



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti

# PROJEKT STOPPER

## ZAMĚSTNANCI

### II. vlna

CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0016938

[www.stopper.cz](http://www.stopper.cz)

# OBSAH KURZU

1. FORMY KOMUNIKACE
2. TAKTNÍ ASERTIVITA
3. ROČNÍ ROZHOVORY
4. KRIZOVÁ KOMUNIKACE
5. INDIVIDUÁLNÍ KRIZOVÁ OBRANA
6. DIAGNOSTIKA V KOMUNIKACI
7. KLIENTSKÁ ŠIKANA





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti

## Mgr. Michaela Švejdová



- expertka na vztahovou patologii, důstojné pracoviště, interní a externí komunikaci,
- zakladatelka a koordinátorka Mobbing Free Institutu a [www.sikanavpraci.cz](http://www.sikanavpraci.cz),
- andragožka, metodička, lektorka, artefiletik.

[sikanavpraci@gmail.com](mailto:sikanavpraci@gmail.com)

[www.stopper.cz](http://www.stopper.cz)



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti

## Bc. Petra Lhotáková, LL.M.



Od roku 2018 pracuje jako lektor, mentor a metodik MPSV v projektech zabývajících se eliminací šikany na pracovišti veřejné správy „Důstojné pracoviště a STOPPER“. Působila jako vychovatelka v dětském domově. Nyní působí jako školní metodik prevence a asistent pedagoga v 8. třídě ZŠ Zruč nad Sázavou.

Od roku 2015 je dosud nepravomocně propuštěná policistka poukazující od roku 2007 na šikanu v bezpečnostních sborech. Zakladatelka Odborové aliance IZS z.s. sdružující příslušníky bezpečnostních sborů, bývalá ředitelka Mobbing Free Institut, z.ú.

Matka samoživitelka syna (12 let), v roce 2015 dostudovala UJAK – speciální pedagogika – vychovatelství, v roce 2019 dostudovala EUPSI – ochrana osob a majetku.

[www.stopper.cz](http://www.stopper.cz)



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti



## JUDr. Dagmar Morozová

JUDr. Dagmar Morozová, koučka a právnička a mentorka, která v současné době působí především jako specialistka zabývající se metodou tzv. neurocoachingu. Nejen na toto téma pravidelně publikuje na svém blogu [www.dagmarmorozova.com](http://www.dagmarmorozova.com).

Působila v notářské praxi v Liberci, posléze se po mateřské dovolené zaměřila na koučink a osobnostní rozvoj. Jako expertka v programu Důstojné pracoviště a STOPPER MPSV se specializuje na lektorskou činnost, osvětu a prevenci patologických jevů na pracovišti.

Vystudovala Právnickou fakultu Univerzity Karlovy v Praze, obor právo a právní věda.

[www.stopper.cz](http://www.stopper.cz)



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti



Ing. Zbyněk Ingr se mnoho let zabýval optimalizací pracovních procesů a významem podnikové psychologie s dopadem na kvalitu pracovního rozvoje pracovníků v praxi.

Podniká v oboru cestovního ruchu. Přednáší a školí v oborech cestovního ruchu, důstojného pracoviště, měkkých dovedností a myslivosti.

Působí jako zkušební komisař průvodců a v oboru myslivosti. Jeho specializací je vztah člověk k životnímu prostředí.

[www.stopper.cz](http://www.stopper.cz)



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti



**Bc. Vadim Pekárek je lektor problematiky vztahové patologie, expert na problematiku kyberšikany, andragog, poradce, mentor, metodik a PR konzultant.**

**Ve volném čase se věnuje své kapele.**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**STOPPER** | stop šikaně  
na pracovišti



**Mgr. Stanislav Loskot, MBA vystudoval obor etopedie – výchova a vzdělávání obtížně vychovatelných na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého a Ústav práva a právní vědy.**

**Působil jako vedoucí odboru vnitřních věcí Magistrátu města Třince, poté jako tajemník/vedoucí úřadu Městského úřadu Jablunkov a dále jako lektor dalšího vzdělávání a externí pedagog.**

**Ve volném čase se věnuje jízdě na kole a in-line bruslích, četbě dobrodružných románů, rockové hudbě a přechodům hor.**



# SEBEREFLEXIVNÍ TRÉNINK

# E-learning

---

Komunikační dovednosti

Vztahové křižovatky, vazby a role

Jak na útoky v praxi

Taktiky mobberů a jak na ně

Základní postupy při eliminaci šikany



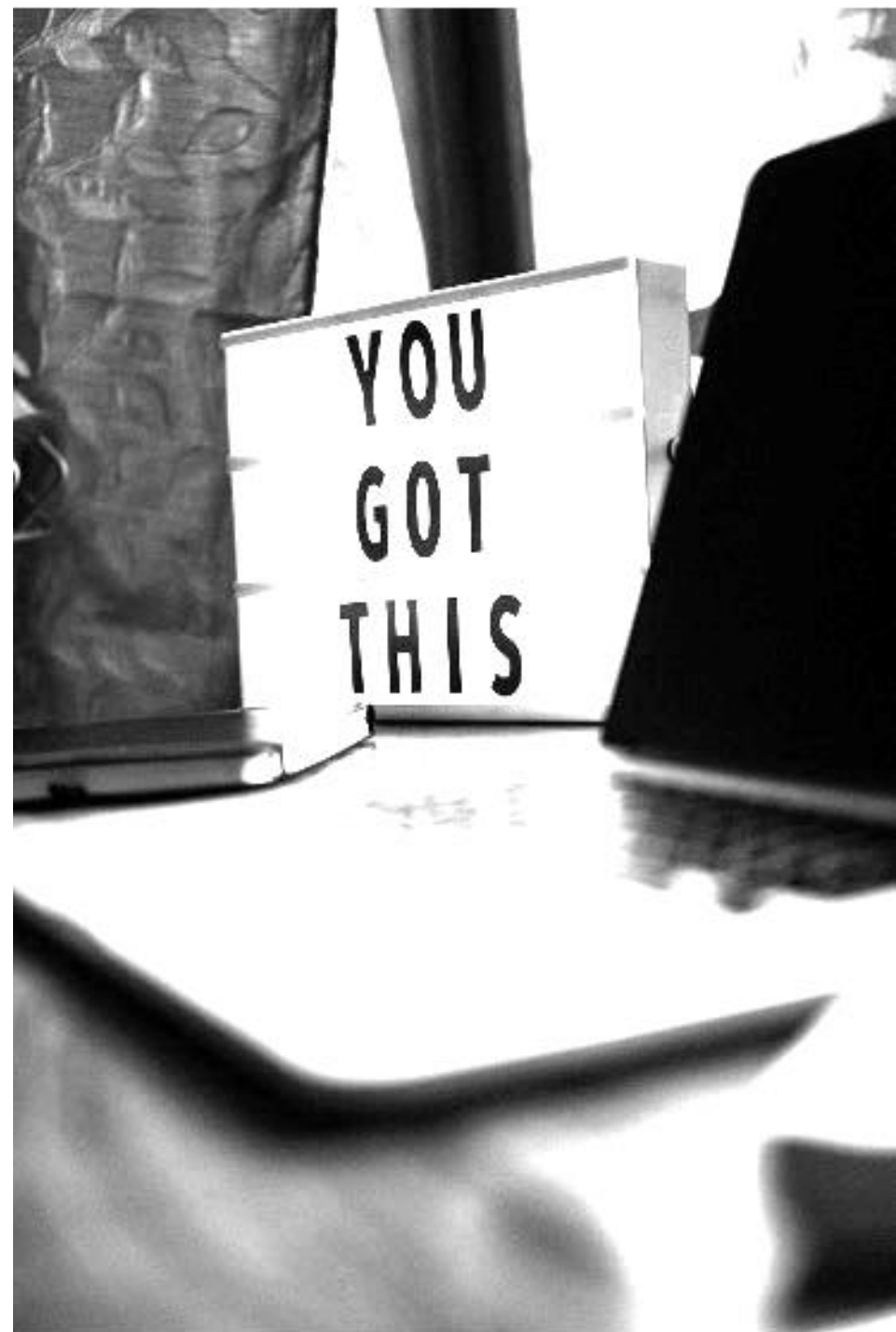
# Proč sebereflexivní trénink?

