

## CHRISTINE SCHARLAU: TECHNIKY VELENÍ ROZHOVORU



*Techniky vedenia rozhovorov a modely myslenia vám síce môžu pomôcť, aby ste si boli istejší v neobvyklých pracovných situáciách, ale k tomu, aby ste s ostatnými ľuďmi vychádzali dobre, potrebujete viac než len techniky a pravidlá. Súžitie a spolupráca je založená na dôvere, ktorú človek poskytuje vopred.*

### AKO SA VYHNEME 6 NAJDÔLEŽITEJŠÍM PREKÁŽKAM V ROZHOVOROCH

- Myslieť neznamená vysloviť.
- Vysloviť neznamená vypočuť.
- Vypočuť neznamená porozumieť.
- Porozumieť neznamená súhlasiť.
- Súhlasiť neznamená vykonať.
- Vykonať neznamená dodržiavať.

### AKO CIELENE TRÉNOVAŤ RIADENIE ROZHOVOROV

- Ujasnite si cieľ rozhovoru.
- Určite rámcové podmienky (čas, miesto, trvanie).
- Aktívne počúvajte.
- Akceptujte iný uhol pohľadu.
- Požívajte otázky.
- Pýtajte sa i na to, čo je samozrejmé.
- Poskytujte spätnú väzbu.
- Zaujímajte stanovisko.
- Štrukturujte rozhovory.

### NAJDÔLEŽITEJŠÍ KROK K ÚSPECHU JE VÁŠ VNÚTORNÝ POSTOJ

Ani excelentné používanie techník nenahradí vnútorný postoj, ktorý máte voči sebe a ktorý je plný rešpektu, úcty a vôle *správať sa k sebe slušne*. To platí hlavne pre jednanie so sebou samým. Ľudia majú tendenciu v náročných rozhovoroch hovoriť s inými tak, ako hovoria so sebou.

#### I ľudia vôkol vás sú majstrami komunikácie.

Najdôležitejšie je uvedomiť si, ako ostatní vnímajú to, čo hovoríte. Svoje vnútorné obrazy môžete sami ovplyvniť, preto je *výhodnejšie optimistickejší prístup, ako pesimizmus*. Myslieť na niečo príjemné je lepšie.

#### Prečo vám nerozumejú všetci rovnako dobre.

Lebo každý má svoj komunikačný profil a ten môže byť iný ako váš.

#### Starajte sa o seba - ako zvládať vonkajší a vnútorný tlak

- Fyzický odstup
  - a. Ustúpte o krok, alebo sa oprite o stoličku dozadu.
  - b. Vstaňte a choďte napríklad k oknu.
  - c. Urobte si prestávku.
  - d. Odskočte si na toaletu.
  - e. Prerušte rozhovor a odložte ho na ďalší termín.
  - f. Vydýchnite.
- Tematický odstup
  - g. Zhrňte stav vecí.
  - h. Pripomeňte cieľ rozhovoru.
  - i. Vytvorte vzťah k realite
  - j. Navrhňte inú tému s tým, že sa k problematike ešte vrátíme.
- Duševný odstup
  - k. Pozrite sa na situáciu z nadhľadu.
  - l. Navrhňte zmenu témy.

- m. Vyjasnite si vnútorne zadanie a kompetencie.
- n. Krátko v duchu vystúpte z danej situácie a zmeňte tému, predstavte si niečo milé a prebuďte milé pocity.
- o. Obráťte sa do seba, vydýchnite, uvedomte si svoje telo, nohy, ruky.

Keď pociťte úzkosť, alebo bolesť, ujasnite si o čo presne ide. Často to býva zlosť, smútok, alebo urážka. Uvedomte si tento pocit a berte ho ako fakt.

Zaznamenajte si svoje pocity a vnútorné rozhovory - uvoľňuje to emocionálnu záťaž. Ako by ste charakterizovali štýl rozhovoru sám so sebou? Chceli by ste, aby s vami ostatní jednali tak, ako jednáte sám so sebou?

*Hovorte iba to, čo myslíte úprimne.*

Nestažujte sa kolegom, nehovorte o svojom duševnom stave a o svojich pocitoch.

