



Komunikácia

Program

■ **Komunikácia**

- Pozitívna komunikácia
- Proces komunikácie
- Informácie
- Verbálna a neverbálna komunikácia
- Vzťahy v komunikácii
- Aktívne počúvanie
- Náročné rozhovory
- Riešenie konfliktov
- Spätná väzba
- Kritika
- Osobná komunikácia





Pozitívna komunikácia

Pozitívna komunikácia

- **Pozitívna komunikácia**
 - Komunikácia
 - Pozitívna komunikácia
 - Negatívna komunikácia
 - Pozitívne výroky
 - Pozitívne myslenie



Všetko, čo sa deje medzi ľuďmi je komunikácia.



Petr Parma

■ **Komunikácia**

- Od úrovne komunikácie závisí náš úspech v každej oblasti života:
 - Spokojnosť s prácou.
 - Spolupráca.
 - Prežitie ľudí v spoločenstve.
 - Dobré medziľudské vzťahy.
 - Profesionálny úspech.

Pozitívna komunikácia

■ Pozitívna komunikácia

– Tri opičky

- Prvá má zakryté **uši** (nepočuje zlo).
- Druhá **ústa** (nehovorí zlo).
- Tretia **oči** (nevidí zlo).



Negatívna komunikácia

- **Negatívna komunikácia**
 - Mobbing
 - Manipulácia
 - Klamanie
 - Ohováranie



Pozitívne výroky

■ Pozitívne výroky

- Všetko, čo v živote dosiahnete je tvorené **myšlienkami**.
- Tvorba zahŕňa tri faktory:
 - **Myšlienka**
 - **Slovo**
 - **Skutok**
- **Slovom začína pozitívny prístup.**



Slová pomáhajú rodiacim sa myšlienkam na svet.

Protagoras

Pozitívne myslenie

Ked' sa rozum ujme vecí, slová už prídu samé.

Seneca





Proces komunikácie

Proces komunikácie

- **Proces komunikácie**
 - Komunikácia
 - Proces komunikácie
 - Postupné zapojenie mysle
 - 4 stránky komunikácie
 - Dôvody externej komunikácie
 - Dôvody internej komunikácie
 - Kategórie komunikačných prostriedkov
 - Formy komunikácie
 - Využitie komunikácie
 - Výsledok komunikácie
 - Účinky a dôsledky komunikácie



Komunikácia

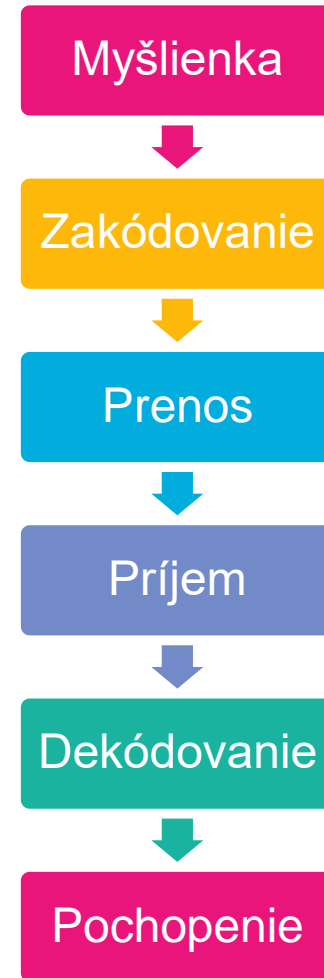
Komunikácia je výmena informácií, myšlienok, názorov a pocitov medzi živými bytosťami, obyčajne prostredníctvom spoločnej sústavy symbolov.



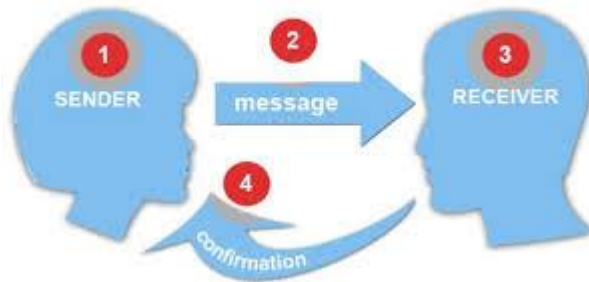
Proces komunikácie

■ Proces komunikácie

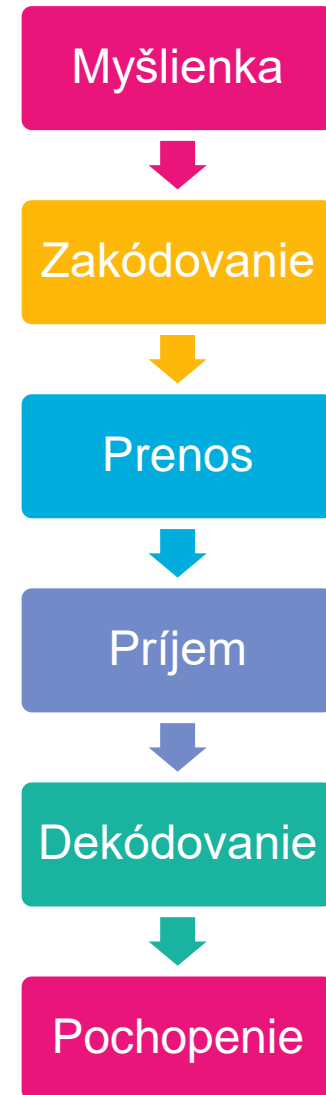
- Správa má odosielateľa a príjemcu.
- Odosielateľ správu zakóduje.
- Po prenose a prijíme správy odosielateľ správu dekóduje, aby pochopil, aké posolstvo mu správa prináša.
- Prenos informácií je častokrát sprevádzaný šumom.
- Pri prenose myšlienok a pocitov je potrebné preveriť, či príjemca správu správne pochopil, t.j. vykonať spätnú väzbu.



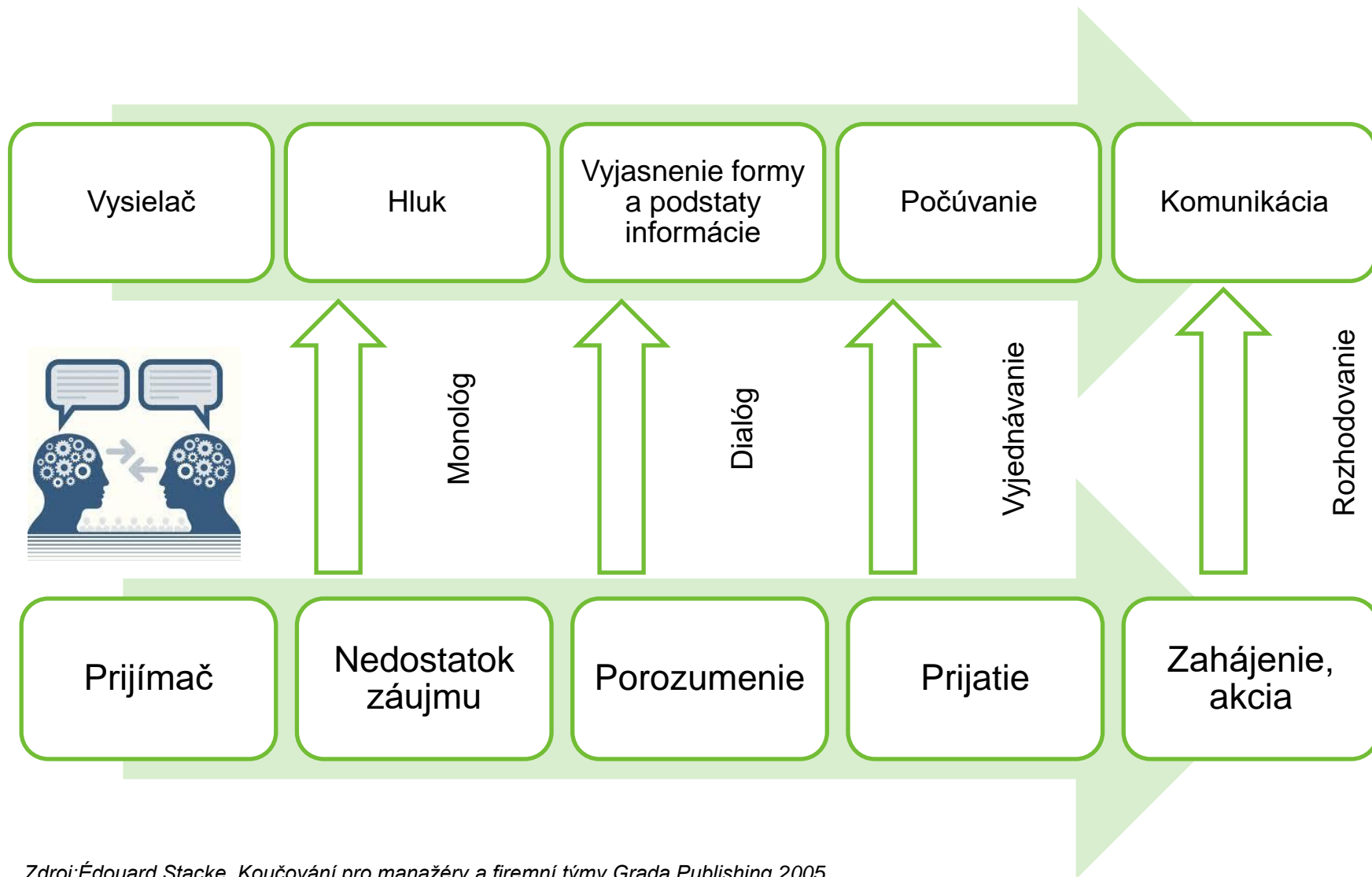
Proces komunikácie



Komunikácia je úspešná vtedy, keď sme dosiahli to, čo sme dosiahnuť chceli.