Z aktuálních průzkumů LMC vyplývá, že **18 % zaměstnanců odchází** do jiné firmy z důvodu **lepšího zacházení**, **43 % zaměstnanců jsou ve firmě nespokojení** a demotivovaní a **23 % zaměstnanců má zkušenost s mobbingem.**

## Vlastní sebereflexe a introspekce

Práce s kartami – sebereflexivní a introspektivní proces vlastních hodnot, postojů a přístupů

- Jak se cítíte ve své práci vy? Jste spokojeni?
- Jakou máte důvěru ve vedení organizace?
- Jaké jsou u vás vztahy?



# Role managementu

---

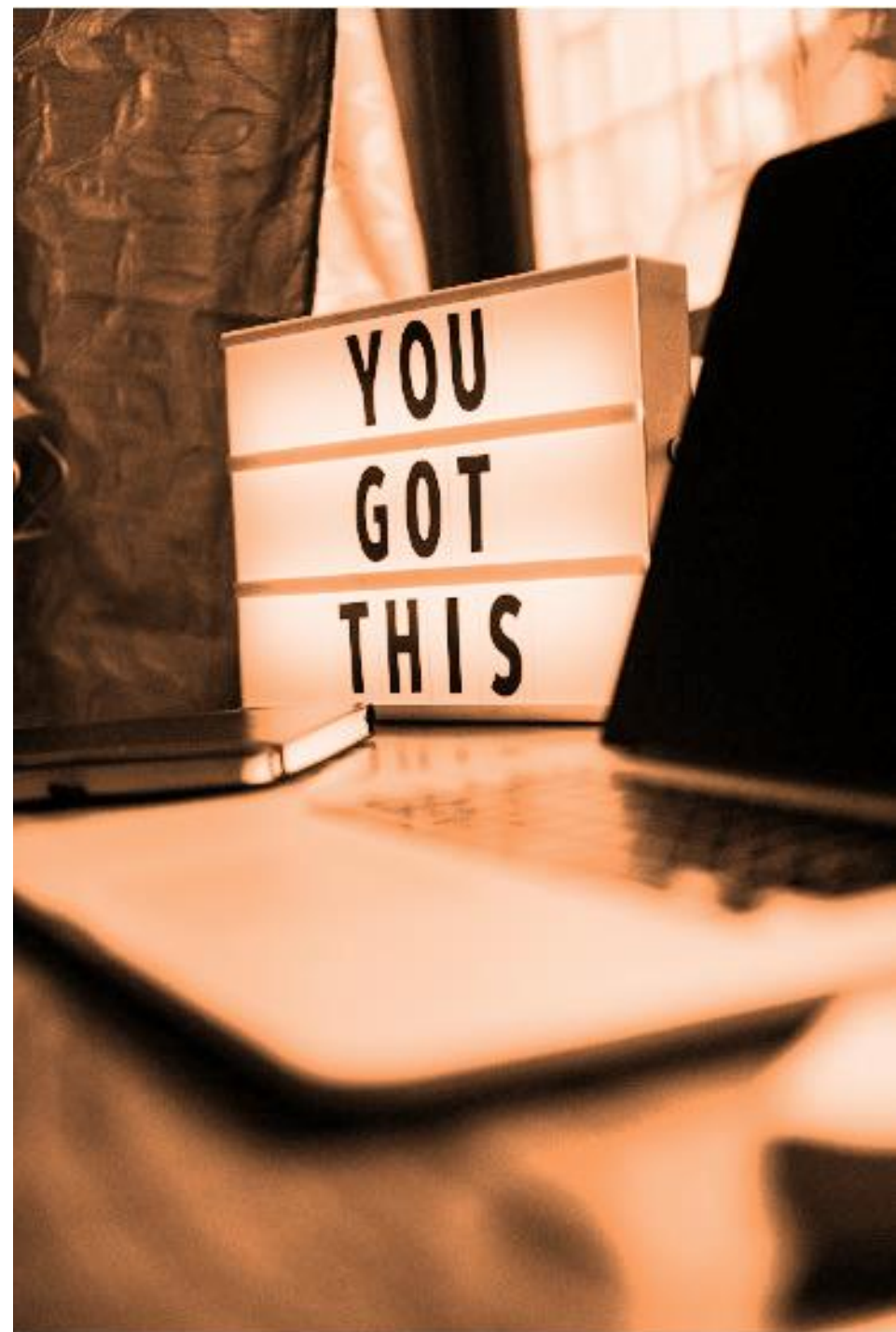
- Seniorní vedoucí
- Střední vedoucí
- Nižší management
- Výkonný zaměstnanec

