

Od dokumentů k příběhům a k sobě samým

Kompetence pro demokratickou kulturu

Konstruktivní komunikace

Konstruktivní komunikace

Komunikace je jednou ze základních dovedností člověka. Konstruktivní komunikace přináší schopnost srozumitelně sdělit své myšlenky a pocity, aktivně naslouchat partnerovi, vcítit se do jeho potřeb a respektovat je. Díky respektu k druhému a zvládnutí symetrické a asertivní komunikace budeme schopni řešit konflikty, třeba i ty mezi lidmi s jinými postoji a hodnotami.

Nástrahám nedorozumění a konfliktů způsobených špatnou komunikací jsme vystaveni denně, nejen u debat o náročných nebo kontroverzních tématech. Pokud chceme, abychom se spolu cítili dobře, musíme jeden k druhému projevovat úctu a respekt – jak mezi kolegy, tak i vůči žákům nebo jejich rodičům. To neznamená, že přijímáme všechny jejich názory a požadavky, nenecháme se však manipulovat a nemanipulujeme, jednáme přímo, srozumitelně.

Konstruktivní komunikace, kdy druhého bereme jako partnera (nezáleží na tom, jestli je to kolega nebo žák), je základní dovedností, která umožňuje celoškolní přístup k rozvoji kompetencí pro demokratickou kulturu. Díky konstruktivní komunikaci může být žákovský parlament partnerem v jednání s vedením školy a pedagogy, a to ne z pozice síly, ale v hledání společných řešení, která jsou přínosná pro všechny strany. Pokud se žákem jednáme jako s rovnocenným partnerem – i když nemá tolik znalostí a zkušeností jako my, může převzít odpovědnost za své vzdělání, jako i za veškeré aktivity, které ve škole realizuje.

V textech Mgr. Michala Dubce, které zde s jeho laskavým svolením uvádíme, se nejdříve věnujeme konstruktivní komunikaci. Autor popisuje, jak komunikace probíhá na věcné a emocionální úrovni, jak funguje a co způsobuje asymetrická komunikace a jak si na komunikační úrovni poradit s konfliktem, přičemž cílem je dohoda a zachování vztahu, ne výhra.

Rozvíjet respekt k ostatním, vlastní sebedůvěru a odpovědnost za vlastní chování a jednání pomáhá i schopnost zvládnout kritiku, uplatnit svoje oprávněné poža-

davky, požádat o pomoc nebo odmítnout žádost o laskavost. Tím se zabývá druhý text Michala Dubce.

Mgr. Michal Dubec učil osm let na základní škole, poté na gymnáziu a posléze od roku 2007 na vysokých školách (ZČU v Plzni, TU v Liberci, FF MU v Brně, PF JČU v Budějovicích). Specializuje se na vedení lidí (žáků, studentů a dospělých) k sebeřízení a k odpovědnosti za chování, práci se skupinou dynamikou různých školních tříd a pracovních kolektivů, řešení konfliktů a práci s emocemi. Vytváří programy pro rozvoj lektorů neziskových organizací (LATA, CEGV Cassiopeia, TANDEM, Odyssea, Centrum pasivního domu). Lektorsky spolupracuje s celorepublikovými centry pro vzdělávání učitelů (NIDV, KVIC, ACOR). Píše skriptu a pravidelně přispívá do periodik zabývajících se pedagogikou a andragogikou. Vytvořil online kurz, který je zdarma přístupný na www.seduo.cz.

Techniky asertivní komunikace

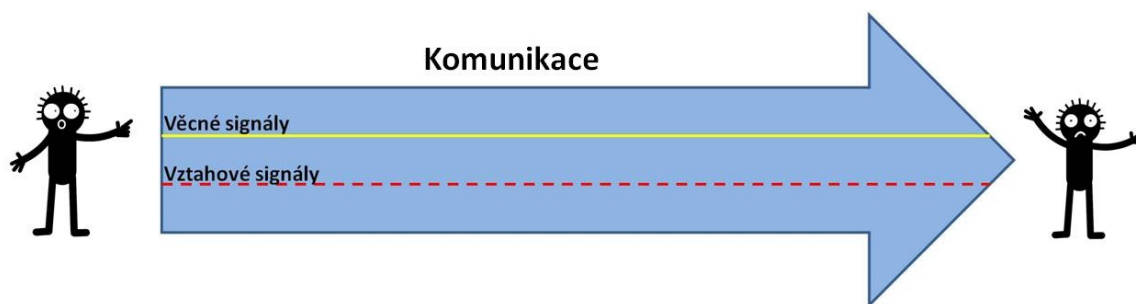
Zvládnout pravidla konstruktivní komunikace není jednoduché. Všichni máme své komunikační (zlo)zvyky a děláme chyby. Ke změně nestačí článek nebo jeden seminář, změny můžeme dosáhnout pouze tréninkem. Sobě i ostatním můžeme pomoci tím, že nastavíme pravidla, trváme na jejich dodržování a sami jdeme příkladem.

Signály v mezilidské komunikaci

Mezilidskou komunikaci si můžeme představit jako neustálou výměnu signálů. V literatuře se často setkáme s dělením signálů na verbální a neverbální. My se zaměříme na signály vztahové a věcné.

Věcné signály

nás informují o obsahu komunikace, o datech, faktech, informacích.



Vztahové signály

nás informují o tom, jaký má k nám druhý člověk vztah (rovnocenný či nerovnocenný), a v malé míře o tom, jaký má vztah ke komunikační situaci, ve které jsme. Zjednodušeně bychom mohli říci, že jde o **formu**, jakou spolu komunikujeme.

Jejich nositelem je celé naše chování, neverbální signály, které vysíláme, paralingvistické charakteristiky řeči – zvuková stránka naší verbální komunikace (tón, hlasitost, intonace, rychlost) a dále opět kodifikovaný systém znaků (jazyk). Respektive ta jeho část, která není nositelem věcných signálů.

Zjednodušeně bychom mohli říci, že věcné signály jsou fakta a vztahové signály jsou formy, kterými o faktech hovoříme. Pojďme si to ukázat na příkladu.

Úryvek rozhovoru učitele a žáka:

Učitel: „Jano, žádám tě, abys nevyrušovala při vyučování.“

Žákyně: „Já nevyrušuji, jenom jsem se ptala Tomáše na to, kolik máme na cvičení času.“

Učitel: „Ty si asi myslíš, že ti všechno projde, když máš dobré známky. Máš ale smůlu, neprojde.“