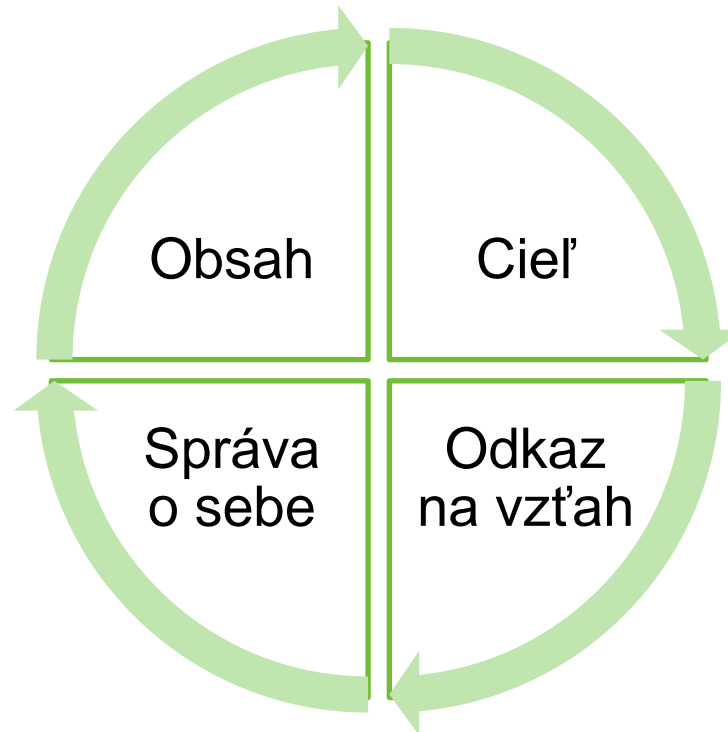


Postupné zapojenie mysle



Zdroj: Édouard Stacke, *Koučování pro manažery a firemní týmy*, Grada Publishing 2005

4 stránky komunikácie



Zdroj: Maren Fischer-Epe, Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení, Portál 2006

Proces komunikácie

■ Proces komunikácie

- Proces komunikácie **je zložitý**, lebo ľudia sú **zložití**.
- Pri komunikácii pracujeme s ich **emóciami**, často s **rozdielnymi názormi a postojmi**, pričom výsledok komunikácie nie je vopred známy.
- To je na komunikácii **krásne, ale najťažšie**:
 - **Tvoriť "ľudský" proces v reálnom čase.**



Proces komunikácie

■ Proces komunikácie

- Pri komunikácii sa zaoberáme týmito otázkami
 - S kým komunikujeme?
 - Aké sú dôvody a ciele komunikácie?
 - Čo chceme povedať?
 - Aké prostriedky použijeme na komunikáciu?
 - Aké účinky a dôsledky má komunikácia?
- Pri komunikácii je dôležitý
 - Spoločný jazyk.
 - Vzdelanie odosielateľa a prijímateľa.
 - Vizuálna predstava komunikovaných myšlienok.



Dôvody externej komunikácie

- **Dôvody externej komunikácie**
 - Zvýšenie predaja.
 - Posilnenie imidžu.
 - Pozícia značky na trhu.
 - Ovpývňovanie nákupných zvyklostí.
 - Poskytovanie informácií.
 - Starostlivosť o zákazníka.
 - Posilnenie rozhodnutia o nákupe.



Dôvody internej komunikácie

■ Dôvody internej komunikácie

- Informovanie zákazníkov.
- Vystupovanie alebo rola advokáta.
- Zahájenie rozhovorov o firemných cieľoch a plánoch.
- Budovanie sietí a šírenie pocitu príslušnosti k organizácii.
- Vyvolávanie pocitov uznania a ocenenia-motivácia.
- Zlepšenie výkonov.
- Podpora tímovej práce.



Kategórie komunikačných prostriedkov

- **Kategórie komunikačných prostriedkov**
 - **Mnoho informácií**
 - Pre mnohých užívateľov-neosobné.
 - **Jedna informácia**
 - Pre jedného užívateľa-osobné.
 - **Mnoho informácií**
 - Pre jedného užívateľa-upravené podľa potrieb užívateľa.



Formy komunikácie

▪ **Formy komunikácie**

- **Písomná**
 - Príručky
 - Brožúry
 - Osobné správy a listy
 - Noviny
- **Digitálna**
 - e-mail
 - g-talk, Scype, ICQ ...
 - Blog, Facebook ...
- **Telefonická**
 - Telefón, wifón, mobil ...
- **Vizuálna**
 - Nástenky
 - Elektronické informačné tabule
 - Video
 - Uzavreté televízne okruhy



Využitie komunikácie

- **Využitie komunikácie**
 - Náročné rozhovory
 - Riešenie konfliktov
 - Spätná väzba
 - Kritika
 - Koučovanie
 - Predaj
 - Vyjednávanie
 - Blogovanie
 - Porada
 - Prezentácia
 - Masové zhromaždenie
 - ...



Výsledok komunikácie

- **Výsledok komunikácie**
 - Odovzdanie **informácie**.
 - Dosiahnutie **cieľa**.
 - **Vzťahy** medzi komunikujúcimi.
 - Podanie **správy o sebe**.



Účinky a dôsledky komunikácie

- **Účinky a dôsledky komunikácie**
 - Podporuje dôveru.
 - Zlepšuje vzájomné vzťahy.
 - Zvyšuje hodnotu pre zákazníka.
 - Zvyšuje spokojnosť a vernosť zákazníka.
 - Zvyšuje záujem zákazníka o spoluprácu.





Informácie

Informácie

- **Informácie**
 - Čo je informácia a na čo slúži
 - Odovzdávanie informácií
 - Požiadavky na poskytovanie informácií
 - Charakteristiky kvalitnej informácie
 - Hodnota informácie



Čo je informácia a na čo slúži

■ Informácia

- Predstavuje **spracované dáta**.
- Popisuje **stav predmetu záujmu**.
- Jej zhmotnenou podobou je **správa** od odosielateľa jednému alebo viacerým príjemcom.
- Získanú informáciu je potrebné vhodne interpretovať, iba tak je možné informáciu použiť ako podklad pre **rozhodnutie manažéra**.



Odovzdávanie informácií

V práci nikto nie je povinný vám informácie odovzdávať, ale je vašou povinnosťou zisťovať si ich.

Christine Scharlau



Odovzdávanie informácií

$$I_p = I_s - (Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4)$$



I_p prijatá informácia

I_s pôvodne odovzdaná informácia

Z_1 strata informácie spôsobená tým, že hovoriaci nemá jasno v tom, čo chce povedať.

Z_2 strata spôsobená nevhodnou voľbou signálov (pojmov, symbolov).

Z_3 úbytok informácií v dôsledku prenosových strát na ceste medzi hovoriacim a príjemcom.

Z_4 strata spôsobená nedostatočnou schopnosťou poslucháčov správne dešifrovať vysielané signály (veľa informácií, únava ...).

Požiadavky na poskytovanie informácií

- **Požiadavky na poskytovanie informácií**
 - Kvalita informácií
 - Určenie požiadaviek na informáciu
 - Konzultácia
 - Spolupráca s ostatnými
 - Rovnosť príležitostí
 - Manažérska politika



Charakteristiky kvalitnej informácie

■ Charakteristika kvalitnej informácie

- Dôležitosť
- Zrozumiteľnosť
- Presnosť a správnosť
- Úplnosť
- Vierohodnosť
- Stručnosť
- Aktuálnosť
- Adresovanie správnej osobe
- Adresovanie cez správny kanál
- Náklady na získanie informácie



Hodnota informácie

■ Hodnota informácie

- Aká informácia bola poskytnutá?
- Na čo sa použila?
- Kto ju používa?
- Ako často sa používa?
- Je frekvencia používania taká istá ako frekvencia poskytovania?
- Je to informácia dobrej kvality?
- Čo sa dosiahlo jej používaním?
- Aké alternatívne informácie existujú?
- Aká je cena jej získania?