Role

Chyby

Doporučení

PRÁCE S KARTAMI – PŘÍPADOVÁ STUDIE A VAŠE ORGANIZACE



# Mobbeři a oběti

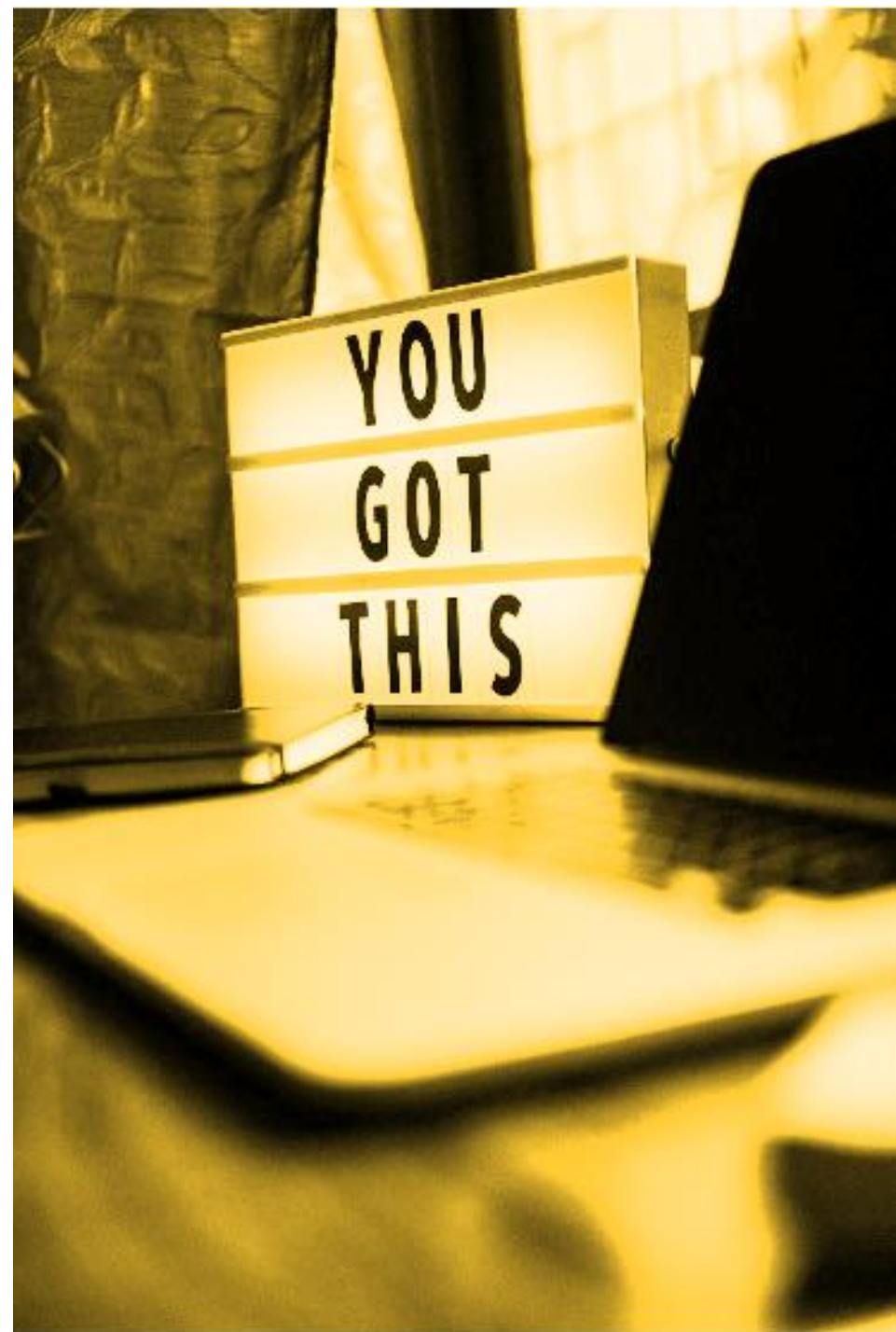
- Nevědomost – špatný přístup vedoucího, kolegy
- Vědomá likvidace a záměrné poškozování
- Patologické chování a poruchy osobnosti
  - paranoidní, schizoidní, disociální, emočně nestabilní, histriónská, narcistická nebo úzkostná porucha osobnosti
  - workoholismus, emoční prožívání, motivace, hodnoty, změna chování, závislosti, agresivní syndrom

nevědomá

vědomá

patologická

PRÁCE S KARTAMI – SESTAVTE TYPICKÝ CHARAKTER MOBBERA A OBĚTI



# Experimenty a teorie

---

Moc a autorita

Milgramův experiment



# Patologičtí kolegové

## poruchy a šikana

- Patologické projevy
- Spolupráce, ochrana a obrana
- Vztahová dynamika
- Opatření
- Zvyšování psychické odolnosti (resilience)
- Prevence

PRÁCE S KARTAMI – TÝMOVĚ SE DOHODNĚTE NA IDEÁLNÍCH POSTUPECH  
PRO VAŠEHO MOBBERA, OBĚŤ I PRACOVISTĚ



# INDIVIDUÁLNÍ STRATEGIE



# Případová studie

---

POPIŠTE VLASTNÍHO MOBBERA I OBĚŤ A SITUACI CO NEJBLÍŽE VAŠÍ REALITĚ

- Hana
- Zuzana
- Igor
- Rozbor vlastní případové studie

PRÁCE S KARTAMI



## DIAGNOSTIKA

Vztahový audit  
Dotazníky  
Rozhovory

## ANALÝZA

Závažnost  
Rozsah  
Příčiny  
Motivace  
SWOT

## STRATEGIE / TAKTIKY

Cíle  
krátkodobé/dlouhodobé  
Prognóza vývoje  
Rizika, Impulzy okolí,  
vztahová dynamika

## ŘEŠENÍ ŠIKANY A ELIMINAČNÍ PROCES

## PREVENCE

Antimobbingová  
opatření  
Osvěta

## VYCHODNOCENÍ

Výsledky  
Zpětná vazba  
Absence/fluktuace

## KONTROLA

Časový  
harmonogram  
Průběžné  
monitorování  
situace  
Komunikace

# VYUŽIJTE PEER PODPORY

## 1. Podpůrná a poradenská

- doporučení pro zaměstnance i zaměstnavatele
- lidská pomoc (resilience)

## 2. Diagnostická a intervenční

- přijímání podnětů
- podpora a expertní řízení vztahové patologie

## 3. Implementační a preventivní

- revize a nastavování procesů
- vzdělávání v rámci organizace



# VZTAHOVÉ KŘIŽOVATKY

# Jak na útoky v praxi

---

## 1. Rozpoznání

- mobbing, bossing, staffing, diskriminace, sexuální obtěžování, kyberšikana, stalking
- variace šikany – oběť x mobber x vedení
- nevědomá, vědomá, patologická šikana