### AKO ÚSPEŠNE VIESŤ ŤAŽKÉ ROZHOVORY

#### Kritika

- Prebuďte svoju vnútornú silu.

Nakreslite si svoj symbol - obrázok, ktorý symbolizuje váš vnútorný pokoj (kvet, predmet, zvuk, farba).

- Konfrontácii sa postavte pevne a jasne.

Verbálne obranné stratégie:

Pomáhajte sami sebe, vydýchnite, sledujte svoje nohy, telo, ruky, oprite sa o stoličku, myslíte sa svoj symbol, ktorý vás posilňuje a pocit, ktorý kritiku sprevádza.

Prejdite do neosobného stavu - vecnej roviny, pýtajte sa. Sami sa rozhodnite, čo budete brať osobne a čo nie. Keď reagujete osobne, nechávate ostatných účastníť sa toho, čo cítite. Ale váš vnútorný život je príliš cenný na to, aby bol stále verejne prístupný. Neexistuje žiadny predpis, že musíte stále komunikovať srdečne - môžete sa rozhodnúť sami. Keď si vytvoríte vnútorný odstup, umožní vám to, aby ste nereagovali emocionálne. Platí to vtedy, keď vás druhí úmyselne rozčuľujú, provokujú, privádzajú do rozpakov, alebo ponížujú.

- Naučte sa kritiku suverénne vypočuť i vyjadriť.

Kritika je vždy spojená s emóciami. Ľudia reagujú na kritiku - hrozbu útokom, útekem, alebo strnutím. Tento evolučne vyvinutý program sa spúšťa veľmi rýchlo a chráni nás pre nebezpečnými situáciami, ale zároveň obmedzuje vašu schopnosť jednanie v spoločenskom styku. *Iba múdri ľudia dokážu byť neustále pozorní.* Kritika sa väčšinou vzťahuje k vášmu správaniu alebo výsledkom. Iba zriedka je myslená osobne. Ten, kto vie prijať kritiku, ukazuje svoju suverenitu. Kto vyjadruje kritiku, chce riešiť nejaký problém. *Keď vás ostatní kritizujú, neznamená to, že vás nemajú radi.* Z kritiky sa dozviete, ako pôsobíte na svoje okolie.



*Iba múdri ľudia dokážu byť neustále pozorní.* Kritika sa väčšinou vzťahuje k vášmu správaniu alebo výsledkom. Iba zriedka je myslená osobne. Ten, kto vie prijať kritiku, ukazuje svoju suverenitu. Kto vyjadruje kritiku, chce riešiť nejaký problém. *Keď vás ostatní kritizujú, neznamená to, že vás nemajú radi.* Z kritiky sa dozviete, ako pôsobíte na svoje okolie.

Postup:

- Pozorne počúvajte.
- Odpoveď si premyslite až keď partner dohovoria.
- Vyjasnite si situáciu, či ste jej dobre rozumeli a čo kritikou partner sleduje, resp. čo chce dosiahnuť.
- Spoločne hľadajte riešenia.

## CHRISTINE SCHARLAU: TECHNIKY VEDENÍ ROZHOVORU

### Tréningový program kritiky:

- S akými druhmi kritiky sa chcete naučiť zaobchádzať ?
- Kto vás v takej situácii kritizuje ?
- Ako chcete presne stáť, sedieť, ako sa chcete pozerať na svojho partnera, ktorý vás kritizuje ?
- Aké otázky chcete položiť, aby ste sa dozvedeli, čo môžete robiť lepšie ?
- Ako chcete za kritiku poďakovať ?

Kritiku si precvičujte v bežnom živote, až kým vo vás nevznikne pocit sebaistoty, ktorý vám pomôže zvládať kritiku adekvátne.

### Druhy kritiky

- Oprávnená
- Neoprávnená
- Nevečná kritika

Rozhodnite sa, či na ňu vôbec chcete reagovať. Často za to ani nestojí.

Pokiaľ ide o dôležitú vec, sledujte nevečnú a vecnú časť kritiky a premyslite si, čo nevečnú kritiku spôsobilo.

Keď vám nevečná kritika pripadá ako cielený útok na vašu osobu, alebo ak kritik stupňuje svoje emócie, potom si vytvorte odstup a oznámte, že v rozhovore nebudete pokračovať. Presuňte rozhovor na neskôr a opustite miestnosť.