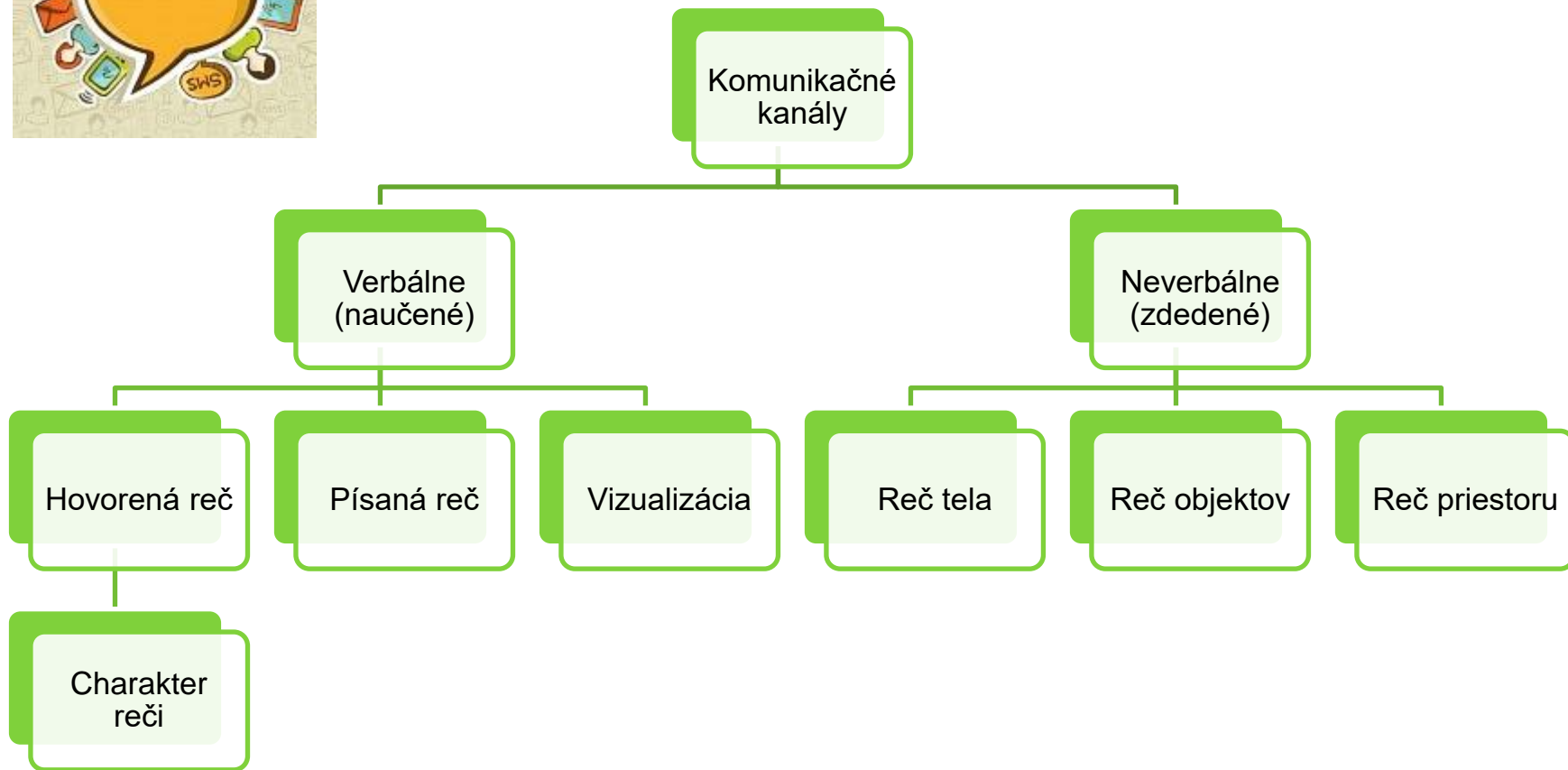
Verbálna a neverbálna komunikácia

Verbálna a neverbálna komunikácia

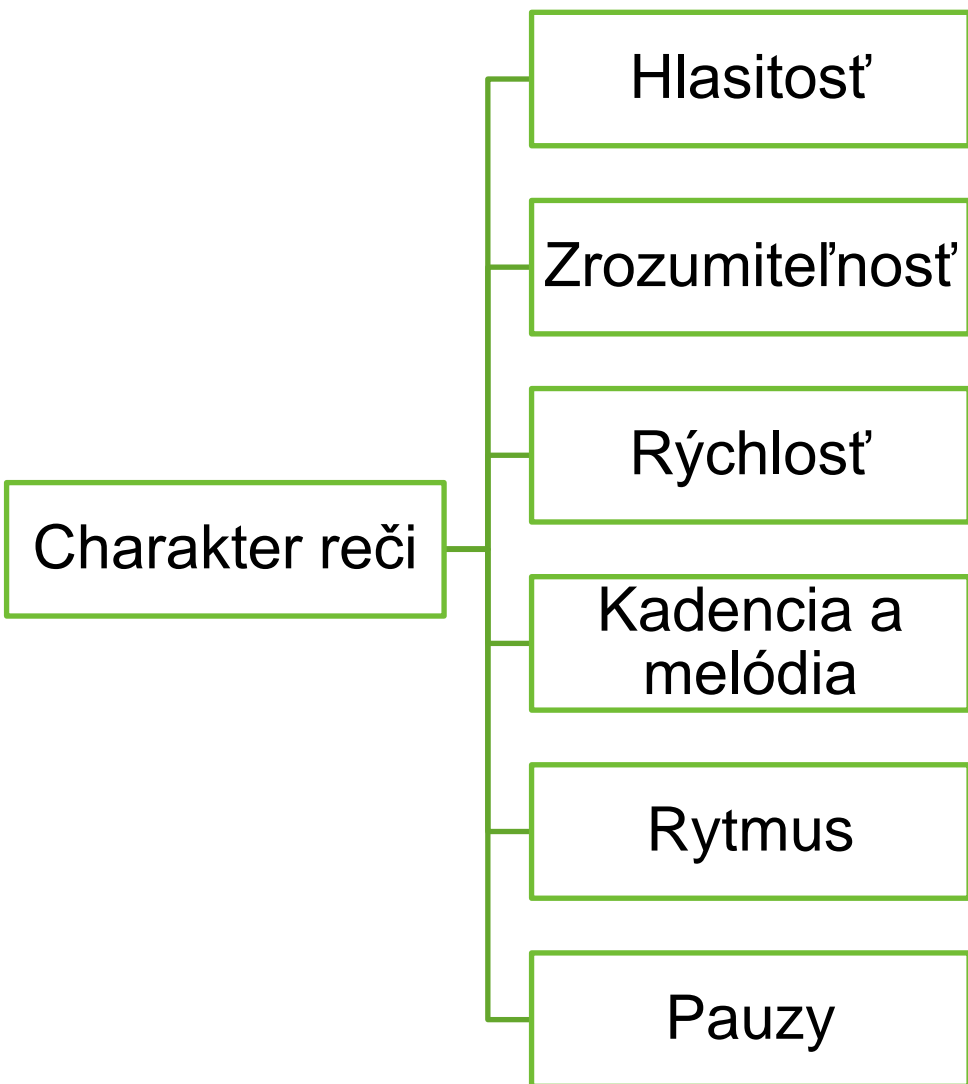
- **Verbálna a neverbálna komunikácia**
 - Komunikačné kanály
 - Charakter reči
 - Písaná reč
 - Vizualizácia
 - Neverbálne kanály
 - Reč tela
 - Reč objektov
 - Reč priestoru



Komunikačné kanály



Charakter reči



Charakter reči

■ Charakter reči

– Hlasitosť

- Vyššia-zaujatie až agresivita.
- Tichá v spojení s ostrou výslovnosťou-nebezpečie, indikácia zmeny.
- Tichá-žiadosť o pozornosť.

– Zrozumiteľnosť

- Vysoká-istota svojou vecou.

– Rýchlosť

- Čím rýchlejšia, tým častejšie predtým opakovaná.
- Nové veci pre poslucháčov potrebné hovoriť pomaly.



Charakter reči

■ Charakter reči

- Kadencia a melódia
 - Najvýznamnejšia.
 - Zdôraznenie slov.
 - Intonácia (hlas stúpa alebo klesá)-emočný príznak.
- Rytmus
 - Plynulý, prechody.
- Pauzy
 - Zdeľovací charakter-zámerné pauzy (k premýšľaniu, k nadviazaniu...).
 - Sústreďenie, strata súvislostí u hovoriaceho.



Písaná reč

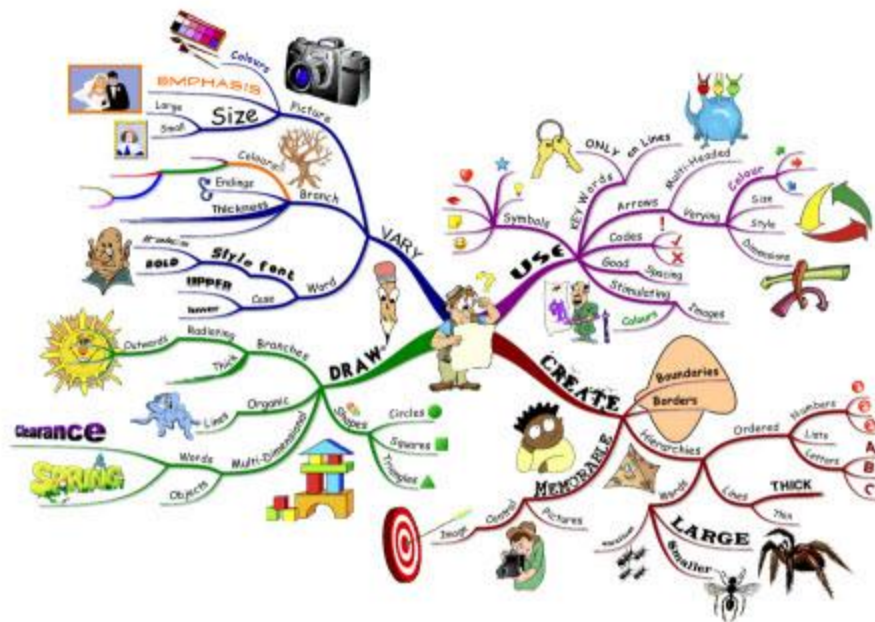
- **Písaná reč**
 - Smernica-Interná komunikácia
 - Plán internej komunikácie
 - Pravidlá komunikácie
 - Pravidlá e-mailovej komunikácie
 - Listy
 - e-maily



Vizualizácia

■ Pamäťová mapa

- Predstavuje špecifický spôsob písania poznámok, ktorý umožňuje zaznamenať štruktúru problému z hľadiska prvkov a vzťahov medzi nimi.
- Vo fáze prípravy odhaľuje nejasnosti alebo stratu súvislostí.