## 2. Mapování

- příčiny, motivace a cíle mobbingu
- spouštěče a rizika
- rozsah a důsledky



# Sebereflexivní typologie, spouštěče a ochrana

---

- úspěšní, schopní, výkonní
- vzdělaní
- odlišní, nápadní, prosazující změny
- oznamovatelé
- introverti, osamocení, neprůbojní, citově labilní
- bránící svá práva a veřejný zájem
- osoby s více krizovými situacemi najednou
- konfliktní a problémové osobnosti
- poruchy osobnosti, handicapovaní

OBĚŤ



# Sebereflexivní typologie, spouštěče a ochrana

---

- narovinný
- detailista
- chaotik
- vytýkavý
- zákulisní hráč
- trvale zaměstnaná osoba
- vypravěč
- kamarád
- otcovský typ
- neformální leader



ŠÉF



# Sebereflexivní typologie, spouštěče a ochrana

---

- konzultant
- potížiista
- šedá myš
- přísluhovač
- stmelovač
- obětní beránek
- nový pracovník



KOLEGA





# Sebereflexivní typologie, spouštěče a ochrana

---

- tyran a manipulátor
- diktátor
- ničitel konkurence
- nespokojený mobber
- znuděný mobber
- bývalá oběť
- středobod vesmíru



**MOBBER**

# Taktiky mobberů a jak na ně

---

- Sisyfovská taktika
- Achillova pata
- Trvalé kontroly
- Překvapující útoky
- Oklešťování kompetencí
- Izolace
- Útoky na zdraví a psychický stav
- Chodí pešek okolo
- Černý Petr

**Blokáda  
Prosazování se  
Sabotáž rozhovoru  
Sabotáž po  
rozhovoru**

# Taktiky mobberů a jak na ně

---

- **Rozpoznáme techniku manipulace a začneme se bránit (obrana).**
  - Identifikujte konkrétní techniku manipulace a braňte se.
  - Cílem je manipulaci okamžitě a elegantně zastavit.
- **Identifikujeme strategii manipulátora.**
  - Přemýšlejte, jakou strategii manipulátor sleduje.
  - Cílem je rozpoznat, co manipulátor zamýšlí.
- **Použijeme férové odvetné opatření.**
  - Pokud odhalíme manipulátorovy úmysly, můžeme lépe reagovat.
  - Cílem je férovými prostředky chránit své vlastní zájmy.





# Taktiky mobberů a jak na ně

---

- Zůstaňte věcní a féroví.
- Snažte se o korektní argumentaci.
- Zachovejte klid.
- Správná reakce na manipulaci vyžaduje vždy pevné nervy.
- Neoplácejte, řešte situaci. Tímto způsobem si zachováte nad rozhovorem kontrolu.
- Vytrvale jděte za svým cílem!
- Chopte se iniciativy.
- Soustředte se na konkrétní chování.
- Nenechte se ovlivnit typem člověka.
- Dejte šanci dohodě. Umožníte návrat ke vzájemné spolupráci.



# Taktiky mobberů a jak na ně

---

- Nechcete být agresivní?
  - Nechcete být submisivní?
  - Chcete mít respekt?
  
  - Chcete mít úctu?
  - Chcete zvítězit?
  - Chcete mít pravdu?
  
  - Chcete mít klid a pohodu?
- Odejděte z agresivního rozhovoru.
  - Najděte třetí řešení situace a trvejte na něm.
  - Jděte k oponentovi co nejbliž a dívejte se mu do očí, ukažte své výsledky.
  - Argumentujte bez emocí, jděte příkladem.
  - Ukažte komunitní sílu, osobní sebevědomí a připravenost.
  - Udělejte si dokonalou přípravu a jednejte podle jasných technik efektivního vyjednávání stupňování argumentace.
  - Nechoďte do managementu.



# Týmová prevence

---

- Udržujte zdravé pracovní prostředí, týmovou spolupráci, vzájemný respekt a lidskost.
- Otevřeně komunikujte, naslouchejte a čelte výzvám společně. Podporujte týmový postoj.
- Průběžně se vzdělávejte v oblasti pracovních vztahů, osobního rozvoje, řízení a komunikace. Informujte se o problematice a šikanu nepodceňujte.
- Předcházejte konfliktům, řešte je. Osvojte si konflikt management a inovujte své individuální strategie a postupy tak, abyste dokázali šikaně předcházet a efektivně ji eliminovat.
- V případě ohrožení se chraňte, braňte, vyhledejte pomoc. Ozvěte se.
- Starejte se o vyvážený pracovní a osobní život, duševní hygienu a osvojte si stres management.
- Buďte sebereflexivní, nastavujte si zdravé hranice. Uvědomujte si vlastní sebehodnotu a priority.
- Dodržujte pravidla, etický kodex a ved'te organizaci k preventivním opatřením a nastavování důstojného pracoviště.
- Využívejte týmových pilířů a vzájemného podpůrného mentoringu, práci s odborníky a peer pracovníky.
- Pravidelně se scházejte, zaveďte také neformální čas pro sebe a kolegy. Pečujte o dobré vztahy a podporující spolupráci.

# KOMUNIKACE A TAKTNÍ ASERTIVITA

# Asertivita

---

- Schopnost vyjádřit své myšlenky, emoce, přesvědčení a názory čestným a ohleduplným způsobem.
- Možnost jak uplatňovat svá osobní práva a zájmy, aniž by byla narušena práva druhých.
- Vyvážená reakce. Tedy ani submisivní, ani agresivní, ani manipulativní.
- Zralý a dospělý člověk komunikuje s druhým:
  - jako rovný s rovným, neponižuje – nemanifestuje ponížení,
  - nelže a nemá úskočné techniky – nepodléhá lžím a doptává se na důvody a dopady,
  - nevyhrožuje, nezastrašuje – nepodléhá strachu, hájí svoje potřeby a postoje.





# Nástroje asertivity

## **Empatie:**

Pochopení emocí a myšlenek druhých lidí, klíč k budování vztahů a důvěry.

## **Aktivní naslouchání:**

Schopnost klást otázky a podporovat druhého verbálně i neverbálně ve vyjádření své potřeby.

## **Sebekontrola:**

(ovládání vnitřních impulsů, hnutí mysli)  
Schopnost řídit své vnitřní impulsy, být trpělivý a kontrolovat svou zlobu a hněv. Kontrola vnitřních popudů je primární dovedností, na které závisí kvalita všech ostatních kognitivních a emočních schopností.