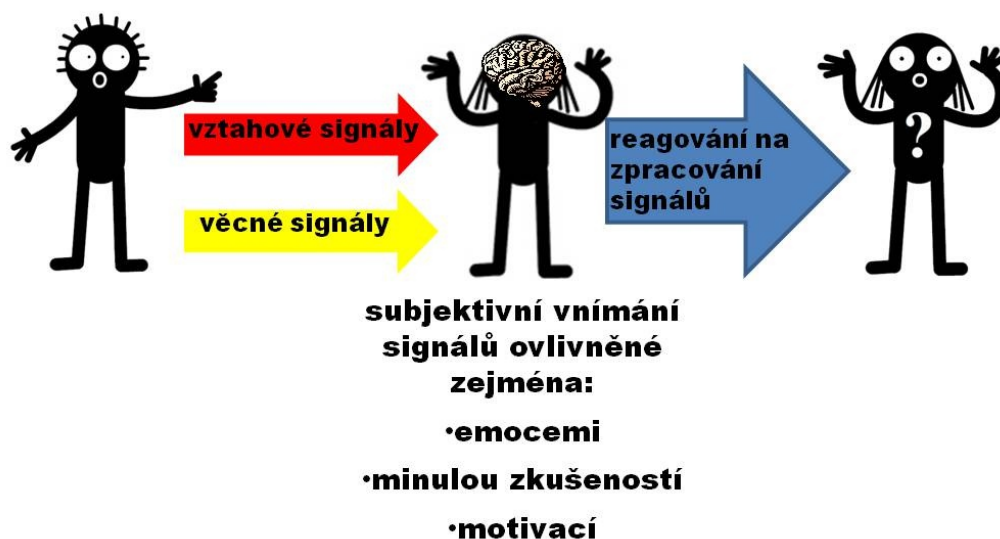
Žákyně: „Vy jste si na mě zasedl. Asi vám ušlo, že nejsem jediná, kdo tu promluvil.“

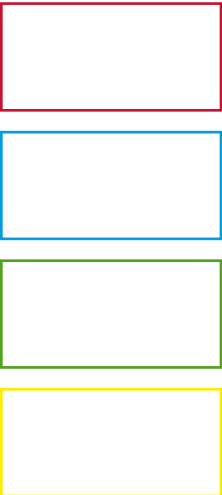
Učitel: „Zkus se zamyslet nad tím, co říkáš, než to vypustíš z úst.“

Z věcného hlediska jde v rozhovoru o to, že žákyně mluvila ve chvíli, kdy mluvil učitel. Učitel se snažil její chování korigovat. Forma, kterou k tomu zvolil, je vztahově asymetrická, útočí na ego žákyně (podrobněji se asymetrií budeme zabývat dále). Žákyně se potom logicky brání. Použije přitom vztahově asymetrické výroky a dochází ke vztahové válce.

Komunikační proces

Mezilidskou komunikaci si můžeme představit jako proces. Jde o sled kroků začínající vnímáním signálů, pokračující jejich individuálním zpracováváním a končící reakcí (chováním) příjemce signálů.





Obrázek znázorňuje, jak funguje mezilidská komunikace. Jeden člověk vyšle signál (nejčastěji slovo). Signál mnohdy vyšle s tím, že to „nějak myslí“.

Učitel z našeho příkladu ho vyslal proto, že mu vadilo, že žákyně mluví ve chvíli, kdy mluví on. Signál letí vzduchem, až dorazí k čidlům druhého člověka. Čidla ho dostanou do mozku, kde je zpracován. Na zpracování má vliv naše vnímání. To je ovlivněno celou řadou skutečností. Na tři z nich se podíváme podrobněji.

První z nich jsou **emoce**. Nálada, kterou máme ve chvíli, kdy přijímáme signál. Prožíváme-li například vztek, bude naše reagování na signály druhých lidí jiné, než když prožíváme radost. **Emoce tedy naše vnímání signálů „zabarvují“.**

Dále je vnímání ovlivněno naší **minulou zkušeností**. Jakmile jsme vystaveni jakémukoli signálu, máme tendenci ho „škatulkovat“ – zařazovat do schémat, která jsme si v hlavě mnohdy nevědomky vytvořili na základě zkušeností. Vidíme-li v parku čtyřnohé zvíře na vodítku, naskočí nám škatulka „pes“. Vidíme-li muže, který pomáhá dámě do kabátu, naskočí nám škatulka „džentlmen“. Škatulku psa máme pravděpodobně všichni hodně podobnou. Jiné to patrně ale bude se škatulkami typu vkusné oblečení nebo příjemné chování. **Minulá zkušenost strukturuje signály, které vnímáme.**



Kromě emocí a minulé zkušenosti má na naše vnímání silný vliv **motivace**. Představme si muže a ženu, kteří se jdou v neděli projít městem. Po půl hodině procházení je zastaví výzkumník s otázkou: „Co jste viděli?“ Přestože byli oba vystaveni stejným podnětům, bude část věcí, o kterých budou referovat, rozdílná. **Motivace signály vybírá a „váží“.** Díky ní si každý z nás může při rozhovoru s druhým člověkem všimnout rozdílných věcí a přiřazovat jim rozdílný význam.

Připomeneme-li si znovu komunikační proces a věci, které ovlivňují naše vnímání, můžeme vyvodit jednoduché závěry. Na nich je vystavěno celé pojetí komunikace, které je dále prezentováno.

Závěry:

- Nikdy nereagujeme na signály, které k nám druzí vyslali. Vždy reagujeme na to, jak jsme je vnímali.
- Vnímání každého člověka je bytostně subjektivní.
- Jediné, co můžeme měnit, jsou naše signály. Cílem změn je, aby nám druzí mohli co nejvíce porozumět.
- Cílem konstruktivní komunikace je dosáhnout co největší míry vzájemného porozumění.

Vezme-li poslední závěr „**cílem konstruktivní komunikace je co největší míra vzájemného porozumění**“, vyplývají z něj konkrétní doporučení pro tři výše jmenované skutečnosti, ovlivňující naše vnímání.

1) Emoce

Mají-li druzí lidé porozumět tomu, co se v nás děje, je v řadě situací užitečné své emoce zveřejňovat. Jedná se zejména o situace, ve kterých se důvodně domníváme, že by naše signály (to, co říkáme) mohly být ovlivněny našimi emocemi. Představme si situaci, ve které prožijeme vztek a bezprostředně po ní s někým komunikujeme. Naše chování (signály, které vysíláme) jsou vztekem ovlivněny. Nemohou nebýt. Poučka, kterou člověk občas může slyšet, zní: „Profesionál by neměl svoje emoce dát znát.“ Domnívám se, že to nejde. Můžeme samozřejmě své emoce kontrolovat, to ale neznamená, že je neprožíváme. Chceme-li, aby druhý člověk nemusel věštit, co se v nás děje, je užitečné je zveřejnit. Předvedeme tak i efektu toho, že si druhý člověk, se kterým mluvíme, náš vztek vztáhne k sobě. Lze říci například: „Mám vztek, některé moje reakce budou možná jiné než obvykle.“ Emoce je užitečné zveřejňovat nejen, když si je „přinášíme“ do komunikace s někým ze situace, která se ho netýkala. Může se stát, že v nás emoce vzniknou díky tomu, co druhý člověk řekne, udělá. I v takovém případě je užitečné je pojmenovat. Opět tím předcházíme vzájemnému neporozumění.

V české společnosti dospělých lidí se zveřejňování emocí příliš „nenosí“. Bojíme se ztrapnění, přílišného odhalení sebe sama nebo toho, že budou druzí naše emoce popírat. Emoce nelze neprožívat. Používáme však celou řadu zastíracích manévřů, abychom je nemuseli otevřeně vyjadřovat. Pojďme si některé z nich ukázat.