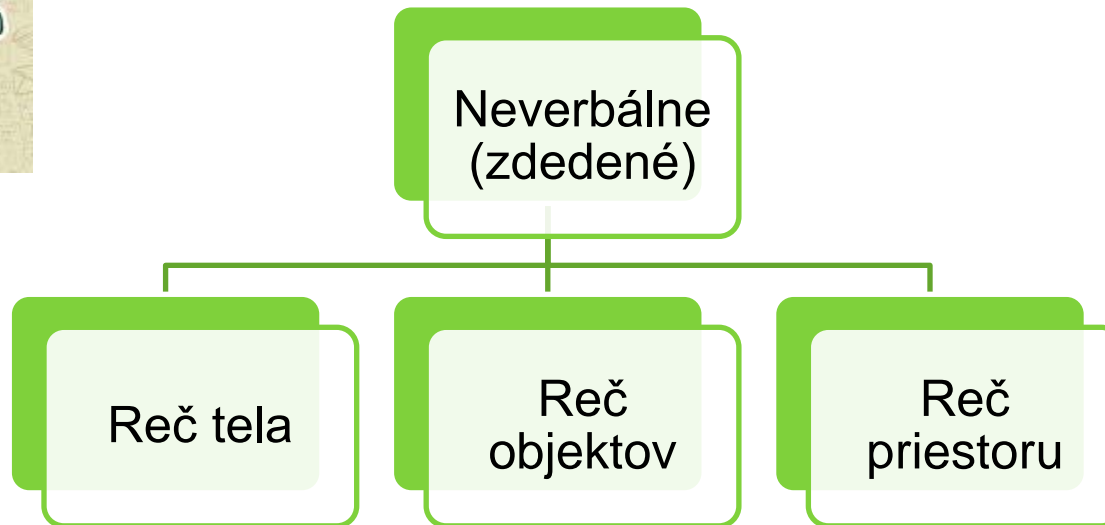
Vizualizácia

■ Pamäťová mapa

- Je grafickým vyjadrením **mentálnych procesov**, ktoré prebiehajú v obidvoch mozgových hemisférach - **pravej rozumovej** (fakty, analýzy, závery ...) a **ľavej emocionálnej** (predstavy, obrazy, pocity...).
- Symbióza obidvoch hemisfér je **kreativita**.
- Rešpektuje **prirodzené vlastnosti našej mysle**.
- Informácie sú v našej mysli formulované **jednoducho**.
- Prostredníctvom **väzieb** sa na ne môžu nabaľovať ďalšie podrobnosti.
- **Predstavy, obrazy, pocity** sú pre nás omnoho motivujúcejšie ako **slová**.
- **Myslenie** nie je lineárne, ale tvorí **zložitú štruktúru**, kde významným fenoménom sú **väzby**, súvislosti medzi jednotlivými informáciami.



Neverbálne kanály



- **Neverbálne kanály**

- Pod prahom vedomia.
- Komunikačná sila ďaleko vyššia ako u verbálnej komunikácie (min. 5x).
- Sú kultúrne závislé, dedené (už u malých detí).

Reč tela



Držanie tela

Napätosť tela

Typ pohybov

Gestikulácia

Držanie a pohyby rúk

Držanie hlavy

Mimika

Tvár a obočie

Krivka úst

Pohľady

Výmena a diaľka pohľadov

Otvorenosť očí a veľkosť zreníc

■ Držanie tela

– Celkové postavenie tela

- Každá zmena je signálom, že došlo ku zmene vnútorného postoja.

– Základné postoje

- Uzavrenosť/Otvorenosť
- Napätie/Uvolnenosť
- Agresivita/Obrana



Reč tela

- **Gestikulácia**

- Držanie a pohyby rúk
 - Čím silnejšie emócie, tým výraznejšia gestikulácia.
- Držanie hlavy



■ **Mimika**

- **Všetky prejavy na ľudskej tvári**
 - Obočie.
 - Krivka úst.
- **Typická vstupná sympatia**
 - Obočie sa krátko zdvihne, potom poklesne.
 - Hlava ľahko dozadu.
 - Ľahký úsmev.
- **Typická vstupná antypatia**
 - Mierne stiahnuté obočie.
 - Hlava dopredu alebo nabok.
 - Asymetrický úsmev.

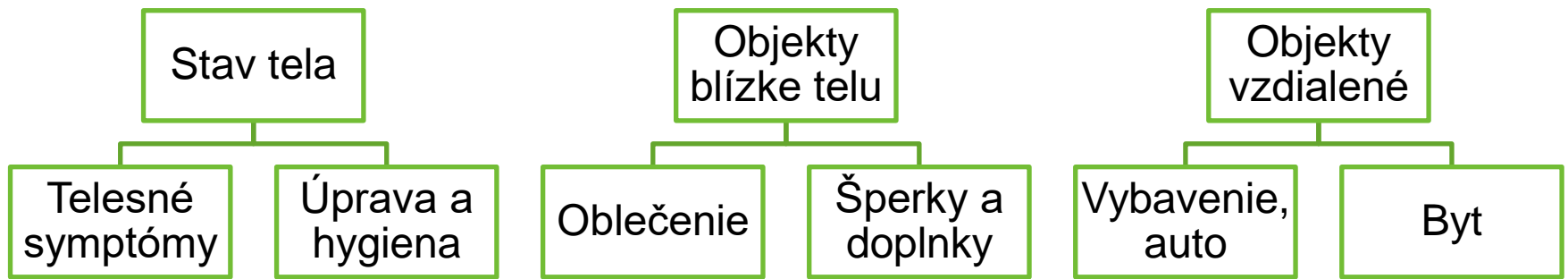


▪ Pohľady

- **Dĺžka priameho pohľadu**
 - Líši sa v jednotlivých kultúrach.
 - Líši sa v jednotlivých situáciách.
 - Líši sa medzi pohlavím.
- **Typická otvorenosť**
 - Dĺžka sa mení podľa situácie.
 - Nie je udržiavaný umelý kontakt.
- **Otvorenie očí**
 - Agresivita-oči sú prižmúrené.
- **Zorničky**
 - Emócie-rozšírené.



Reč objektov



Reč priestoru



Reč
priestoru

Zóny

Teritória

Rozdelenie
času

Reč priestoru

▪ Zóny

– Intímna

- na dotyk-SK 30 cm, CZ 50 cm
- ľahký telesný kontakt, výnimočné (privilegované) osoby, neporušovať!

– Osobná

- 50-120 cm, necítíme dych
- blízky vzťah, tzv. tímová osobná zóna
- silný emočný prenos

– Sociálna

- 1,2-3,5 m, nad 2 m neosobný
- k slovnému kontaktu, vecné jednanie

– Verejná

- nad 3,5 m
- vzťah 1:n alebo n:m

– Teritória

- označené predmetmi
- agresívne osoby vyžadujú teritória výrazne väčšie





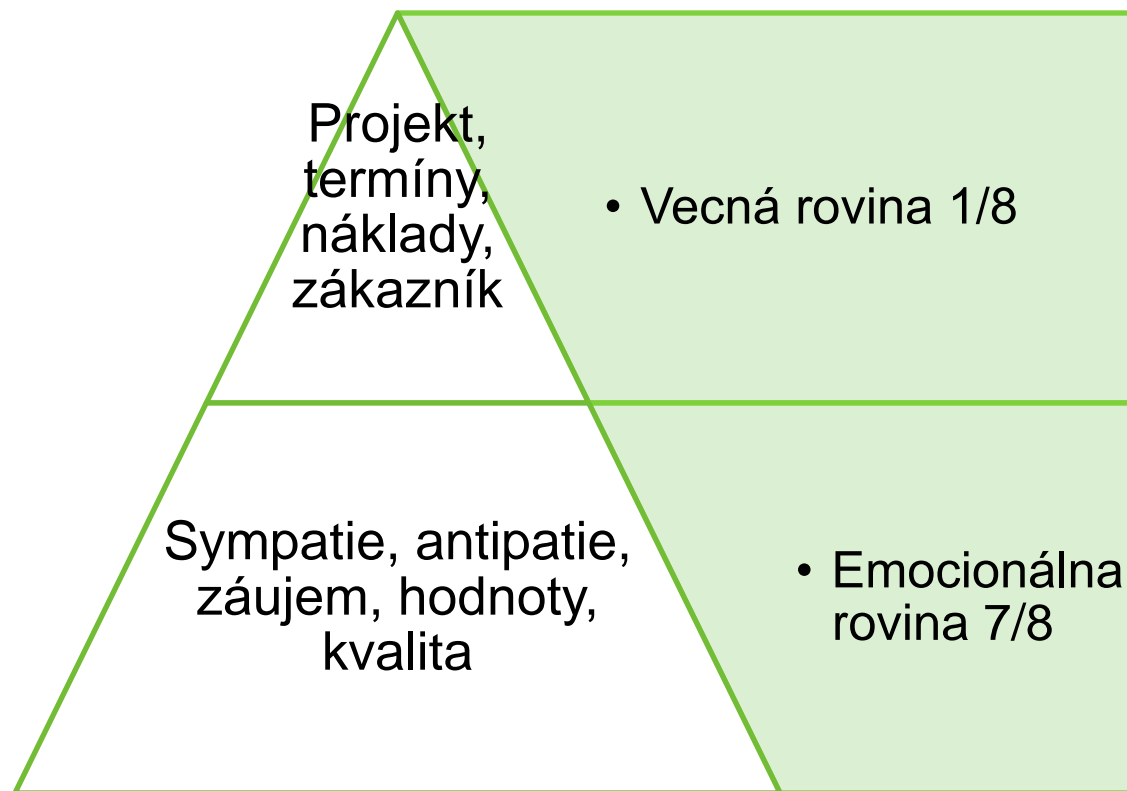
Vzťahy v komunikácii

Vzťahy v komunikácii

- **Vzťahy v komunikácii**
 - 2 roviny komunikácie
 - Vzťahy v komunikácii a vhodné techniky
 - Komunikačná hmla
 - 10 pravidiel komunikácie



2 roviny komunikácie



2 roviny komunikácie

▪ Dve roviny komunikácie

- **Obsahová**-podáva informáciu.
- **Vzťahová**-zaisťuje jej interpretáciu.
- Rôzny **typ informácie** vyžaduje rôznu kvalitu **vzťahovej úrovne**
 - Väčšina informácií znesie i **neutrálnu vzťahovú rovinu**.
 - Informácie s dôsledkami pre príjemcu vždy vyžadujú kladú vzťahovú rovinu.
- Pri narušenej **vzťahovej rovine** nie je možné sa dostať na **rovinu obsahovú**
 - Namiesto informácií je treba vysielat' vzťahové signály.
 - Ukludňujúce, utešujúce, povzbudzujúce (rodičovské ja).



Vzťahy v komunikácii a vhodné techniky

▪ Vzťahy v komunikácii

- ja OK-ty OK
 - Možno sa sústrediť na vecný obsah.
 - Treba iba sledovať zmeny v neverbálnych signáloch.
- ja OK-ty KO
 - Odsunúť vecnú tému.
 - Podpora z rodičovského ja.
- ja KO-ty OK
 - Podľa kvality partnera vyslať jasný signál pre podporu.
 - Sledovať chemismus a nerozhodovať.
- ja KO-ty KO
 - Ukončiť čo najskôr komunikáciu.