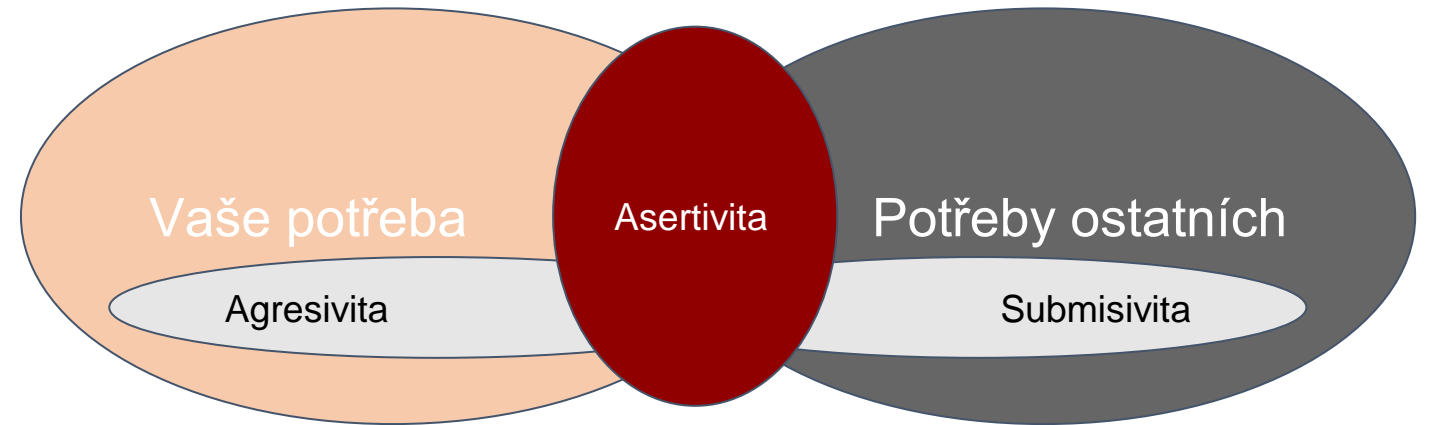
## **Pozitivita:**

Je viditelné směřování k tomu lepšímu, co okolí, svět nebo druzí lidé ze sebe nabízejí. Často je jen v drobnostech.



# Asertivní techniky

- pokažená gramodeska
- laskavost
- otevřené dveře
- odmítnutí, umění říci ne
- sebeotevření
- kompromis a konsensus
- negativní dotazování
- aktivní naslouchání
- udržování přerušného rozhovoru
- zvládání manipulací
- prosazování a odmítání požadavků
- negativní dotazování
- selektivní ignorování
- komplimenty



# FORMY KOMUNIKACE

# Základní formy sociálních projevů na pracovišti

DOMINANCE  
VYHOVĚNÍ  
VYHÝBÁNÍ SE  
KOMPROMIS  
INTEGRACE



# Komunikace na základě mozkových hemisfér

## Levá hemisféra

- ✓ své pocity umím dobře popsat slovy
- ✓ když se rozhoduji, spoléhám se na fakta
- ✓ své poznámky a materiály mám v perfektním pořádku
- ✓ když mluvím, mám ruce v klidu
- ✓ nemívám předtuchy a nespolečám se na svoji intuici
- ✓ málokdy myslím v obrazech

## Pravá hemisféra

- ✓ své pocity těžko vyjadřuji slovy
- ✓ když se rozhoduji, spoléhám se na své pocity
- ✓ nedělám si žádné poznámky
- ✓ když mluvím, hodně gestikuluji
- ✓ spoléhám se na svůj instinkt a dám na předtuchy
- ✓ mé dojmy a myšlenky se často objevují v obrazech

# Komunikace v diagnostice TEB



**TOM**

Thinking

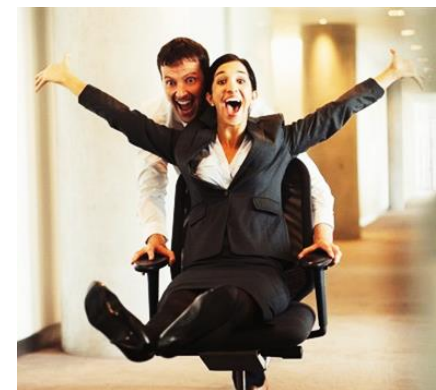
racionální, hodně plánují, pozorují,  
jsou přemýšliví, jasné ano X ne  
potřebují fakta, data, potvrzení,  
čas na rozmyšlení, jsou úsporní



**EMA**

Emotion

emoce, empatie, vztahy,  
pocity, překvapení, hněv,  
flexibilita, spontánnost,  
líbí X nelíbí, málo X moc



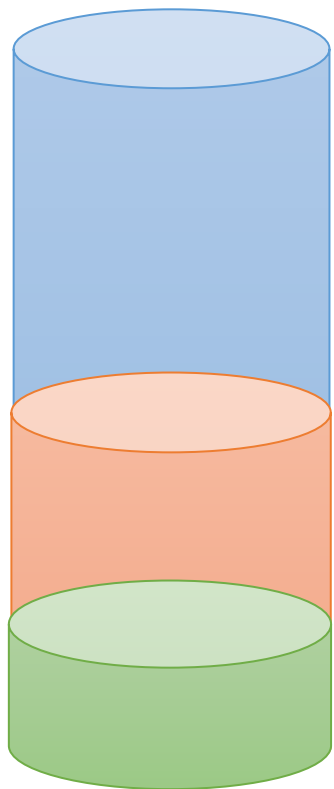
**BEN**

Behavior

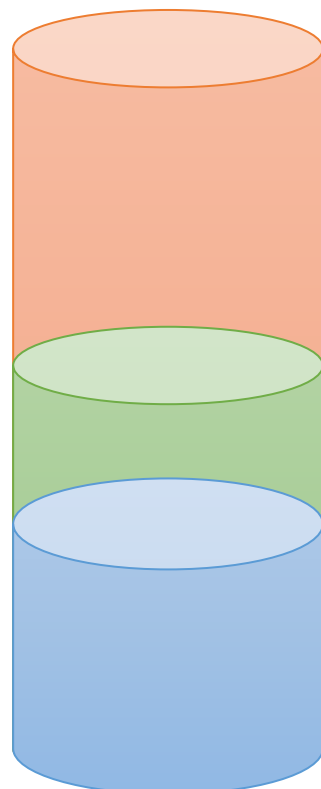
aktivní, rychlí, stále v pohybu,  
hlasití, výkonní, zkouší nové věci,  
časté změny, nechtou návody,  
střídmé emoce, malé plány