Kritika prispieva k zlepšeniu spolupráce, lebo:

- Odhaľuje chyby a príčiny
- Zaisťuje zlepšenie
- Hľadá riešenia
- Predchádza chybám

### Konstruktívna kritika:

Pokiaľ vaša kritika slúži týmto cieľom, je dôležitou súčasťou účinného riadenia kvality, pomáha zaistiť dobré pracovné výsledky a podporuje atmosféru plnú úctivej spolupráce.

*Kritika ale nedokáže zmeniť správanie ľudí. To môžu iba oni sami. Úctivou kritikou im môžete povedať dobré dôvody pre zmenu správania, aké by ste si priali.*

- Overte si, nakoľko sa na kritizovanej situácii podieľate vy.
- Popíšte stav vecí.
- Jasne vyjadrite očakávania.
- Upresníte požadované správanie.
- Prejedajte dôsledky kritizovaného správania a vypracujte spoločné riešenie.

### Konflikty

Konflikty sú problémy, alebo úlohy, ktoré vznikajú medzi ľuďmi, ktorí majú čo do činenia, preto je ich treba riešiť. Konflikt nie je: rozdielny názor, nedorozumenie, napätá situácia, mrzutosť, antipatia. Nie je to ani kritika.



Konflikt je: „stret zbraní“ - nehoda, protikladnosť, nezlučiteľnosť. Prejavuje sa tu ľudská rozdielnosť. *Sloboda a konflikt* spolu súvisia a preto je potrebné vyjednávať. Konflikt nevzniká iba vtedy, ak je všetko presne stanovené.

### Konstruktívne riešenie konfliktov.

- Problém prejednávať so všetkými zúčastnenými.
- Vnímať a chápať pocity všetkých zúčastnených - i vlastné.
- Spoločne prejednávať a zvažovať protikladné názory, aby si každý zúčastnený pripadal uznávaný.
- Kolektívne riešiť, aby riešenie bolo prijateľné pre všetkých zainteresovaných a hľadať prednosti pre obe strany.

Konflikty sú všadeprítomné a normálne, môžu podporiť rozvoj. Ukazujú na rozdielne videnie sveta ľudí. Majú v sebe i niečo dobrého. Vyjasňujú problematické situácie a umožňujú rozvíjať ciele. Nemusíme sa ich obávať, alebo sa im vyhýbať.

*Tam, kde nie je žiadny vzťah, alebo kde o neho nie je záujem, ku konfliktu nepríde. Ľudia v konflikte majú teda vždy niečo do činenia. Rene Spitz.*

Thomas Gordon:

- Definovanie problému.
- Návrh možnosti riešenia.
- Hodnotenie alternatívnych riešení.
- Rozhodovanie.
- Realizácia rozhodnutia.
- Hodnotenie rozhodnutia.

Zásady prejednávania konfliktu:

- Pozorne a aktívne počúvajte.
- Uistite sa o tom, čo ste pochopili.
- Rozlišujte a oddeľujte v konflikte ľudí a problémy. Ak váš partner má iný názor, neznamená to, že budeme s nim jednať pohrdavo a nezdvorilo.
- Vnímajte presne pohľad a názory svojho partnera. Akceptujte iný uhol pohľadu. Vyhnite sa obviňovaniu. Nevvodzujte zo svojich obáv špekulácie.
- Utište emócie zúčastnených. Konflikty obyčajne neprebiehajú racionálne, ale emocionálne, hlavne vtedy, ak ide o osobné hodnoty, nestupňujte emócie.
- Pomenujte záujmy protistrany, povedzte vlastnými slovami, ako ste to pochopili a sústreďte sa na hľadisko protistrany, opakujte, čo bolo povedané. (rozumiem tomu dobre, rada by som zopakovala čo bolo povedané, myslíte si, že ....)

Predchádzanie konfliktom:

- Jasne definované ciele.
- Pravidelné stretnutia.
- Otvorená komunikácia.

Predpokladom konstruktívneho správania v konfliktoch je to, že všetky strany majú záujem na *spoločnom riešení*. Dôležitý je *vnútorný postoj*, ktorý uznáva i iné hodnoty, dôvera a snaha o spoločné riešenie.