Komunikačná hmla

- **Ked' sa necítim pri komunikácii dobre**
 - Nastáva situácia-už nie som OK.
 - Mysliaci mozog je determinovaný hormónmi z limbického systému.
 - Vzťahová rovina sa naruší.
 - Musím sa vyrovnávať so svojimi pocitmi-nemôžem počúvať.
 - Čím negatívnejšie pocity, tým silnejšia **komunikačná hmla**.



Vzťahy v komunikácii

Úprimnosť a otvorenosť v komunikácii sú vizitkou kvality vzájomného vzťahu.

Jiří Suchý, Pavel Náhlavský



10 pravidiel komunikácie

■ 10 pravidiel komunikácie

- Môj základný postoj je: **Ja som OK-Ty si OK.**
- Čím lepšie poznám svoje potreby a potreby druhého, tým lepšie komunikujem.
- Čím ústretovejší som k potrebám partnera, tým je on ústretovejší k mojím.
- Pohľadom do očí nadväzujem prenos.
- Čím výraznejšie sa komunikácia dotýka pocitov, tým výraznejšie sú neverbálne signály.
- Múdry skláňa hlavu tam, kde chytrý hovorí-stále sa učím počúvať.
- Vyjadrujem sa ako JA-nie ako MY alebo ONO SA.
- Nie je dôležité iba ČO sa hovorí, ale i AKO sa to hovorí.
- Snažím sa o vlastnú zrozumiteľnú výpoveď.
- Ak zlyháva opakovane moja snaha o zmysluplný rozhovor, môžem kludne žiť i s kompromismi.





Aktívne počúvanie

Aktívne počúvanie

- **Aktívne počúvanie**
 - Aktívne počúvanie
 - Transpozícia
 - Akceptujte iný uhol pohľadu
 - Komunikačný partner
 - Emócie
 - Pocity
 - Proces počúvania
 - Proces počutia
 - Úspech počúvania
 - Bariéry počúvania
 - Odporúčania
 - Dôvera
 - Vnútorňý postoj
 - Ako zvládať vonkajší a vnútorňý tlak



Aktívne počúvanie

**Nepočúvajte veľmi, čo vám ľudia hovoria.
Premýšľajte o tom, čo vám chcú povedať.**

Petr Parma



Aktívne počúvanie

■ Aktívne počúvanie

- Aktívne počúvať znamená **peniknúť do vnútra hovoriaceho a uchopiť niečo z jeho pohľadu na vec.**
- Aktívne počúvanie predstavuje taký **spôsob reagovania na komunikačného partnera**, pri ktorom usilujeme **nielen o čo najpresnejšie pochopenie toho, čo nám hovorí**, ale navyše i to, ako mu dať rôznym spôsobom najavo, **že ho vnímame.**



Aktívne počúvanie

■ Aktívne počúvanie

- Vo vzťahu k druhému účastníkovi komunikačného procesu by sa aktívne počúvanie malo **prejaviť tým**, že:
 - **Pozorne sledujeme** rečníka.
 - Udržiavame **vizuálny kontakt**.
 - Neverbálne **dávame najavo svoj záujem**-prikyvovaním, náklonom tela, otvorenými gestami ...
 - Parafrázujeme rečníkove slová-zhrnieme záver, či sme dobre rozumeli.
 - Kladieme **doplňujúce** otázky.



Aktívne počúvanie

■ Aktívne počúvanie

- Každé správanie kolegov pri počúvaní je navzájom nákazlivé:
 - Zlosť sa zvyčajne stretá so zlosťou.
 - Argument s argumentom.
 - Klamstvo s klamstvom.
 - **Počúvanie sa môže stretnúť s počúvaním.**
 - Ukazuje sa, že práve **umenie počúvať** patrí medzi **najdôležitejšie**, a pritom zo strany manažérov i **najpodceňovanejšou zručnosťou**.



Aktívne počúvanie

■ Aktívne počúvanie

- Aktívne počúvanie vyžaduje **ochotu presne porozumieť** ostatným a **nechať vlastné potreby stranou**.
- Najväčším problémom však je, ak si myslíte, že už viete všetko potrebné.
- Pri aktívnom počúvaní **musíme pochopiť obsah správy** a **subjektívny vzťah hovoriaceho k správe**.
- Počúvať **neznamená súhlasiť**, ale **chcieť sa dozvedieť**, čo si váš partner myslí.



Transpozícia

■ Transpozícia

- Znamená, že **nemusíme súhlasiť s názorom** niekoho iného, ale musíme sa naučiť čo najviac poznať, **ako premýšľa** a čo asi **cíti**.
- Účelom transpozície je nielen možnosť „**pozrieť sa do vnútra**“ druhého človeka, ale hlavne **efektívne komunikovať**.
- Základné otázky:
 - Čo si myslím (**myslenie**).
 - Čo cítim (**pocity**).
 - Čo chcem (**vôľa**).



Akceptujte iný uhol pohľadu

■ Akceptujte iný uhol pohľadu

- Neznamená to, že so svojim partnerom obsahovo súhlasíte, ale že mu **priznávate právo na vlastný pohľad na vec.**
- Uznať niečí spôsob pohľadu znamená **pochopiť, že existuje dôvod, ktorý stojí za to, aby ste ho brali vážne**-aj vtedy, ak osobne hodnotíte vec ináč.
- Výslovene **akceptovať druhého** je v pracovnom živote prospešnejšie ako začať problém okamžite riešiť.



Akceptujte iný uhol pohľadu

■ Akceptujte iný uhol pohľadu

- Nadhľad potrebný pri práci si ľahko zaistíte, keď si vnútorne uchováte **primeraný odstup**, teda keď si ujasníte, **že akceptovanie postoja druhého neznamená, že s ním musíte obsahovo súhlasiť**.
- Keď najbližšie budete počuť **názor, ktorý odporuje vášmu vlastnému názoru** a budete cítiť, ako nadskakujete a chystáte sa odporovať:
 - Prerušte túto automatickú reakciu a umožníte svojmu partnerovi premýšľať po svojom.
 - Keď to dokážete prerušiť, budete v budúcnosti schopný uplatňovať veľmi **významnú techniku rozhovoru**.



Komunikačný partner

Problém komunikácie nespočíva ani tak v tom, že je náš partner v komunikácii iný, ale v tom, ako s týmto fenoménom odlišnosti vieme zaobchádzať.



Emócie

■ Emócie

- Aktívne počúvanie znamená, že sa **aktívne uisťujeme**, že to, čo sme pochopili, odpovedá tomu, čo mal váš **komunikačný partner na mysli**.
- Je užitočné hlavne vtedy, keď vo vecných výrokoch počujeme **náznaky emócií** a chcete si vyjasniť, aký **nevypovedaný signál bol vyslaný**.
- V emocionálne vypätých situáciách by ste mali svojmu partnerovi vyslovene povedať, že ho chcete presne pochopiť.
- Niekedy je **vecný obsah správy menej dôležitý**, než jej **citové zafarbenie**.
- **Pocity sú tiež fakty**. Nevypláca sa nebrať ich na vedomie, pretože ovplyvňujú výsledky a to pozitívne aj negatívne.
- Proti **emóciám sa nedá argumentovať**.



Pocity

Pocity nie sú myslenie, myslenie nie je povedané, povedané nie je počuté.



Proces počúvania

■ Proces počúvania

– Počúvanie-pasívne počúvanie

- Ukladanie informácií do ultrakrátkej pamäti.
- Náš partner, okamžite to, čo počuje púšťa z hlavy.
- Púhe počúvanie alebo videnie sú procesy, ktoré nemusia byť rozhodujúce pre dosiahnutie cieľov vyjednávania.
- Prejavujú sa takto „aha, uhm,“
- My potrebujeme nášho partnera vyprovokovať k aktivite a nie ho nechať upadnúť do pasivity a túto maskovať prázdnyimi gestami a bezobsažnými zvukmi.



Proces počutia

■ Proces počutia

– Počutie-aktívne počúvanie

- Partner nás nielen počúva, ale aj počuje čo hovoríme.
- Neznamená to však, že ho to zaujíma, že hlboko o tom premýšľa, alebo že sa rozhoduje akceptovať, čo hovoríme, alebo že s nami uzavrie dohodu o ktorú sa usilujeme.



Úspech komunikácie

■ Úspech komunikácie

- Priamo koreluje so **stupňom naplnenia očakávania**.
- **Pozitívny vývoj**:
 - Všetci sa navzájom počujú.
 - Všetci počuté podobne interpretujú.
 - Očakávania všetkých sa naplňajú.
- **Porozumenie je výsledkom interpretácie**.



Bariéry počúvania

■ Bariéry počúvania

- Medzi najčastejšie bariéry v počúvaní patrí:
 - Neschopnosť koncentrácie.
 - Zhon.
 - Zaujatosť.
 - Sústreďenie sa na ďalší bod.
 - Vzťahovačnosť.
 - Nedostatok záujmu.



Bariéry počúvania

■ Bariéry počúvania

- Čo spôsobuje **výpadky v počúvaní**?
 - Nevnímame všetko, čo sa hovorí, vyberáme len to, čo chceme počuť. Jedným uchom dnu, druhým von.
 - Nevnímame všetky 4 úrovne komunikácie-zámerne, alebo nechtiac. Vyberáme si, čo chceme počuť.
 - Prikladáme povedanému iný význam, ako má na mysli iniciátor.



Odporúčania

■ **Odporúčania**

- Pýtajte sa na riešenia.
- Vypočujte si názor druhej strany.
- Nechajte si všetko vysvetliť.
- Nepokúšajte sa o vlastný výklad.
- Nevyslovujte predpoklady.
- Nevyslovujte závery.
- Nevnucujte svoj názor.
- Nepokúšajte sa analyzovať príčiny problémov, ale problémy riešte.
- Nečakajte len, kedy dostanete slovo, ale počúvajte ostatných.