# TEB v životním pohybu

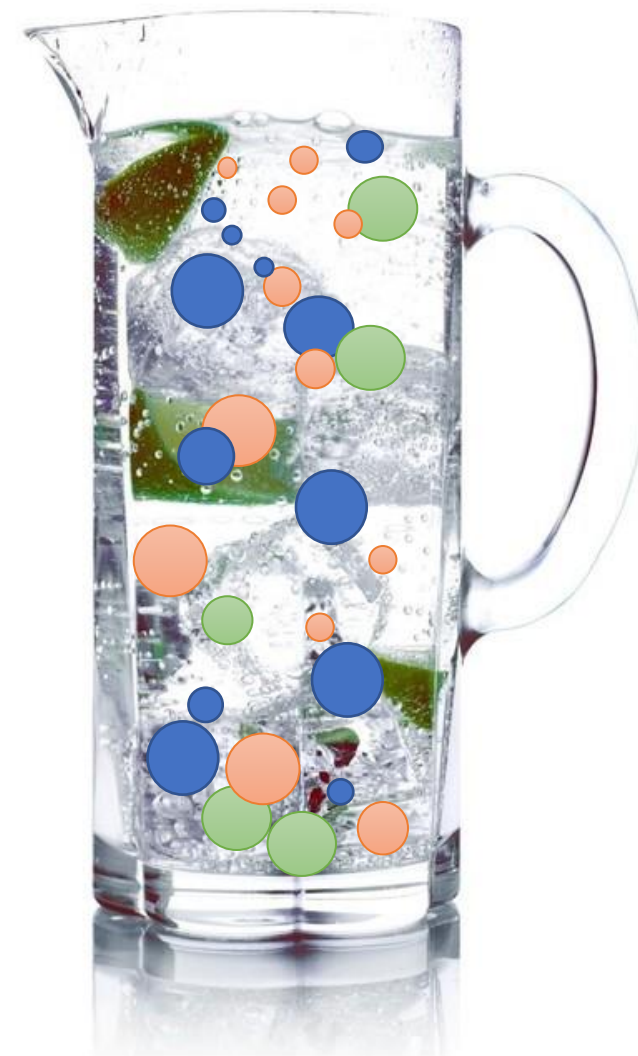
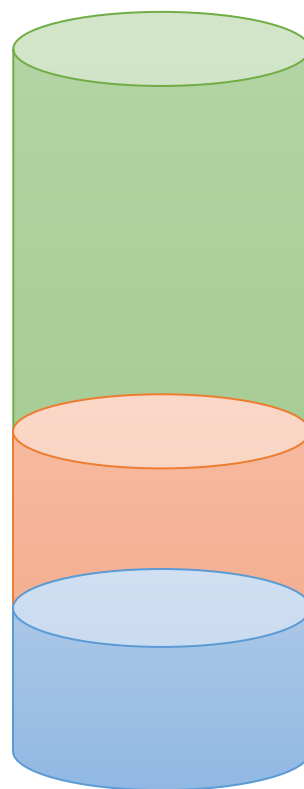
Tom



Ema



Ben



# Komunikační roviny

- 1) **OBSAHOVÁ: (RACIONÁLNÍ)**
- Cíl
  - Smysl – společný nebo osobní



**Cíl:** „Říkám Ti důležitou věc a chci, aby jsi jí...“

- pochopil
- udělal
- naučil se
- nedělal

**Smysl:** „Říkám ti to proto, abys věděl...“

- co (udělat, nedělat, pochopit...)
- jak
- kde
- kdy
- s kým
- proč
- co k tomu potřebuješ
- za kolik

## 2) VZTAHOVÁ: (EMPATICKÁ)

- Usmát se
- Pochválit
- Podpořit
- Uklidnit
- Naslouchat
- Vnímat potřeby
- Ukázat ochotu
- Hledat motivaci





# POCHVALA



## ➤ **Bud'te upřímní**

Není-li za co chválit, nechvalte raději vůbec.

## ➤ **Chvalte především člověka, pak teprve výkon**

„Všiml jsem si Vaší snahy, to velmi oceňuji.“

„Vaše práce je bezchybná, děkuji Vám velmi.“

## ➤ **Bud'te konkrétní**

„Vaše loajalita a zájem mne moc těší.“

„Chci vám taky poděkovat, že jste to zvládl rychle.“

## ➤ **Chvalte hned**

Se zvyšováním časového odstupu se snižuje účinek pochvaly.

## ➤ **Po pochvale nesmí následovat kritika**

Správně: „Jsi moc šikovný a rychle se učíš.“

Špatně: „Jsi šikovný, rychle se učíš, ale ještě by to chtělo disciplínu.“

# VÝTKA, KRITIKA



## ➤ **Začít střídou pochvalou**

„Díval jsem se na tvou práci a myslím, že jsi se velmi snažil a opravdu zlepšil.“

## ➤ **Pak vložit výtku**

„Všiml jsem si také... Je tady ale důležité místo...“  
„Rád bych k tomu sdělil mou poznámku.“

## ➤ **Zeptat se na názor a mlčet**

„Proč se to stalo? Jak se to stalo?“

## ➤ **Dát šanci, zeptat se, co navrhuje**

„Co navrhuje pro zlepšení?“  
„Co s tím chcete udělat?“

## ➤ **Společná dohoda na řešení:**

„Jsem rád, že je to i tvůj názor.“  
„Dohodneme se, že to prosím uděláš, předěláš...“

## ➤ **Pozitivní ukončení – důvěra**

„Věřím, že to příště nezapomeneš.“  
„Věřím, že naše dohoda platí.“

# ROČNÍ ROZHOVORY

# ROČNÍ ROZHOVORY

Praktický zpětnovazební nástroj v péči o zaměstnance

Cíle:

- Zhodnotit uplynulý cca rok práce.
- Zlepšit vztahy mezi nadřízenými, spolupracovníky, lepší vzájemný kontakt.
- Odbourat nedorozumění, předsudky, předcházet fámám a dezinformacím.
- Růst vzájemné důvěry, otevřenější a upřímnější komunikace.
- Sdílet vlastní myšlenky, pohledy na věc, postoje a přístupy.
- Podpořit jednotlivce i týmy, partnerský postoj.
- Růst sebevědomí, zvýšení připravenosti.
- Rozvinout talenty, profesní růst.
- Vyjádřit zájem a péči.