Představme si, že jedeme v autě s řidičem, který jede po městě rychlostí 90 kilometrů v hodině. Naším cílem je, aby zpomalil. Vzpomeneme-li si na cíl konstruktivní komunikace – co největší míra vzájemného porozumění – vstupuje do hry forma, kterou svůj cíl sdělíme. Věta směřující k porozumění by zněla například: „Mám strach, když jedeš po městě 90 kilometrů v hodině.“ Tím, že pojmenujeme svou emoci – strach – se stáváme pro druhého čitelnými. Zároveň tím emoci částečně odžijeme.

Namísto toho ale často použijeme různá nepřímá vyjádření strachu. Některá z nich navíc přímo útočí na sebeobraz řidiče, čímž přispívají k rozpoutání vztahové války.

Příklady nepřímého vyjadřování emocí:

- „Jedeme bezpečně?“ (emoce je skryta za otázkou)
- „Chceš nás zabít?“ (emoce je skryta za výčitku)
- „Jeden by se vedle tebe mohl i bát.“ (emoce je odosobněna slovem „jeden“)
- „S rychlými blázný se člověk v autě může i zabít.“ (emoce je skryta za obecnou výpověď)
- „Podle statistik řada lidí umírá ve městech při nedodržení předepsané rychlosti“ (emoce je skryta za věcné konstatování)

Na umění zveřejňovat své emoce je založen princip zpětných vazeb, kterými se můžeme snažit o změny chování druhých lidí. O zpětných vazbách budeme pojednávat dále.

2) Minulá zkušenost

Minulá zkušenost strukturuje naše vnímání. Vnímané podněty jsou díky ní neustále přiřazovány do škatulek, které v hlavě máme. V komunikaci se často děje, že se setkáváme s lidmi s odlišnou minulou zkušeností. Na světě neexistují dva lidé, kteří by měli na všechno v hlavě stejné škatulky. Vkusné oblečení pro pubertáka může být nevkusné pro jeho babičku. Oba mají patrně jiné minulé zkušenosti s oblékáním. **Důležité je lidem jejich škatulky (jejich vidění světa) nepopírat.** Příčinou mnoha komunikačních nedorozumění je **popírání vidění světa druhých lidí** (konkrétněji viz dále).

Příklad rozhovoru dcery s matkou:

A: „Musím říct, že obdivuju tvůj klid. Nechat malé dítě, aby se všude chovalo jako fracek, to musí být člověk skutečně pohodář. Výchova musí být přísná, jinak dítě roste jako klacek v lese.“

B: „Podle mě je důležité dítě nepeskovat za každou blbost. Chápu ale, že za války se děti vychovávaly jinak. Dnes je jiná doba.“

A: „To je pravda, holčičko. Fracky nikdo netrpěl. Děti si na dospělé nedovoľovaly a vážily si jich.“

B: „No to jsem na tobě viděla, jak sis vážila dědy. Děkuju, nechci.“

Matce označené jako A patrně vadí nějaké konkrétní chování její dcery označené jako B vůči dítěti. Matka má minulé zkušenosti s výchovou dětí. Tyto její minulé zkušenosti se promítají do situací, kterým je vystavena. Zde její vnučka například vykřikuje při návštěvě supermarketu a dcera s tím „nic“ nedělá. Dcera má také nějaké minulé zkušenosti s výchovou. Ve chvíli, kdy jsou obě vystaveny stejnému signálu (dítě zakřičí v supermarketu), se aktualizují minulé zkušenosti. Pro matku může jít o hrubé porušení slušného chování.

Pro dceru může naopak jít o vcelku „běžný“ projev dítěte, kterému je vystavena dnes a denně. Jak lze v situacích, kdy vstupuje do hry rozdílná minulé zkušenost, zabránit konfliktu?



První z věcí, které můžeme dělat, je používat popisný jazyk.

Věta „Musím říct, že obdivuju tvůj klid. Nechat malé dítě, aby se všude chovalo jako fracek, to musí být člověk skutečně pohodář“ útočí na sebeobraz příjemce. Obsahuje řadu komunikačních faulů, kterými se budeme zabývat v dalším textu. Stejný obsah můžeme vyjádřit vztahově neútočnou formou: „Překvapilo mě, že jsi mlčela, když dcera zvyšovala hlas v supermarketu.“ Tato věta na rozdíl od předchozí nehodnotí druhého člověka „jsi pohodář“ ani jeho dítě „chová se jako fracek“. Namísto toho popisuje konkrétní chování „mlčela jsi“.

Druhou věc, kterou můžeme dělat, je namísto popírání vidění světa druhých lidí pátrat po porozumění. Jak jsme již říkali, cílem konstruktivní komunikace je co největší míra vzájemného porozumění. Po zaznění věty: „Výchova musí být přísná, jinak z dítěte vyroste fracek“ má její příjemce několik možností. Pokud věta vybočuje z jeho „škatulek“, bývá nejčastější reakcí její popření: „Podle mě je důležité dítě nepeskovat za každou blbost. Chápu ale, že za války se děti vychovávaly jinak. Dnes je jiná doba.“ Druhému tím „šlapu“ po jeho škatulkách. Dávám mu tím jednoznačně najevo: „Tvoje škatulky jsou špatné, jediné správné jsou moje.“ Setkáme-li se s jinou škatulkou a nechceme-li jít do často zbytečné vztahové války, je velmi užitečné pátrat po porozumění. Rozhovor potom může vypadat například takto:

A: „Musím říct, že obdivuju tvůj klid. Nechat malé dítě, aby se všude chovalo jako fracek, to musí být člověk skutečně pohodář. Výchova musí být přísná, jinak z dítěte vyrostе fracek.“

B: „Co to znamená přísná?“

A: „Přísná znamená dávat dětem jasné hranice.“

B: „Týká se to nějak této situace?“

A: „Ano, týká, necháš tu své dítě povykovat jak na lesy. Co si asi o nás lidé pomyslí?“

B: „Jak bys v takové situaci reagovala ty?“

A: „No já bych dítěti hned řekla, že se musí ztišit.“

B: „Já to řeším tak, že když je to jen chvilka, tak ji nechám. Mám dobrou zkušenost s tím, že ona často sama přestane. Co si o tom myslíš?“

A: „No já bych to tak dlouho nevydržela.“

3) Motivace

Motivace vybírá a „váží“ signály, které k nám od našich komunikačních partnerů proudí. Je-li skupina lidí vystavena stejnému signálu, například zívnutí člověka, který vede poradу, je pravděpodobné, že si toho někteří ani nevšimnou. Někdo si zívnutí povšimne, ale nebude mu přikládat téměř žádný význam. Několik lidí si zívnutí všimne a bude to pro ně důležitý signál. Po poradě potom spolu všichni začnou mluvit.

