XY)
  - Upřímné otázky – mohou mít klady i zápory
    - Otevřené otázky: zjišťují co si člověk doopravdy myslí – možnost mlčení a vyhýbání se
    - Uzavřené otázky: nutnost souhlasu/nesouhlasu nebo přímé odpovědi, šetří čas, dotazovaný může být zatlačen odpovídat na něco, na co nechce, nemusí obsahovat všechny varianty
    - Reflektivní otázky: navazují na naslouchání a žádají doplnění – rozvíjí dialog a buduje důvěru – moč častá reflexe budí dojem, že nerozumíme, co říká nebo nemáme vlastní názor
    - Srovnávací otázky: hodnotová a názorová hlediska (proč dal přednost A před B?) opět moho může vyvolávat pocit nerozumění či neposlouchání
  - Dále je třeba zachovávat soukromí a neptat se na několik dotazů v jedné otázce
- Parafrázování – opakování vlastními slovy + obvykle otázka zda nastalo správné pochopení (časté = otravné)
  - Obsahu – zopakování zjevného sdělení
  - Záměru – pochopení důvodu/motivu sdělení
  - Pocitů – pochopení pocitů kterými je sdělení podbarveno (takže vás to rozhodnutí zklamalo? Ano myslel jsem, že ten úkol budu dělat já) – snahy o empatii a správné pochopení pocitů jsou pro dialog důležité, lze tím získat mnoho důležitých odpovědí, které nám pomůžou a jinak bychom je nevěděli
  - Je vhodné nechat podřízeného parafrázovat zadaný úkol jako kontrola pochopení

- Sdělování vlastních názorů – důležitá součást dialogu, třeba správně načasovat po recepci
  - Mělo by následovat po plném vyslechnutí a ověření správného pochopení (dotazy/parafráze)
  - Neskákat do řeči (přerušování, dokončování, poučování) – pramení z netrpělivosti, egocentrismu...
  - Vhodné nechat každého ať dokončí myšlenku a najde řešení sám – pomocí otázek které ho navedou k řešení (výběr dárku – neřekneme co, ale otázky typu co má ráda?)
- Neverbální projevy – součástí exprese i recepce, souvisí i s mezilidskými vztahy
  - Oční kontakt, naklonění, sledování vyjadřují vnímání a následnou upřímnost otázek
  - Aktivní naslouchání pomáhá při odhalování pokusů o manipulaci – zkoumáme, jak manipulující reaguje na otázky a zda s námi jedná férově. Použití i při řešení osobních problémů podřízených.

**Styly naslouchání** – efektivní naslouchání založeno na vyváženém využívání všech 4 stylů naslouchání

- Orientace na lidi x orientace na úkoly ; Orientace na obsah/souvislosti x orientace na čas

**Styl orientovaný na lidi - snaha především o pozitivní vztahy v průběhu komunikace**

- Vnímavost pocitů a nálad, nehodnotí a neodsuzují druhé, snaha akceptovat a podpořit, spíše recepce, otevřené a reflektivní otázky + parafrázování. Otevřená a upřímná diskuze. Posluchač získává snadno důvěru i podporu druhých. Hrozba ztráty objektivit a vtažení do problémů ostatních – třeba si držet odstup.
- Deficit – přílišná orientace na výkon a fakta, egocentrismus, obava z dotěrnosti
- Rozvoj: činnosti oceňující práci s lidmi (chápat více emoce, socializace), **rozvoj receptivních dovedností** (trpělivé naslouchání bez skákání do řeči, chápání emocí druhého a kontrola vlastních neverbálních projevů), procvičování pokládání otevřených a reflektivních dotazů (chápání pocitů a sdělování vlastních), parafrázování motivů a pocitů, naslouchání lidem, které nemáme rádi nebo se jim vyhýbáme, snaha pochopit a pomoci někomu, kdo pomoc potřebuje (dobrovolnictví)

**Styl orientovaný na úkoly a fakta** – během dialogu posluchač nezapomíná na faktickou stránku věci

- Hlavní je správné pochopení myšlenek a názorů – snahou k nim dojít co nejdříve, spíše exprese, snaha o jednoduchost a racionálnost. Mnoho ověřovacích dotazů. Vhodné při vedení porad – zaměření na úkol dokáže přenést i na ostatní. Problémem je netrpělivost (skákání do řeči) a přehlížení emocí ostatních – to je pro lidi dlouhodobě namáhavé. Důvěra může být pro někoho základem pro navázání obchodních vztahů – zde chybí.
- Deficit: velká tendence na mezilidské vztahy a pocit spoluodpovědnosti za problémy, obavy z nepřátelského vnímání na tlačení do úkolu
- Rozvoj: snaha držet se v racionální rovině: rozvoj expresivních dovedností (jasná stanoviska a rozlišování podstatných informací), parafrázování obsahu a sumarizace výsledků, vlastními slovy vyjádřit podstatu delších projevů/článků..., příprava a vedení diskuze

**Styl orientovaný na obsah a souvislosti** – zájmem detaily, které analyzují z různých pohledů, cílem komplexní obraz

- Diskutují s odborníky, informace z kvalitních zdrojů, o informacích velmi přemýšlejí, mnoho dotazů k pochopení, promyšlené závěry a rozhodnutí, dokážou si srovnat různorodé informace a názory. Tento styl může ostatní lidi otravovat a vyvolávat negativní emoce (puntičkáři, co se zajímají o nedůležité věci, plýtvají časem). Nezajímají se o neodborné názory – může jim něco uniknout a zároveň mohou působit arogantně.
- Deficit: uspěchanost, v časovém tlaku, averze k nejistotě, zaměření na krátkodobé potřeby
- Rozvoj: trpělivost a kritické vyhodnocování situací, snaha o zjištění všech dostupných informací o diskutovaném problému, ověřování a požadování vhodnosti získávaných informací, diskuze s různými lidmi na jedno téma, důkladná analýza – diskuze s experty

**Styl orientovaný na čas** – jde jim o úsporu a práci s časem – pohotovost – zaměření na fakta – hledání rychlých řešení

- Efektivita jen pokud je stanovený časový rámec/limit, před zahájením diskuze si vyjasní kolik na to je času
- Sledují hodinky, upozorňují na blížící se konec, po uplynutí času končí i když není vyřešeno (domluví schůzku)
- Dobrý time management – ostatní k němu motivují – spolehliví a odpovědní
- Vytváří negativní pocit časové tísně – může vést ke méně kvalitnímu rozhodnutí
- Někdo s nimi nemusí chtít vést rozhovor, když na něj nemá čas, dojem, že nemají události pod kontrolou
- Deficit: perfekcionalismus, analýza nepodstatných věcí, opatrnost, nerozhodnost, někdy orientace na lidi
- Rozvoj: hospodaření s časem a stanovení časových rámců na rozhovor, studie time managementu, směřování rozhovorů k přijetí závěrů

**Versatilita a styly naslouchání** – využití stylu naslouchání dle situace (je třeba akce – styl na úkol, krátký termín – čas)

- Opět třeba vyváženost použití stylů (lidi x úkol; podrobná analýza situace x čas)
- Pomáhá už jen vědomá snaha o rovnováhu