# ROČNÍ ROZHOVORY

## **Přínosy fungujícího SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTANCŮ**

pomáhá prosazovat a naplňovat firemní strategii

doplňuje způsoby poskytování zpětné vazby  
zaměstnancům o střednědobé a dlouhodobé formy

zachycuje náměty na zlepšení vztahů i procesů ve firmě  
a mapuje úroveň spokojenosti a loajality zaměstnanců

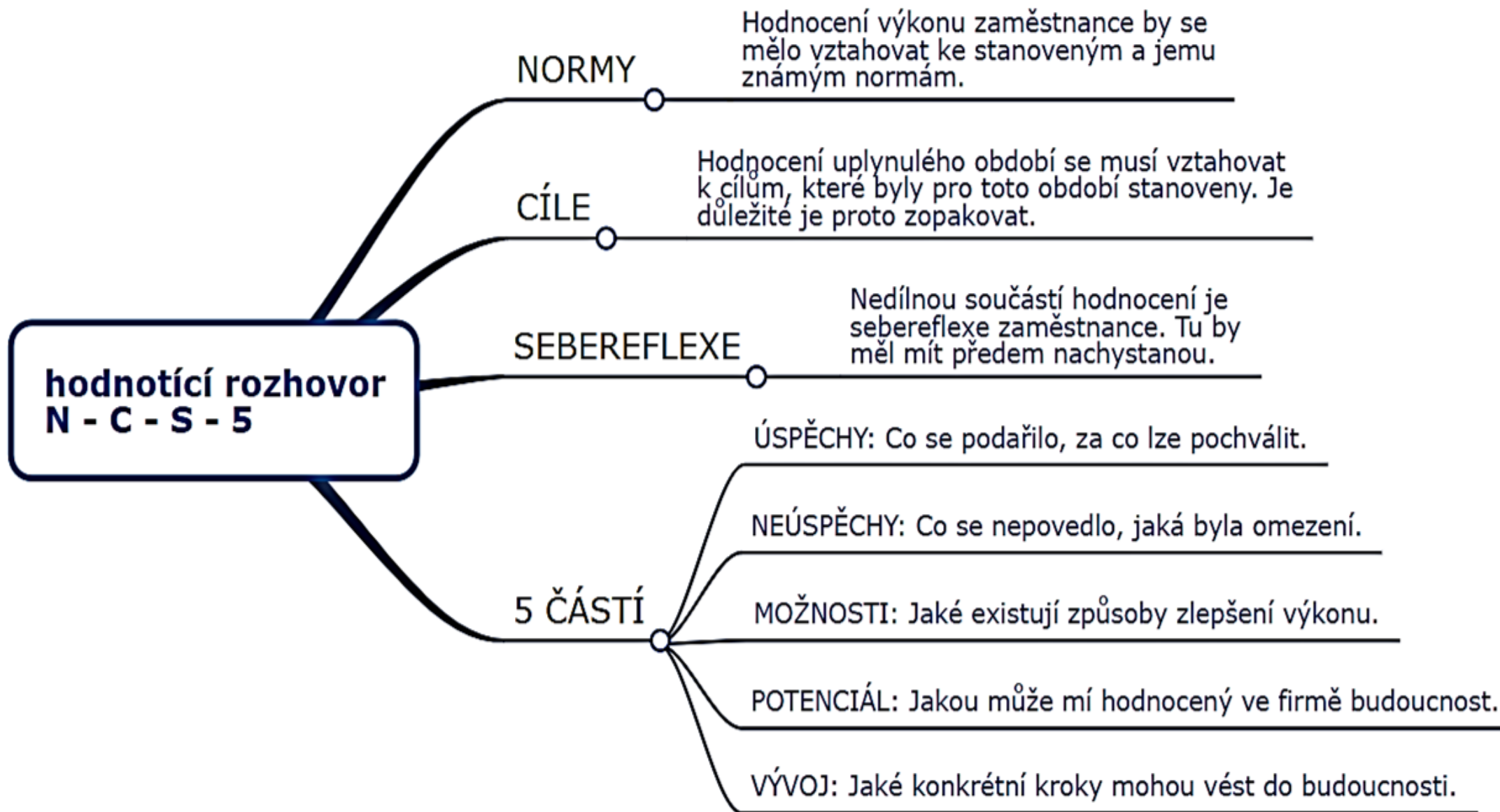
učí zaměstnance schopnosti sebereflexe

pomáhá manažerům v systematickém, vyváženém  
a vyhodnotitelném vedení podřízených

zvyšuje motivaci a proaktivitu zaměstnanců

podporuje další kariérní růst a zodpovědnost zaměstnanců  
a stanovuje pro ně jednoznačné rozvojové úkoly

# ROČNÍ ROZHOVORY



# FORMULÁŘ ROČNÍHO ROZHOVORU

rok	jméno hodnoceného	pozice	hodnotitel, datum, čas místo
2019	Ing. Petr Novák	projektant senior	Ing. Jaroslav Blažek, 5.4.2019, Plzeň, čas: 11.00, zasedačka č. 3
Loňské rozvojové cíle		stav	komentář
Implementace metodiky kalkulace zakázek		částečně	Je třeba zaučit kolegy do prázdnin a zadat úpravy SW pro kalkulace.
Zlepšit angličtinu na úroveň C.		splněno	Samostatně již vede jednání se zahraničním partnerem na projektu XY, Samostatně již vede jednání se zahraničním partnerem na projektu XY
Kompetence	sebereflexe	hodnocení	poznámky / příklady / argumenty
VÝKONNOST A EFEKTIVITA	2	3	uložené úkoly plní kvalitně a včas, rezerva u neúplně zadaných projektů
ODBORNOST A SEBEROZVOJ	2	1	stále nesložil zkoušku k autorizaci, nemůže vést komplexnější projekty
ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI	4	3	rezerva v moderaci výrobních porad
ROZVOJ VZTAHŮ	4	4	oblíbený, empatický, zrealizoval společný výjezd pro tým
INOATIVNOST	1	2	drobné zlepšení oproti loňsku, podal 2 technické protinávry v projektu Alfatex
PROKLIENTSKÁ ORIENTACE	2	2	dobře jedná osobně, ale neumí telefonovat a psát strukturované instrukce mailem, dobře jedná osobně, ale neumí telefonovat a psát strukturované instrukce mailem
Obecná doporučení	POKRAČUJ	ve vstřícnosti a podpoře vůči méně zkušenějšímu kolegovi P.H.	
	PŘESTAŇ	panikařit a zmatkovat před při finalizaci projektů.	
	ZAČNI	včas aktivně upozorňovat na pochybnosti, které máš vůči kvalitě kalkulací.	
Nové rozvojové cíle	Složit úspěšně zkoušku k autorizaci do roka.		
	Zlepšit němčinu na úroveň B a ověřit ji testem v jazykové škole.		
	Předložit do půl roku návrh změny procesu kalkulace zakázek - procesní mapa.		
Souhlasím se zpracováním výše uvedených údajů pro účely personálního řízení společnosti Valbek EU a se stanovenými rozvojovými cíli. Souhlasím se zpracováním výše uvedených údajů pro účely personálního řízení společnosti Valbek EU a se stanovenými rozvojovými cíli.			
Podpis vedoucího:		Podpis zaměstnance:	