Signálu (zívnutí) byli vystaveni všichni. Někdo z přítomných poukáže na zívnutí jako na důležitou věc, které si během poradы všiml a která výrazně ovlivnila jeho celkový dojem: „Viděli jste, jak tam zíval? Nesmyslnější poradу jsem nezažil. Vůbec nevím, proč nás svolal.“ Někdo jiný naopak sdělí, že si zívnutí nevšiml a že podle něj měla poradа spád. **Pokud chceme posílit pravděpodobnost, že druzí zaznamenají signály, které jsou pro nás důležité, a porozumí jim, vyzývejme je k parafrázování (sdělování toho, jak nám porozuměli) a ke kladení otázek.**

Vztahové signály

Podrobně jsme popsali vliv emocí, minulé zkušenosti a motivace na subjektivitu našeho vnímání signálů, které k nám během komunikace vysílají druzí. Pojdme se podívat na to, **jak můžeme my sami ovlivňovat signály, které vypouštíme, tak abychom dosáhli vzájemného porozumění.** Dále se budeme věnovat signálům vztahovým. Podle dat zjištěných P. Watzlawickem činí podíl našeho zaměření se na vztahové signály v komunikaci 91–93 %.¹ Dojde-li v komunikaci k nedorozumění, je to častěji způsobeno problémem v oblasti vztahových signálů (formou, kterou si dáváme najevo obsah) než problémem v oblasti věcných signálů (obsahem samotným).

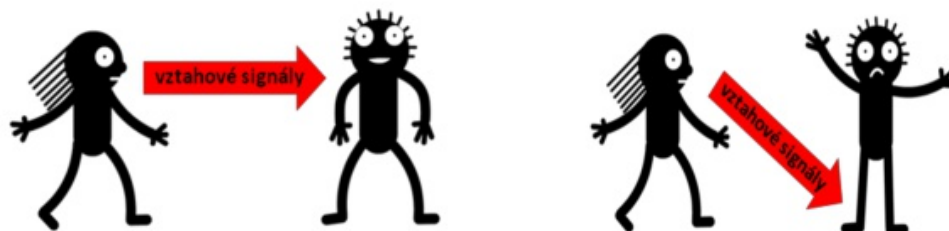
K péči o věcné signály patří:

stručnost – výběr optimálního množství informací s ohledem na cíl,

jasnost – tvorba struktury (osnovy), ze které komunikační partner jasně pozná, odkud jdeme, kde jsme, kam jdeme,

srozumitelnost – výběr slov, práce s artikulací a hlasitostí.

V oblasti vztahových signálů můžeme co největší míry vzájemného porozumění dosahovat především používáním symetrické vztahové komunikace. Vztahy můžeme pomocí signálů, které vypouštíme, nastavovat symetricky nebo asymetricky.



¹ Watzlawick, P., Bavelasová, J. P., Jackson, D. D.: Pragmatika lidské komunikace. Interakční vzorce, patologie a paradoxy. Hradec Králové, KONFRONTACE 1999.

Symetrickou komunikací v oblasti vztahů rozumíme takovou komunikaci, při které dáváme druhým lidem svými signály najevo, že je vnímáme jako partnery. Jak to konkrétně dělat, si ukážeme dále.

Asymetrickou komunikací v oblasti vztahů myslíme komunikaci, při které jakkoli omezujeme svobodu komunikačního partnera. Asymetrické vztahové signály nás informují o tom, že druhý je „nahore“ a nevytváří pro nás prostor. Kromě „čisté“ asymetrie, ke které patří například rozkaz, se v komunikaci setkáváme s řadou typů agresí, které se dotýkají našeho sebeobrazu. Patří sem **hodnocení, věštění, mentorování, popírání vidění světa druhých lidí a další typy agresí** (například ironie, sarkasmy atd.). Tyto agrese často vypouštíme z úst, aniž bychom si to uvědomovali. Důsledkem jsou vztahové války, do kterých se díky uvedeným výroků dostáváme. Konkrétně si to ukážeme na následujícím rozhovoru. Pro porozumění symetrii a asymetrii je důležité vědět, že obojí má v mezilidské komunikaci své místo. Některé situace je nutné řešit za použití asymetrie (například rozkazu). Důležité je nepoužívat asymetrii tam, kde to z hlediska kontextu situace není nutné, a nepoužívat agrese, které zasahují sebeobraz druhých lidí, nevedou k jejich sebeřízení a spouštějí vztahové války.

Asymetrické vztahové signály provázely rozhovor učitele se žákem, který je výše uveden pod vymezením vztahových signálů. Pojdme se na něj podívat ještě jednou.

Učitel: „Jano, žádám tě, abys nevyrušovala (*hodnocení*) při vyučování.“

Žákyně: „Já nevyrušuji (*popření vidění*), jenom jsem se ptala Tomáše na to, kolik máme na cvičení času.“

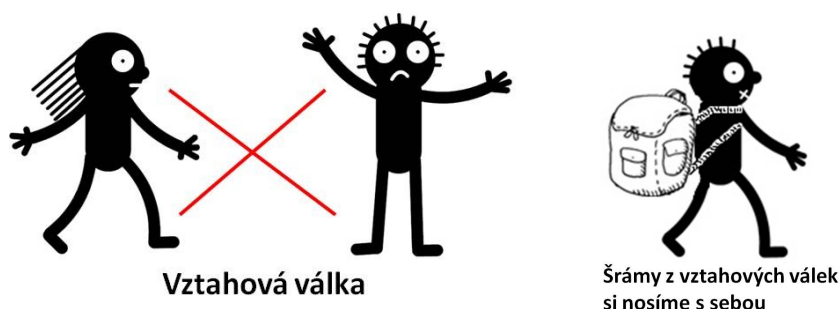
Učitel: „Ty si asi myslíš, že ti všechno projde (*věštění*), když máš dobré známky. Máš ale smůlu, neprojde.“

Žákyně: „Vy jste si na mě zasedl (*věštění*). Asi vám ušlo (*věštění*), že nejsem jediná, kdo tu promluvil.“

Učitel: „Zkus se zamyslet (*mentorování*) nad tím, co říkáš, než to vypustíš z úst.“

Učitel byl vystaven konkrétnímu chování žákyně (mluvení ve chvíli, kdy mluvil). Chtěl, aby žákyně ve svém chování nepokračovala, a proto se rozhodl ji na něj upozornit. Forma, kterou zvolil, je vztahově asymetrická. Díky tomu se dostal do vztahové války. Cíle (toho, aby žákyně nepokračovala) nedosáhl a navíc si s ní poničil vztah.

Vztahové útoky druhých si pamatujeme a často si je nosíme s sebou i po skončení situace, ve které padly.



Jak jsme říkali, vztahové signály se dotýkají forem, kterými spolu komunikujeme. Dále se podíváme na to, jak lze celou situaci řešit bez vztahových útoků. Ještě předtím podrobněji vymezíme jednotlivé typy agresí.

Typy agresí v oblasti vztahových signálů

Níže následuje výčet běžných agresí, se kterými se v komunikaci můžeme potkat. Všechny zasahují do sebeobrazu druhých lidí, čímž je nutí se bránit.

• Hodnocení

Hodnocení (nálepkování, etiketizace) funguje tak, že označíme myšlení nebo chování druhých lidí. Každé hodnocení je obecné. Jeho příjemce často neví, co přesně má, ten kdo hodnotí, na mysli. Hodnocení vzniká na základě „škatulek“, které v hlavě máme. Souvisí s minulými zkušenostmi, kterými jsme se zabývali výše. Často na něj reagujeme jeho popřením.