Dôvera

■ Dôvera

- **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.
- Keď vás niekto sklame, má to ďalekosiahle dôsledky, **nedôvera je potom dlhodobá.**



Vnútorý postoj

■ Vnútorý postoj

- Ani excelentné používanie techník nenahradí **vnútorý 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**.
 - Ako by ste charakterizovali štýl rozhovoru **sám so sebou**?
 - Chceli by ste, aby s vami ostatní jednali tak, ako jednáte sám so sebou?



Vnútorý postoj

■ Vnútorý postoj

- I ľudia okolo vás sú **majstrami komunikácie**.
- Prečo vám nerozumejú všetci **rovnako dobre**?
 - Komunikačný **profil**.
- Naladzte sa **pozitívne**
 - Posilnite svoju **sebaistotu**.
- Chráňte si svoje **hranice**
 - Manipulácia.
 - Mobbing.
- Budte **čestní**
 - Klepy, drby, ohovárania.
 - Neosobné výroky.
 - Krivé obvinenia.
 - Nehovorte o ostatných zle.
 - Nehovorte o sebe zle.
- Čo získate, keď budete **skutočne počúvať**?



Ako zvládať vonkajší a vnútorný tlak

■ Starajte sa o seba

– Prebudzte svoju vnútornú silu

- Nakreslite si svoj **symbol**-obrázok, ktorý symbolizuje váš vnútorný pokoj (kvet, predmet, zvuk, farba).
- Konfrontácii sa postavte **pevne a jasne**.



Ako zvládať vonkajší a vnútorný tlak

■ Starajte sa o seba

– Fyzický odstup

- **Ustupte o krok**, alebo sa oprite o stoličku dozadu.
- **Vstaňte** a choďte napríklad k oknu.
- Urobte si **prestávku**.
- Odskočte si na toaletu.
- **Prerušte rozhovor** a odložte ho na ďalší termín.
- Vydýchnite.



Ako zvládať vonkajší a vnútorný tlak

- **Starajte sa o seba**
 - **Tématický odstup**
 - **Shrňte stav** vecí.
 - Pripomeňte **cieľ** rozhovoru.
 - Vytvorte **vzťah k realite**.
 - Navrhnite **inú tému** s tým, že sa k problematike ešte vrátíme.



Ako zvládať vonkajší a vnútorný tlak

▪ Starajte sa o seba

– Duševný odstup

- Pozrite sa na situáciu **z nadvhľadu**.
- Navrhните **zmenu témy**.
- Vyjasnite si **vnútorné zadanie a kompetencie**.
- Krátko v duchu **vystúpte z danej situácie** a zmeňte tému, predstavte si niečo milé a prebudte milé pocity.
- Obráťte sa do seba, vydýchnite, uvedomte si svoje telo, nohy, ruky.



Ako zvládať vonkajší a vnútorný tlak

▪ Starajte sa o seba

– Pocity

- Keď pocítite **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.
- **Hovorte iba to, čo myslíte úprimne**.
- Nestážujte sa kolegom, **nehovorte o svojom duševnom stave a o svojich pocitoch**.





Náročné rozhovory

Náročné rozhovory

- **Náročné rozhovory**

- Priebeh rozhovoru
- Udržujte si prehľad
- Štruktúrovanie rozhovoru
- Štruktúrovanie obsahu
- Zaujímajte stanovisko
- Otázka
- Typy otázok
- 6 najdôležitejších prekážok v rozhovoroch



Priebeh rozhovoru

■ Priebeh rozhovoru

- Vyjasnite si **cieľ** rozhovoru.
- Zhromaždite **argumenty**.
- **Preverte** argumenty.
- Vyjasnite si rámcové **podmienky**.
- Budte **presvedčivý**.
- Zdôrazňujte **obojstranné výhody**.



Udržujte si prehľad

- **Udržujte si prehľad**

- Štruktúrovanie rozhovoru
 - Kontakt a orientácia, situácia a ciele, riešenie, prevedenie do praxe.
- Štruktúrovanie obsahu
 - Model 3x4
- Práca s obrazmi
 - Kartičky, flipchard, emotikony, vizualizácia osôb, vzťahov...





Štruktúrovanie rozhovoru

- **Štruktúrovanie rozhovoru**
 - Kým začneme, **poznajú** sa všetci prítomní?
 - Zaujímalo by ma, kto tu má akú **úlohu**.
 - Rada by som počula najprv stručný **prehľad**.
 - Rada by som stručne **zhrnula**.
 - **Čo** sme vyriešili?
 - **Ako** sme zatiaľ **d'aleko**?
 - Chcela by som si vyjasniť, **čo je vybavené**?
 - **Na čom** sme sa presne **dohodli**?
 - **Ako** budeme **postupovať**?
 - **Aký** je náš **d'alší krok**?



Štruktúrovanie obsahu

Model 3x4	Osoba	Tím	Organizácia
Odborné a tématické kompetencie			
Organizácia a riadenie procesov			
Sociálne a personálne kompetencie			
Strategické kompetencie			

Zdroj: Maren Fischer-Epe, *Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení*, Portál 2006

Zaujímajte stanovisko

▪ Zaujímajte stanovisko

- Oceňujte **záujem**
 - Ummm ... Áno ... Som samé ucho ... Rozumiem ...
- Obsahové **porozumenie**
 - Rada by som zhrnula ...
 - Pokiaľ vám dobre rozumiem ...
- Emocionálne **pochopenie**
 - Teraz by mal raz pán Majer vidieť, ako to bude zvládať bez vás
 - Vy ste už svoj diel práce odvedli
- Zaujmite **stanovisko**
 - Tejto upomienke by som každopádne odporovala ...
- Poskytujte **spätnú väzbu**
 - V tejto otázke pôsobíte netrpezlivo ...



Otázka

- **Otázka**
 - Je forma verbálneho zdelenia, ktorým sa niečo pýtame.
 - Schopnosť vnímať, ako rozdielne otázky pôsobia, je významnou súčasťou **sociálnej kompetencie**.



Typy otázok

■ Typy otázok

– Zisťovacie otázky

- Obmedzuje odpoveď na "áno", alebo "nie".
- Môžete ísť v marci na veľtrh?

– Otvorená informatívna otázka

- Otvára priestor, môže rozmýšľať, vysvetliť svoj postoj, navrhnúť alternatívy.
- Za akých podmienok by ste mohli ísť na veľtrh?

– Otázka s ponukou dvoch alebo viac odpovedí

- Prijemca sa môže rozhodnúť medzi alternatívami a môže si uvedomiť, aké má možnosti.
- Chcete byť u nášho veľtržného stánku od pondelka do stredy, alebo od stredy do piatku?



Typy otázok

■ Typy otázok

– Konkretizačné otázky

- Nútia k názornosti.
- Môžu odvieť pozornosť od témy, ak sú položené skoro.
- Kedy letí vaše lietadlo do Mníchova?
- Čo presne chcete podniknúť?

– Sugestívne otázky

- Skrytým tvrdením tlačia určitým smerom.
- Vy predsa tiež súhlasíte s podpisom petície.

– Rétorické otázky

- Neočakáva sa odpoveď.
- Používa sa v prejavoch.
- Hráte športku?
- Potom vás určite bude zaujímať naša ponuka ...



Typy otázok

▪ Typy otázok

– Motivačné otázky

- Ak sú úprimné, motivujú.
- Ak sú manipulatívne odrádzajú.
- Vy ste predsa odborník.
- Ako hodnotíte ...

– Otázka vyžadujúca zdôvodnenie

- Môžu vydesiť ľudí, ktorí nerozlišujú medzi odôvodnením a ospravedlnením.
- Prečo ste včera odišli už o 16,00?



Typy otázok

■ Typy otázok

– Základné otázky

- Čo si myslí (myslenie)?
- Čo cíti (pocity)?
- Čo chce (vôľa)?

– Pýtajte sa, aby ste sa dozvedeli, čo vás posunie dopredu.

- Čo je nové?
- Aký je stav vecí?
- Stalo sa niečo nové?
- Aké sú úlohy?
- Čo mám robiť?



Typy otázok

■ Typy otázok

– Čo chcete ovplyvniť?

- **Informácie**-doplňujúce otázky
- **Konkretizácia**-konkretizačné otázky
- **Zdôvodnenie a zmysel**-prečo, prečo nie ...
- **Rozhodnutie**-zistovacie otázky
- **Zamyslenie**-Kedy to tak je? Ako by to mohlo byť?
- **Zábava, kontakt**-doplňovacie otázky



Typy otázok

■ Typy otázok

- Chcete dialóg zahájiť, alebo ukončiť ?
- Otázky **napomáhajúce** rozvoju dialógu:
 - zisťovacie a objasňujúce
 - rozvíjajúce
 - navrhovacie
- Otázky **nesprávne**:
 - agresívne
 - mentorujúce
 - intímne
 - sugestívne



Typy otázok

■ Typy otázok

- Pýtajte sa i na to, čo je **samozrejmé**.
 - Pri všetkých dôležitých rozhovoroch sa vždy v duchu pozerajte na vec z pohľadu druhej strany.
 - Nechajte partnera zopakovať, čo z vašej správy pochopil.
 - Ak pociťujete pri rozhovoroch neistotu, berte to ako znamenie, že sa máte spýtať.
 - **Pýtajte sa cielene.**



Otázka

Otázka bez cieľa je ako neriadená strela.



6 najdôležitejších prekážok v rozhovoroch

- **1. Myslieť** neznamená **vyssloviť**.
 - Vyslovte to, čo musia ostatní vedieť, aby splnili svoju prácu podľa vašich predstáv.
 - Spýtajte sa, pokiaľ si nie ste istí, čo sa od vás očakáva.
- **2. Vysloviť** neznamená **vypočúť**.
 - Uistite sa, čo ostatní počuli.
 - Obstarajte si informácie, ktoré vám unikli.
- **3. Vypočúť** neznamená **porozumieť**.
 - Uistite sa, čo ostatní pochopili.
 - Povedzte, čo ste pochopili.