sdíleno s HR

nesdíleno s HR

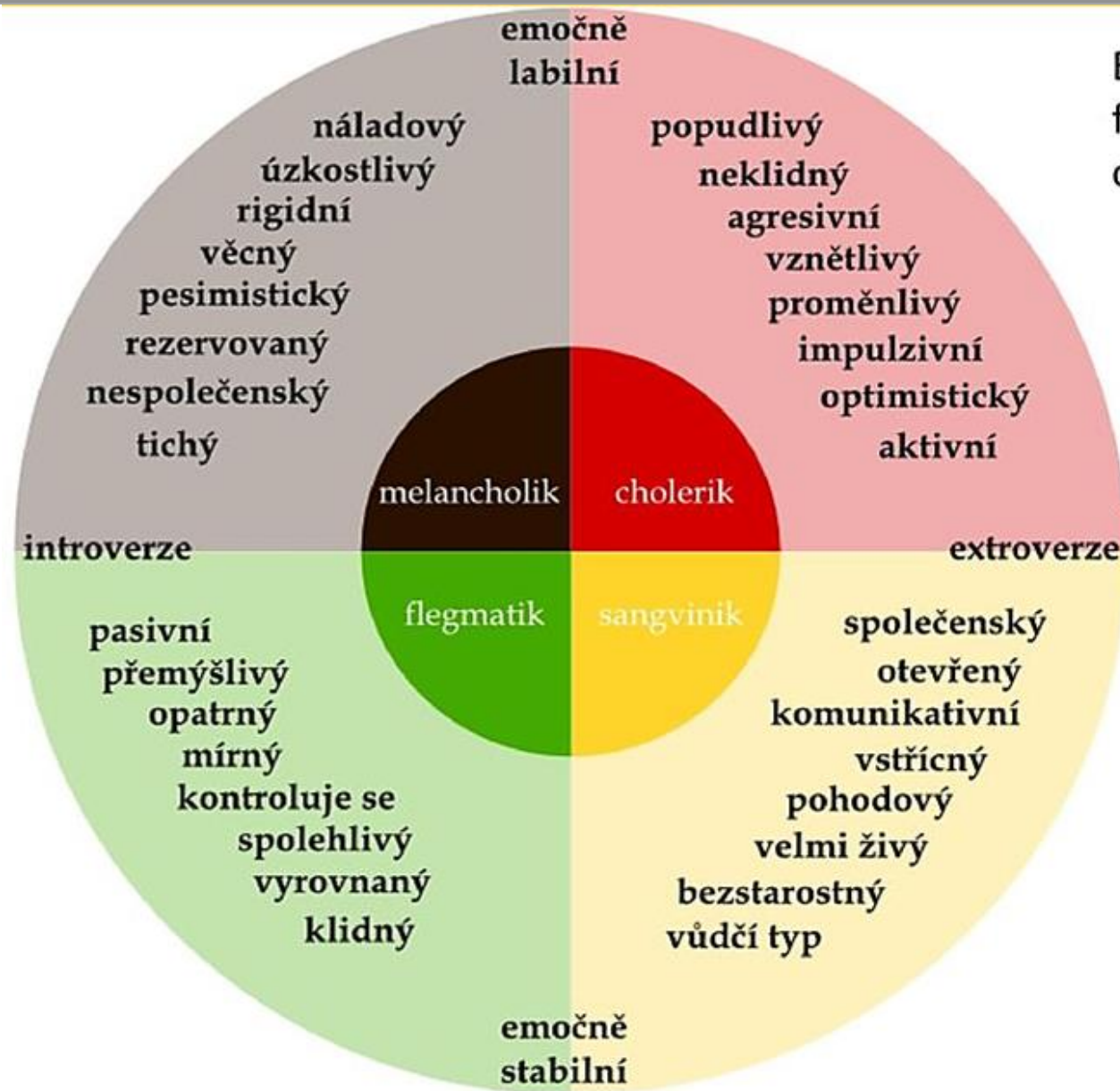
sdíleno s HR

# KOMUNIKACE POMOCÍ DIAGNOSTIKY



# Diagnostika

Eysenckovy  
faktory  
osobnosti



# Komunikace podle typu



Věcně, klidně, racionálně, konkrétně  
detailně, přesně, důkazně, chytře

Stručně, věcně, nahlas, rychle, pravdivě,  
otevřeně, důrazně, sebevědomě, osobitě, cíleně

CHOLERIK

připravit, vystřelit

SANGVINIK

připravit,  
ztotožnit

MELANCHOLIK

připravit, připravit

FLEGMATIK

připravit, povídat

Pomalů, klidně, tiše, citlivě, přívětivě, přátelsky

Rychle, familiárně, zábavně, emotivně, s  
gesty, s nadsázkou, hrou



CHOLERIK  
agrese

MELANCHOLIK  
nedůvěra

SANGVINIK  
lež

**Žaludeční vředy  
nevzniknou tím,  
co jíte Vy,  
ale tím, co žere Vás**

FLEGMATIK  
strach

gje tim' co žere vás  
co jíte vy'

# UDRŽITELNÉ DŮSTOJNÉ PRACOVIŠTĚ

# WIN - WIN

- Způsob rozhodování nebo řešení sporů.
- Označuje takový výsledek, na který jsou schopny přistoupit všechny zúčastněné strany.
- Optimální způsob řešení sporu je dohoda ve smyslu všestranného vítězství, tedy konsenzus.
- Každá ze stran opustí vizi své verze řešení a hledá se průsečík, neboli třetí formu řešení situace.

## WIN - WIN

Neznamená vyhovět ihned.

Hledají se dobrá, dlouhodobá řešení.

Jde o formu vyjednávání a empatie.

Nedominující, diskuzní.

**SHRNUTÍ – DISKUSE – ZÁVĚR**

**DĚKUJI ZA POZORNOST**