A: „Ty jsi lajdák.“

B: „Nejsem lajdák, měl jsem toho jen teď moc.“

Příklady hodnocení:

- „Ty jsi agresivní.“
- „Domnívám se, že to, co navrhuješ, nepočítá s možnými důsledky.“
- „Nečekal bych, že se setkám s tak dětinským chováním.“
- „Nebud' tak umíněný, připust', že na tom něco je.“

Hodnocení se je možné zbavit používáním popisného jazyka, který jsme zmiňovali výše v pasáži věnované minulé zkušenosti. Popíšeme-li konkrétní chování druhého člověka, přijímá to jinak, než když použijeme hodnocení. Dohodneme-li si například schůzku, na kterou druhý přijde o 30 minut později, můžeme mu naše rozhořčení sdělit minimálně dvěma odlišnými způsoby. V prvním z nich je hodnocení. Důsledkem je většinou vztahová válka a minimální pravděpodobnost změny chování. Druhý z nich je založen na konkrétním, vztahově neutrálním popisu chování. Díky tomu, že neútočí na sebeobraz příjemce, je zde mnohem větší pravděpodobnost, že o svém chování bude přemýšlet.

- 1) „Jsi totálně nezodpovědný. Je ti jedno, že na to lidé kolem tebe doplácí.“
- 2) „Jsem naštvaný, přišel jsi o 30 minut později, než jsme se dohodli.“

Hodnocení se bohužel nevyhneme, začneme-li větu „za sebe“. Věta „Domnívám se, že to, co jsi řekl, není příliš chytré“ je hodnocením stejně jako věta „Jsi hloupý“.

• Věštění (interpretace)

Věštění funguje tak, že interpretujeme myšlení či chování druhých lidí nebo jim předpovídáme budoucnost. Souvisí to s naší přirozenou tendencí strukturovat realitu do smysluplných celků. Všichni máme podvědomou tendenci rozumět jevům reality, která nás obklopuje.

Představme si běžnou situaci, ve které přijdeme domů a manžel/manželka neodpoví na pozdrav. Začneme ihned věstit, co se stalo. Nerozumíme tomu, co se dě-

je, což v nás vyvolává pocit nejistoty. Abychom tento pocit redukovali, začneme věštit. Nastrukturujeme si danou situaci tak, abychom jí porozuměli. Máme například zkušenost, že náš protějšek bývá často rozladěn z práce. Chvilí možná vydržíme chovat se „jakoby nic“. Dříve nebo později nám ale dojde trpělivost. Z hlediska porozumění je potom klíčové, co řekneme. Věštění vypadá například takto: „Chápu, že jsi našvaný/á z práce, co kdybych udělal/a večeri?“ Potřeba porozumět chování nás vedla k tomu, že jsme si dosadili do známého vzorce: našťve-li někdo partnera v práci, bývá potom doma nepříjemný. Problém je právě v tom, že jsme si „dověštili“, co asi vedlo k tomu, že nám partner neodpověděl na pozdrav. Typická odpověď partnera potom zní: „Já nejsem našťvaný/á.“ K popření věštění dochází i ve chvílích, kdy se věstec „trefí“.

Kdybychom mu totiž věštění autorizovali, stavěli bychom ho do role odborníka „narozeného v Delfách“. To většinou neuděláme, protože bychom tím snižovali vlastní sebeobraz.

Příklady věštění:

- „Ty mi to děláš schválně, proto abys mě našťval/a.“
- „Je vidět, že máš potřebu ostatní bavit. Na to bude vyhrazena přestávka.“
- „Moc jsi nad tím nepřemýšlel, když navrhuješ toto řešení.“
- „Asi předpokládáš, že to přehlédnu. To se ale hluboce mýlíš.“

Jiným případem věštění je předpovídání budoucnosti, při kterém druhému člověku sdělujeme, jak něco dopadne.

Příklady předpovídání budoucnosti:

- „Skončíš u lopaty.“
- „Uvidíš, že jednou dojde na moje slova.“
- „Až se jednou rozhodneš to změnit, bude už pozdě.“

• Mentorování

Při mentorování se stavíme do role odborníků na životy druhých lidí. Většinou s ušlechtilými záměry udělujeme lidem nevyžádané „dobré“ rady. Nevyžádané dobré rady nás staví do role lidí, kteří si neumí zorganizovat život. Přichází externí „odborník“, který nás začíná pomocí mentorování kontrolovat. V komunikaci se nic neděje bez příčiny. Každý tlak vyvolává protitlak. O tom se můžeme přesvědčit sami na sobě. Jsme-li vystaveni mentorování, většinou přestáváme poslouchat, případně rovnou přejdeme do protiútku.

A: „Měl bys více odpočívat a méně pracovat. Život není jen o práci.“

B: „A to mi říká člověk, který tráví víkendy v práci.“

Příklady mentorování:

- „Já na tvém místě bych to ještě promyslel.“
- „Měl bys více odpočívat a méně pracovat. Život není jen o práci.“
- „Uvědom si, jak teď na tom asi je. A ty mu nabídneš panáka.“
- „Prospělo by ti, kdybys jedl méně smaženého.“

Představme si situaci, ve které se sejdeme s dobrým kamarádem, řekněme mu Felix. Kamarád má kruhy pod očima, hlavu si podpírá rukama a během rozhovoru usíná. Po chvíli se od něj dozvíme, že pracuje na 1,6 úvazku, že nestíhá a že nedávno usnul při řízení auta na dálnici. Probudil se díky pískání kol o levý bílý pruh. Nevyžádaná dobrá rada by v této situaci zněla: „Měl bys víc odpočívat, nebo tu brzo nebudeš.“ Onen kamarád má rodinu se dvěma dětmi a snaží se ji uživit učením. Po vyslechnutí mentorování se na nás oboří: „Nechceš mi říci, jak to mám dělat? Mám více sázet sportku nebo co?“ Jeho reakce je způsobena naší kontrolou (nevyžádanou „dobrou“ radou). Svojí radou jsme patrně sledovali ušlechtilé cíle. Pojdme se na ně podívat podrobněji. Mohli jsme chtít:

- 1) Vyjádřit, že ho máme rádi.
- 2) Vyjádřit, že jsme si všimli věcí, které značí přepracování.
- 3) Vyjádřit, že o něj máme strach.
- 4) Vyjádřit, že mu nabízíme pomoc.

Ke stejným cílům je možné směřovat bez kontroly. Můžeme říci například: „Felixi, mám tě rád (1). Když tě vidím s kruhy pod očima (2) a slyším historku o tom, že jsi usnul na dálnici (2), mám o tebe strach (3). Můžu ti nějak pomoci (4)?“ Uvedené věty nevytváří tlak, nepředepisujeme jimi Felixovi, co má nebo nemá dělat. Je vysoce pravděpodobné, že jeho reakce bude jiná než reakce na mentorování.

• Popírání vidění světa druhých lidí

Popírání vidění světa druhých lidí souvisí s našimi škatulkami, které si tvoříme na základě výše zmíněné minulé zkušenosti, zrání a učení. Popíráním vidění světa druhých lidí se stavíme do role „hlasatele jediné pravdy“. Často se k němu uchylujeme, když je „ohroženo“ naše porozumění světu. Vydáváme se potom na obranu svého vidění světa, s čímž souvisí náš sebeobraz. Tendenci popírat vidění světa druhých si můžeme vyzkoušet v následujícím cvičení. Představme si, že jsme přesvědčeni o smyslu třídění odpadu. Povídáme si s kamarádem, který pronese větu: „Třídění odpadu je kravina.“ Můžeme dát dohromady první reakce, které nás napadnou. Většina z nich pravděpodobně bude popíráním vidění.