6 najdôležitejších prekážok v rozhovoroch

- **4. Porozumieť' neznamená súhlasiť'.**
 - Overte si, či súhlas znamená "áno rozumiem", alebo "áno, súhlasím".
 - Povedzte, čo konkrétne váš súhlas znamená.
- **5. Súhlasiť' neznamená vykonať'.**
 - Pomôžte pri realizácii svojich cieľov.
 - Uvedte, čo pre realizáciu cieľov potrebujete.
- **6. Vykonať' neznamená dodržiavať'.**
 - Podporujte ostatných pomocou kontroly.
 - Kontrolujte sami seba, hlavne pri nových úlohách.





Riešenie konfliktov

Riešenie konfliktov

- **Riešenie konfliktov**
 - Konflikty a vzťahy
 - riešenie konfliktov
 - Pravidlá riešenia konfliktov
 - Rozhodovanie
 - Predchádzanie konfliktom



Konflikty

Konflikty sú problémy, alebo úlohy, ktoré vznikajú medzi ľuďmi, ktorí majú čo do činenia, preto je ich treba riešiť.



Konflikty

■ Konflikty

– Konflikt je

- Stret zbraní
- Nezhoda
- Protikladnosť
- Nezlučiteľnosť

– Konflikt nie je

- Rozdielny názor
- Nedorozumenie
- Napätá situácia
- Mrzutosť
- Antipatia
- Kritika



Konflikty a vzťahy

■ Konflikty a vzťahy

- 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.**
- Prejavuje sa tu **ľudská rozdielnosť**. Ukazujú na **rozdielne videnie sveta** ľudí.
- **Sloboda a konflikt** spolu súvisia a preto je potrebné **vyjednávať**.
- Konflikty sú **všadeprítomné a normálne**, môžu podporiť **rozvoj**.
- Majú v sebe i **niečo dobrého**. Vyjasňujú problematické situácie a umožňujú **rozvíjať ciele**.
- Nemusíme sa ich obávať, alebo sa im vyhýbať.
- Konflikt nevzniká iba vtedy, ak je všetko **presne stanovené**.



Riešenie konfliktov

- **Riešenie konfliktov**
 - Definovanie **problému**
 - Návrh **možnosti riešenia**
 - Hodnotenie **alternatívnych riešení**
 - **Rozhodovanie**
 - **Realizácia** rozhodnutia
 - **Hodnotenie** rozhodnutia

Thomas Gordon



Riešenie konfliktov

▪ **Riešenie konfliktov**

- **Konštruktívne** riešenie konfliktov
 - Problém prejednávajte **so všetkými** zúčastnenými.
 - **Vnímať a chápať** pocity všetkých zúčastnených-i vlastné.
 - Spoločne **prejednávajte 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**.
- Predpoklady **konštruktívneho správania** v konfliktoch
 - Všetky strany majú záujem na **spoločnom riešení**.
 - Dôležitý je **vnútorný postoj**, ktorý uznáva i iné **hodnoty**.
 - **Dôvera** a snaha o **spoločné riešenie**.



Pravidlá riešenia konfliktov

■ Pravidlá riešenia konfliktov

- 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 ním jednať **pohrdavo a nezdvorilo**.
- **Vnímajte** presne **pohľad a názory** svojho partnera.
- Akceptujte **iný uhol pohľadu**.
- Vyhnite sa **obviňovaniu**.
- **Nevyvodzujte** zo svojich obáv **špekulácie**.



Pravidlá riešenia konfliktov

■ Pravidlá riešenia konfliktov

- **Utíšte emócie** zúčastnených.
- **Nestupňujte emócie.**
- Konflikty obyčajne **neprebiehajú racionálne**, ale **emocionálne**, hlavne vtedy, ak ide o osobné hodnoty.
- **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 ...



Rozhodovanie

- **Rozhodovanie**

- **Situácie**

- Nie sú dôležité pre koučovaného.
 - Vyriešime ich neskôr.
 - Treba riešiť, hľadáme riešenia



Predchádzanie konfliktom

- **Predchádzanie konfliktom**
 - Jasne definované **ciele**.
 - Pravidelné **stretnutia**.
 - Otvorená **komunikácia**.





Spätná väzba

Spätná väzba

- **Spätná väzba**
 - Komunikátor-príjemca
 - Efekt spätnej väzby
 - Účinnosť spätnej väzby
 - Druhy spätnej väzby
 - Hodnotenie-reflektovanie
 - Pochvala



Spätaná väzba

Je ústne vyjadrená osobná reakcia na nejaké správanie. Cieľom spätnej väzby je objasnenie vlastného pohľadu ako predpokladu dobrého porozumenia a spolupráce.



Spätná väzba

■ Spätná väzba

- Je tým **najdôležitejším**.
- Nesmie byť **nikdy prekvapením**.
- Dáva sa s **dôverou a láskou**.
- Môže byť **pozitívna**, alebo **negatívna**.
- Nikdy ich **nespájajte**, lebo sa ruší ich účinok.



Spätná väzba nesmie byť: hodnotiaca, kritická, osobná.

Komunikátor-príjemca

■ Komunikátor

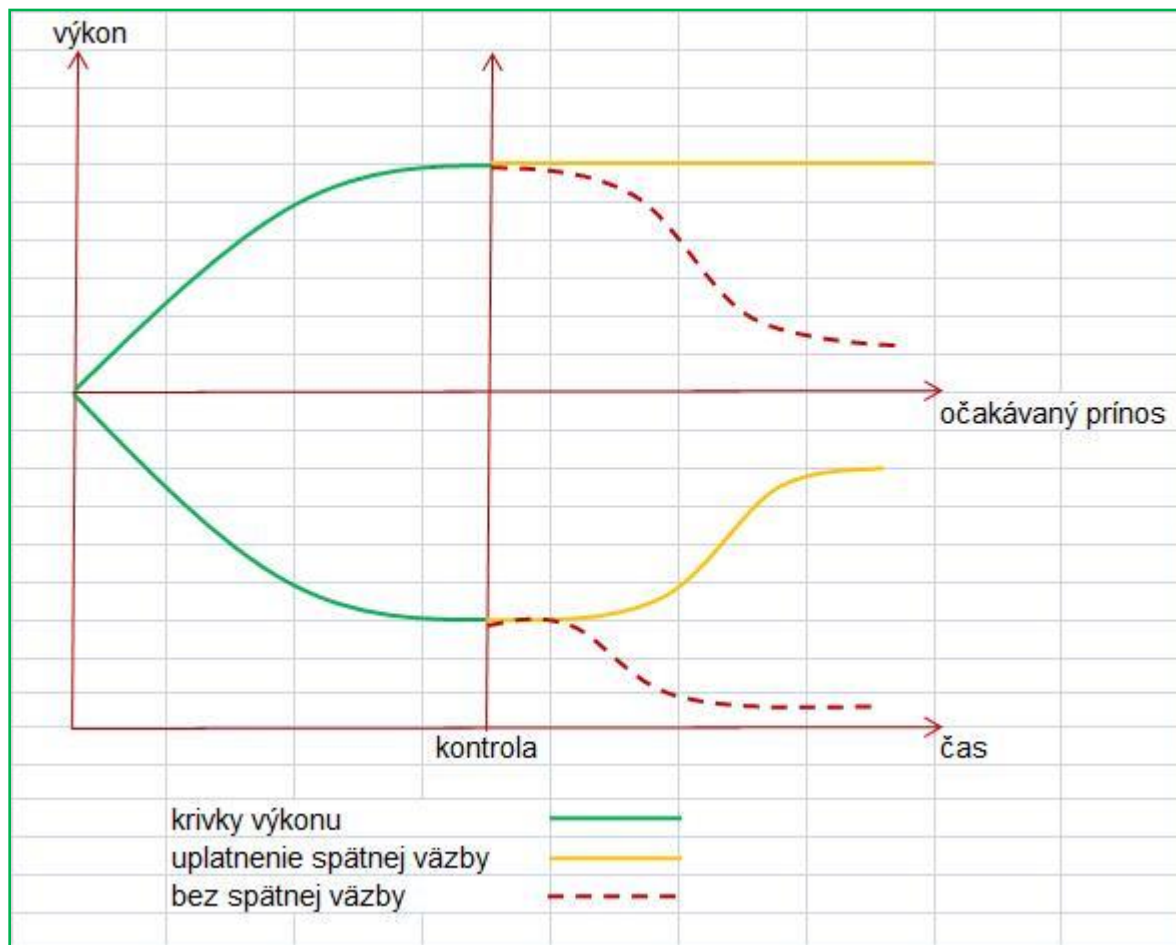
- Načasujte spätnú väzbu na okamžik, kedy je váš partner pripravený počúvať.
- Spätná väzba by mala reagovať na danú situáciu, mala by byť konkrétna, subjektívna a úctivá.
- Vyjadrujte sa jasne, lebo „Čo sa srdcu prieči, to hlava nevpustí“.
- Poskytujte i pozitívnu spätnú väzbu.

■ Príjemca

- Vyžiadajte si spätnú väzbu od kolegov, nadriadených, zákazníkov.
- Dobre počúvajte a nechajte najprv sa seba pôsobiť nové informácie - nebráňte sa a nevysvetľujte ako ste to mysleli.
- Premyslite si, aký je váš podiel na dianí a potom povedzte, čo chcete, alebo môžete zmeniť a čo nie.