Příklady popírání vidění:

- „Kdyby se tak choval každý, tak lidstvo za pár let zajde.“
- „Jak může vysokoškolák pronést takový nesmysl.“
- „To nemyslíš vážně.“

Je-li cílem konstruktivní komunikace co největší míra porozumění, měli bychom ve chvílích, kdy něčemu nerozumíme (něco vybočuje z našich škatulek), pátrat po porozumění. Pro pátrání je nejužitečnější použít otevřené otázky stimulující k přemýšlení: „Jak to myslíš? Jak jsi k tomu došel?“ Po otevřených otázkách, jejichž cílem je prozkoumat jiné vidění světa, než je to naše, nemá příjemce potřebu svoje vidění světa bránit. Prostor pro vyjasnění jiného vidění světa je tak mnohonásobně větší než při popření vidění. Navíc často zjistíme, že to ten druhý nemyslel tak, jak jsme to vnímali.

Popírání emocí

Podmnožinu popírání vidění tvoří popírání emocí. O emocích se dá říci to, že je každý prožíváme bytostně subjektivně. V komunikaci se můžeme setkat s popřením toho, jak jsme něco prožívali. Popisujeme například druhému člověku situaci, ve které jsme se báli někomu něco říci, abychom ho neranili. Popírání emocí potom vypadá takto:

- „Nesmíš být takový citlivka.“
- „Kdyby to takhle řešil každý, mohli by si všichni dělat, co chtějí.“
- „Na podobné pocity se musíš vykašlat. Takhle si z tebe nebude nic dělat.“

• Ironie, sarkasmy a zvyšování hlasu

Poslední skupinou agresí jsou ironie, sarkasmy a zvyšování hlasu. Vzhledem k jejich známosti se jimi nebudeme zabývat podrobněji.

Probrali jsme všechny typy agresí, ke kterým v komunikaci dochází a které jsou často spouštěčem vztahových válek. Mohli bychom položit otázku, co mají společného. Kromě toho, že se všechny přímo dotýkají sebeobrazu příjemce, vyjadřují se vždy o druhých lidech. Nálepkují jejich chování (hodnocení), mluví o tom, co se jim děje v hlavě (věštění), radí jim, co mají dělat (mentorování), nebo popírají, jak vidí nebo cítí svět (popírání vidění).

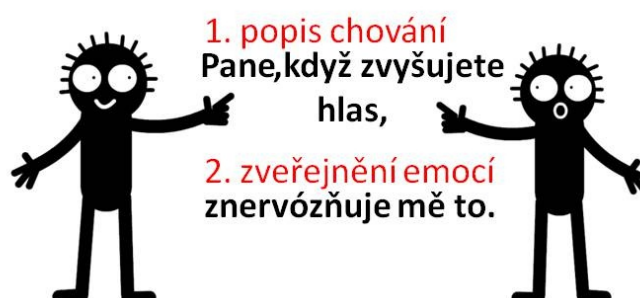
Zpětná vazba

Na závěr našeho zabývání se konstruktivní komunikací se podíváme na to, jakým způsobem předcházet vztahovým válkám. Každý z nás neustále vyhodnocuje to, jak se chová náš komunikační partner. Jeho chování srovnáváme se svými subjektivními kritérii. Setkáme-li se s chováním, které je nám sympatické, byli bychom rádi, aby se k nám tak druhý choval i nadále. Naopak setkáme-li se s chováním, které nám je nesympatické, chtěli bychom, aby ho druhý neopakoval. Právě pro chvíle, kdy aspirujeme na ovlivnění chování druhých, se hodí komunikační zpětná vazba. Je vystavěna na základech, kterými jsme se výše zabývali. Pojdme si to ukázat na konkrétní situaci.

Mluvíme s člověkem, který začne zvyšovat hlas, což nám začne být nepříjemné.

Použijeme-li zpětnou vazbu, měli bychom:

1. konkrétně vztahově neutrálně popsat jeho chování a
2. přidat popis toho, co v nás toto chování vyvolává.

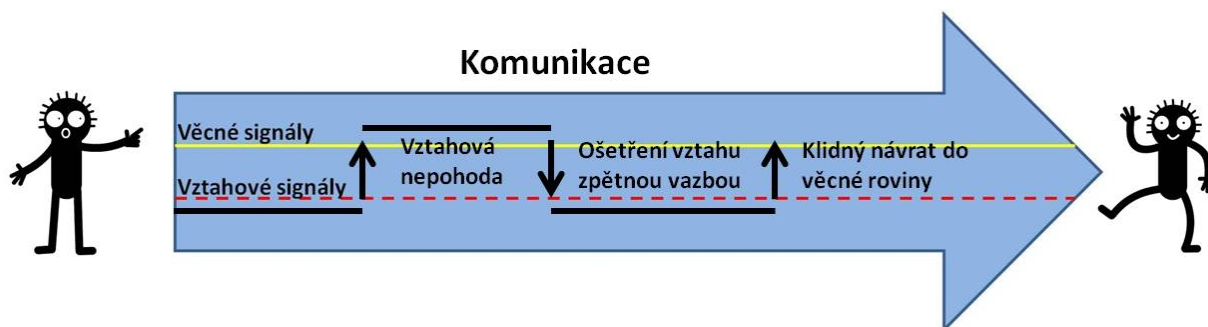


Aby zpětná vazba fungovala, je nutné zveřejňovat autentické emoce, které prožíváme, a v části věnované popisu chování nesklouznout k hodnocení, věštění, mentorování a popírání vidění.

Agrese by v okamžiku zvýšení hlasu zněly například takto:

- „Přestaň na mě rvát.“ (hodnocení)
- „Chceš mě vyprovokovat.“ (věštění)
- „Asi bys měl navštívit doktora, předepsal by ti něco na zklidnění.“ (mentorování)

Zpětné vazby dokážou mnohdy zastavit vztahové války. Komunikujeme-li s někým a začne nás rušit nějaké jeho chování (například to, že nás mentoruje), je užitečné transparentně ukončit komunikaci ve věcné oblasti, opravit pošramocenou oblast vztahu a potom se nerušeně vrátit k věci. Jinak se pravděpodobně stane to, že se nám nepodaří ve věcné rovině najít porozumění díky probíhající vztahové válce.



Zásady pro používání zpětných vazeb

- Aby byla zpětná vazba účinná, měla by následovat hned po výskytu chování, ke kterému je udělena.
- V některých případech je příjemci příjemnější, když je zpětná vazba formulována do budoucna: „Potěšilo by mne, kdybychom se dohodli, že nebudeme mluvit o lidech, kteří tu nejsou.“
- Zpětná vazba by měla být vždy udělována k chování, které lze ovlivnit. Je zbytečné dávat zpětnou vazbu například ke kokaín.

Příklady zpětných vazeb:

- „Mám strach, když tě vidím na kole bez helmy.“
- „Je mi nepříjemné, že jste si přede mě stoupl.“
- „Udělalo mi radost, že jsi umyl nádobí.“
- „Naštvalo mě, že jsi přišel o 20 minut později, než jsme se domluvili.“

Vytvářet v komunikaci co největší míru vzájemného porozumění je nelehká a vyčerpávající činnost. Přeji nám všem v tomto konání hodně zdatu.

Techniky asertivní komunikace

Různé definice asertivity:

Asertivní chování bývá vymezováno nejrůzněji. Nečastěji bývá definováno jako **chování, kdy člověk není ani agresivní ani pasivní** (případně ani manipula-
tivní).

Asertivitu také někdy vymezujeme jako chování, **kdy uplatňujeme svá (aser-
tivní, komunikační) práva tak, abychom neohrozili práva druhých lidí.**

Můžeme přidat ještě jiný pohled na asertivitu: asertivita je někdy chápána jako **nástroj, pro řešení mezilidských konfliktních situací pomocí komunikace.**

Agresivní chování

Jsme-li agresivní, zasahujeme do práv a svobod druhých lidí (např. fyzické útoky, jakékoli rozkazy, ale i např. skákání do řeči). Agresivní chování není samo o sobě „špatné“. Jsou situace, kdy je naprosto na místě (např. ve chvílích krize, kdy jde o zdraví, hrozí nebezpečí z prodlení, apod.).

Pasivní chování

Jsme-li pasivní, vzdáváme se svých práv a svobod ve prospěch druhých (např. „je mi to jedno, jak myslíš“, „já s tím zásadně nesouhlasím, ale ukecali jste mě, ať je po Vašem“, apod.). I pasivní chování je v určitých situacích na místě (např. když jsme velmi unaveni, apod.)

Manipulativní chování

Agresivní i pasivní můžeme být otevřeně („přijď za mnou až za hodinu“ či „dělali jsme to tedy dosud lépe, než navrhuje, ale nechceme přijít o prémie, podřizujeme se“). Agresivní i pasivní chování však může být i skryté (a skrytému agresivnímu či pasivnímu chování se právě říká manipulace). Skryté agresivní chování zasahuje do svobody druhých, ale jaksi skrytě (např. „slušný chlapec by se takhle nechoval“ nebo „měl by ses více učit“ – otevřeně agresivní by bylo „nemluv sprostě“ nebo „ted’ se budeš místo hraní na počítači učit“). Skryté pasivní chování se vyznačuje tím, že mluvčí útočí na sebe (např. „mě už je vše jedno, já už ani jíst nemusím, stejně tu jen zabírám místo“, apod.). Cílem manipulace ať už agresivní nebo pasivní je přimět druhé k nějakému chování (které ale není otevřeně formulováno). Manipulátor vyvolává v druhých lidech pocity viny, nedostatečnosti, apod., a tím zařizuje, že mu vyhoví. Manipulace je hrubý zásah do svobody druhých!

Asertivní postupy a techniky:

Chci-li se chovat asertivně (svobodně nebo též autenticky), musím:

1. Uvědomit si, **co chci**.

2. Uvědomit si „**antecedenty**“ (dalo by se to přeložit jako „výchozí předpoklady úsudku“): nesmím např. chtít něco, co by mohlo ohrozit práva komunikačního partnera (to by nebylo asertivní!). Do antecedentů může patřit zvažování toho, proč to vlastně chci a co mi to přinese (jak to povede k mým hlavním životním cílům), ale i různé další věci, které s tím souvisí (např. zvažování situačních kontextů). **Ve fázi zvažování mohu upravit to, co chci.** Mohu reflektovat, že bych mohl omezit osobní práva druhých nebo s ohledem na situační kontext to odložím na jindy, apod.

3. Promyslím „**konsekventy**“ (důsledky, následky, logické závěry): když zvážím výchozí antecedenty, vše, co do situace vstupuje, a mám je promyšlené, tak další věc, kterou se musím zabývat, jsou konsekventy. A následkem tohoto rozvažování pak mohu odstoupit od požadovaného chtění, anebo se mohu rozhodnout jednat (asertivně). Přemýšlení o důsledcích mi pomáhá se zorientovat v problému a uvědomit si, za co vlastně беру svým asertivním chováním zodpovědnost.

4. Konkrétně promyslím na základě toho, co chci, antecedentů a konsekventů, **co musím udělat** (a jak přesně). S tím bývá někdy problém. Proto se škola asertivity snaží navrhnout ideální procesní modely, které nám pomáhají vidět cesty, jak se chovat v různých situacích. Důležité je tyto procesní modely (techniky) použít ve správné situaci. V jednodušších situacích se na to dá přijít zdravým selským rozumem. Od toho „co chci“ se v jednodušších případech dá snadno přijít na to, „co proto musím udělat“. Některé případy jsou složitější, někdy do toho vstupují složité věci na straně mé osobnosti, které nemám zcela nahlédnuté.

(Proto je velmi užitečné přemýšlet o svém chování, o jeho motivaci, o všem co na něj má vliv.)

Navazování, budování a rozvíjení VZTAHŮ

CHCI: budovat a rozvíjet svůj vztah s druhým člověkem a dosahovat v komunikaci porozumění.

MUSÍM:

V komunikaci mému komunikačnímu partnerovi poskytovat:

a) volné informace o sobě (tj. jakákoli věcná fakta a vyjádření ohledně mých motivací, které přispívají k tomu, aby mi druhý lépe rozuměl)

- věcné (faktické informace, tvrdá data; příliš nerozvíjejí vztahy)

- osobní (informují druhé o mých motivacích, jsou tedy hodnotnější než věcné volné informace a více tak přispívají k budování a rozvíjení vztahů)

b) sebeotevření (tj. informace druhému, jak prožívám určitou situaci, věci, druhé lidi, apod. – v sebeotevření tak vždy musí být emoce /prožívání/); sebeotevření je specifickou podmnožinou volných informací

Uplatňování OPRÁVNĚNÉHO požadavku

CHCI: uplatnit svůj oprávněný požadavek (tj. opřený o objektivní kritérium).

Objektivním kritériem je na mně nezávislé: může to být i osobní právo, obvyklá cena, norma, zákon, naše konkrétní a relativně přesná (i ústní) dohoda, nepsaný úzus, apod.

MUSÍM:

1. Jasně deklarovat (prohlásit), co chci:

a) Popsat situaci (Půjčil jsem Ti před měsícem knihu).

b) Odvolat se na objektivní kritérium, normu (slíbil jsi, že mi půjčenou knihu vrátíš do 3 týdnů)

c) Popsat chování, které po druhém vyžaduji (a proto Tě žádám o její navrácení), tj. jasně deklaruji, jaké chování očekávám. (Ne „chtěl bych“, ale „chci“ nebo „žádám“). (Popis chování nesmí být formou příkazu či rozkazu!)

2. Vytrvale to opakovat (tzv. perzistence /stálost, vytrvalost, tvrdošíjnost/ – např. poškozená gramofonová deska) – maximálně však 3x – 4x!

Na konci této fáze je dobré ujistit se, zda je druhá strana ochotna požadavek splnit. (např. Jsi mi ochoten vyhovět nebo ne?)

3. Ještě můžeme pátrat po přijatelném kompromisu (tj. po jakémkoli řešení situace, které se bude co nejvíce blížit uspokojení mého oprávněného požadavku v daném čase: např. když nemůže být můj oprávněný požadavek splněný ihned, tak se ptám: „kdy nejdříve“, „co navrhuje“, apod.

Dále můžeme informovat druhou stranu o dalších krocích, které podnikneme, pokud nám bude dále upírat uplatnění oprávněného požadavku (např. „já si budu stěžovat u Vašeho nadřízeného“).

Poznámka: Do uplatňování oprávněného požadavku nepatří „prosím“, o oprávněný požadavek se žádá (oprávněný požadavek se vyžaduje) a nepoužívá se při tom ani podmiňovací způsob („byl byste tak laskav“).

Žádost o laskavost (můžeme také říci: prosba o laskavost)

CHCI: někoho poprosit, požádat o laskavost.

MUSÍM:

1. Vyjádřit, že jde o prosbu (říci „prosím“ nebo „byl bys tak laskav“ či „chtěl bych, abys“).

2. Jasně deklarovat „předmět“ prosby, tj. o co mi jde.

Poznámka: Při žádosti o laskavost se nežádá (nevyžaduje), ale prosí, tj. je vhodné použít podmiňovací způsob.

Odmítání žádosti o laskavost

CHCI: Odmítnout žádost o laskavost (tj. něčeho, co nepatří mezi mé povinnosti.

MUSÍM:

1. Jasně deklarovat (prohlásit) odmítnutí (tj. jasně říci „ne“ např. ne, neudělám to a to, nepřijdu tam, nepůjčím, nevyzvednu, apod.) – můžeme říci i „nechci“, vyplatí se použít sloveso, které řekl ten, kdo o laskavost žádá v žádosti o laskavost (např. místo „nechci to udělat“ použít „neodvezu tě“ nebo „neudělám to“).

Poznámka: Při odmítání žádosti o laskavost není asertivní říkat „nemohu“, „nejde to“, apod.)

2. Chceme-li ošetřit vztahy, je dobré navrhnout náhradní řešení, případně se zeptat druhé strany, jaké náhradní řešení by navrhla ona (např. „jak jinak bych mohl pomoci?“).

3. Pokud na odmítnutí druhá strana nereflektuje a stále naléhá, opakujeme odmítnutí – např. formou tzv. poškozené gramofonové desky.

Výše je uveden holý asertivní postup při odmítání. Holou asertivitu při odmítání však můžeme změkčit:

- Empatickým výrokem (např. „dokážu si představit, že tě to nepotěší“).
- Sebeotevřením (např. „**je mi to hrozně líto**, peníze ti nepůjčím“).
- Omluvou (ale jen jedním slovem, např. „promiň“).
- Zdůvodněním (jedním jediným nejzávažnějším důvodem).
- Můžeme se samozřejmě i zeptat se, zda chce komunikační partner zdůvodnění slyšet. Pokud řekne, že ano, platí zásada uvedená výše: vybereme jeden jediný (ten hlavní - nejzávažnější) důvod pro odmítnutí a ten zveřejníme. Je asertivnější sdělovat zdůvodnění až na vyžádání a ne předem sám od sebe!
- Kombinací více výše uvedených věcí (např. omluvou a sebeotevřením).

Zvládání kritiky (např. negativního hodnocení, nálepkování)

CHCI: Zvládat kritiku.

MUSÍM:

Určit, zda se jedná o kritiku:

1) Reálnou:

Reálná kritika obsahuje vždy odvolání se na „kritérium“ (včetně vlastního prožívání), na nějakou dohodu.

Reálná kritika obsahuje popis situace (co se stalo).

Reálná kritika může být naprosto konkrétní (obsahuje popis situace i odvolání se na kritérium).

Pak použijeme negativní aserci:

1. otevřeně uznám, že má druhý pravdu,
2. navrhnou řešení důsledků mého pochybení,
3. (nepovinný krok): zeptám se druhé strany, zda chce slyšet důvody,
4. v případě, že druhý opakuje kritiku, opakujeme bod č. 1 (jako poškozená gramofonová deska stále opakujeme, že má pravdu, že jsme to udělali).

Reálná kritika může být také nekonkrétní, příliš obecná (obsahuje odvolávku na kritérium, ale chybí v ní popis situace):

1. použijeme negativní dotazování (pátrání po porozumění),
2. jakmile získáme konkrétní kritiku, postupujeme, jako u reálné kritiky (tj. negativní asercí).

2) Manipulativní:

Manipulativní kritika nikdy neobsahuje ani odvolávku na nějaké kritérium, ani popis toho, co se stalo a vždy nějak útočí na druhého (např. „jsi totálně nezodpovědný člověk“).

V takovém případě použijeme:

Otevřené dveře (jedná se o jakýsi „ventil na papiňáku“):

- a) mohu použít „skrytou pravdu“, tj. souhlasíme s každou částečnou pravdou, obsaženou ve výroku (např. „jsou situace, kdy bych chtěl být spolehlivější“),
- b) nebo použijeme „pravděpodobnost“, tj. souhlasíme s každou pravděpodobností, použitím ve výroku (např. „připouštím, že to tak může vypadat“),
- c) případně použijeme „obecnou pravdu“, tj. souhlasíme s obecnými logickými pravdami (např. „s nezodpovědnými lidmi se velmi těžko spolupracuje“).

Na závěr

Někomu přijde řada vzpomínaných postupů samozřejmá, pro mnohé jsou alespoň některé z postupů, kterým nás Michal Dubec učí, nové. Pokud je nepoužíváme, mohou se nám dokonce zdát nepřirozené. Zkušenost nám však ukazuje, že řídit se těmito postupy, vede ke komunikaci, která pomáhá zachovat důstojnost všech zapojených a dosáhnout jasných dohod bez zkreslení informací. Zpočátku to někdy jde ztěžka, musíme se na jednotlivé věty soustředit, když je však budeme používat pravidelně, stanou se přirozenou součástí naší mluvy. V běžném životě můžeme být stále emocionální, někdy nejednoznační, vtipní. Pokud však potřebujeme dospět k dohodě, která je jasná, srozumitelná všem zúčastněným, při které nejsou vítězové, ani poražení, je dobré si vzpomenout na techniky, které jsme si osvojili v rámci lekce konstruktivní komunikace. Přejdeme tím nedorozuměním vyplývajícím z nevyslovených očekávání a předpokladu, že „přece všichni vědí, o co jde.“

Od dokumentů k příběhům a sobě samým.
Kompetence pro demokratickou kulturu.
Sešit 4: Konstruktivní komunikace

Editor: Dana Gabařová

Odborný garant: Tereza Štěpková

Autoři textů: Dana Gabařová, Marie Smutná

Jazykové korektury: Marie Smutná, Eliška Waageová

Děkujeme za poskytnuté materiály a texty organizacím a autorům: Centrum občanského vzdělávání, Židovské muzeum v Praze, Anne Frank House – Amsterdam, Michal Dubec, Irena Poláková, Maja Nenadovič a Tvrtko Pater, Marie Pospíšilová

Grafika a DTP: Eliška Waageová, Dana Gabařová

Rok vydání: 2019

Místo vydání: Praha

Tato publikace je spolufinancována z Evropského sociálního fondu a rozpočtu hlavního města Prahy.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR



© Institut Tereziánské iniciativy
ISBN: 978-80-906000-5-8