Efekt spätnej väzby



Účinnosť spätnej väzby

- **Spätaná väzba je účinná pokiaľ je:**
 - Konkrétaná
 - Včasná
 - Vhodne načasovaná
 - Jednoznačne formulovaná
 - Vecná
 - Zameraná na pomoc nášmu komunikačnému partnerovi
 - Vyvážená
 - Nejednostranná



Druhy spätnej väzby

- **Druhy spätnej väzby**
 - Pozitívna
 - Negatívna-kritika



Hodnotenie-reflektovanie

■ Hodnotenie

- Je posudzovanie hodnoteného vo vzťahu k nejakej **objektívnej norme**.
- Hodnotením vytvárame **tlak** smerom na hodnoteného.
- Hodnotenie sa pri koučovaní **nepoužíva**.
- Hodnotenie **nepomáha**, lebo **kontroluje**.
- Používané slová: **jazyk pravdivý**-dobré, správne, užitočné, vhodné

■ Reflektovanie

- Je posudzovanie daného javu vzhľadom k svojmu **subjektívnemu pocitu**.
- Reflektovaním nechávame priestor koučovanému k tomu, aby si hľadal **vlastné ciele a cestu**.
- Reflektovanie **nekontroluje ale pomáha**.
- Používané slová: **jazyk pocitový**: páči sa mi, všimol som si, zaujalo ma



Pochvala

■ Pochvala

- Týždeň sledujte zamestnancov a robte si poznámky, **čo robia dobre** a **čo zle** a **povedzte im to**.
- **Oceňte** zamestnancov pri práci, **keď niečo robia dobre**.
- Je to cesta k **posilneniu ich sebadôvery** a tým k pozitívnemu prijímaniu i kritických informácií a podnetov.
- Využívať to ako hnaciu silu sústavného **sebazdokonaľovania**.
- Potom sa rozhodnite, či sa zameráte na **pozitívny**, alebo **negatívny** spôsob vedenia.



Pochvala

■ Pochvala

- Vždy je potrebné zmieniť sa o **každom zlepšení** a vyzdvihnúť **lepšie výsledky**.
- **Pokrok** musí byť **viditeľný**, aby zamestnanec nestratil motiváciu.
- Pochvala či ocenenie musí byť: **úprimné, súdne a rozumné**.



Pochvala je silnejšia zbraň ako kritika.

Jiří Suchý, Pavel Náhlovský





Kritika

Kritika

- **Kritika**
 - Druhy kritiky
 - Obranné stratégie
 - Prínosy kritiky
 - Kritika-budúci cieľ



Kritika

■ Kritika

- Kritika je negatívna spätná väzba.
- Keď ľudia cítia, že ich kritizujete, alebo na nich útočíte:
 - Prestanú vnímať.
 - Pripravujú si elaborát na ospravedlnenie.
 - Plánujú zničujúcu energickú obranu.
- Ľudia reagujú na kritiku:
 - Hrozbou
 - Útekom
 - Strnutím
- Tento evolučne vyvinutý program:
 - Spúšťa sa veľmi rýchlo.
 - Chráni nás pre nebezpečnými situáciami.
 - Obmedzuje našu schopnosť jednanía v spoločenskom styku.



Kritika

■ Kritika

- Z kritiky sa dozviete, ako pôsobíte na svoje okolie.
- Väčšinou sa vzťahuje k vášmu správaniu alebo výsledkom.
- Iba zriedka je myslená osobne.
- Kritika je vždy spojená s emóciami.
- 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.



Ked' vás ostatní kritizujú, neznamená to, že vás nemajú radi.

Kritika

- **Kritika**

- Naučte sa kritiku **suverénne vyjadriť** i **vypočuť**.
 - Kto vyjadruje kritiku, chce **riešiť nejaký problém**.
 - Ten, kto vie prijať kritiku, ukazuje svoju **suverenitu**.



Druhy kritiky

■ Druhy kritiky

- Oprávnená-konštruktívna kritika-vyjadrená
 - Overte si, nakoľko sa na kritizovanej situácii **podieľate vy**.
 - Popíšte **stav veci**.
 - Jasne **vyjadrite očakávania**.
 - Upresníte **požadované správanie**.
 - Prejedajte **dôsledky** kritizovaného správania.
 - **Vypracujte spoločné riešenia**.



Druhy kritiky

■ Druhy kritiky

– Oprávnená-konštruktívna kritika-prijatá

- Pozorne počúvajte, neospravedlňujte sa.
- Overte si, čo presne je na kritike pravdivé.
- Spýtajte sa presne, čo by malo byť ináč.
- Vyjasnite si situáciu, či ste jej dobre rozumeli a čo kritikou partner sleduje, resp. čo chce dosiahnuť.
- Odpoveď si premyslite až keď partner dohovoril.
- Spýtajte sa, ako si kritik predstavuje zlepšenie.
- Spoločne hľadajte riešenia.



**Oprávnená kritika je užitočná spätná väzba.
Oprávnenú kritiku by ste mali prijať a rozhodnúť sa, ako sa z nej poučiť.**

Druhy kritiky

■ Druhy kritiky

– Neoprávnená

- Počúvajte, neospravedlňujte sa.
- Spoločne vymedzte, čo je nepopierateľné.
- Overte si, čo ste presne pochopili, pýtajte sa so záujmom a so zvedavosťou.
- Pokojne a so zvedavosťou odmietnite to, čo z vášho hľadiska nie je pravda, odvolávajte sa na fakty.



Či je kritika neoprávnená, môžete rozhodnúť až vtedy, keď ste vypočuli a pochopili, čo mal kritik na mysli.

Druhy kritiky

■ Druhy kritiky

– Nevečná kritika

- Rozhodnite sa, **či na ňu vôbec chcete reagovať**. Často za to ani nestojí.
- Pokiaľ ide o dôležitú vec, sledujte **nevecnú a vecnú** časť kritiky a premyslite si, čo nevecnú 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**.



Obranné stratégie

■ Obranné stratégie

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



Prínosy kritiky

■ Prínosy kritiky

- Kritika prispieva k zlepšeniu spolupráce, lebo:
 - Odhaľuje chyby a príčiny.
 - Zaisťuje zlepšenie.
 - Hľadá riešenia.
 - Predchádza chybám.
 - Je dôležitou súčasťou účinného riadenia kvality.
 - Pomáha zaistiť dobré pracovné výsledky.
 - Podporuje atmosféru plnú úctivej spolupráce.



Kritika-budúci cieľ

■ Kritika-budúci cieľ

- Pri koučovaní sa **kritike vyhýbame**, hlavne preto, že ju k zmene u druhého (aj seba) **nepotrebuje**.
- Kritiku môžeme nahradiť **zadaním cieľa v budúcnosti** a vyhnúť sa tak riziku **zranenia** a reakcie kritizovaného:
 - protiútokom
 - výhovorkou
 - obvinením
 - zlosťou
 - stiahnutím sa
 - zablokovaním sa



Príklady

■ Príklady

– Oprávnená kritika

- Ako prijímal kritiku jeden môj kolega, keď vedúci na neho kričal.

– Neoprávnená kritika

- Ako som prijímala kritiku, keď mi vedúci povedal, čo iní povedali.
- Bolo to ohováranie a intrigánčenie.

– Nevecná kritika

- Ako som prijala kritiku ja, keď ten istý kolega na mňa kričal.





Osobná komunikácia

Osobná komunikácia

- **Osobná komunikácia**
 - Komunikačný profil
 - Komunikačné typy
 - Komunikačné štýly
 - Plán rozvoja komunikácie
 - Úroveň komunikácie

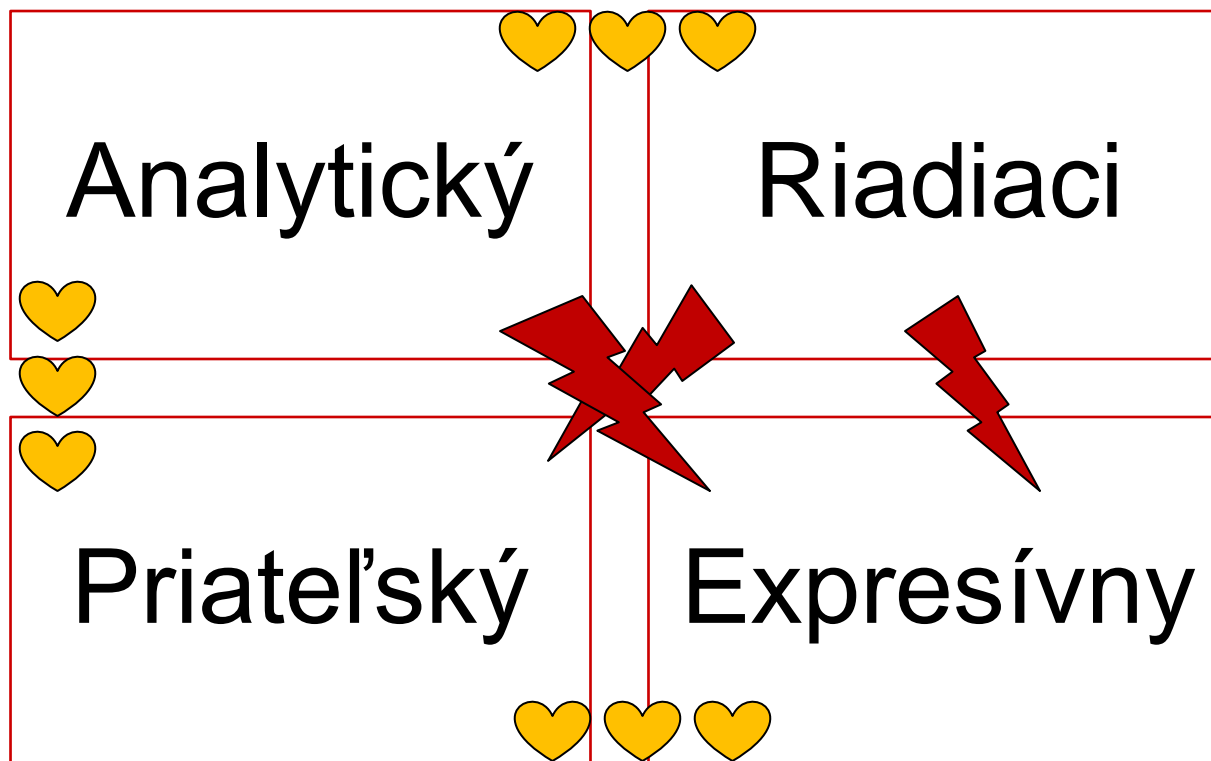


Komunikačný profil

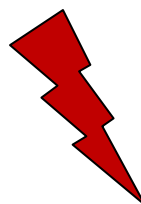
- **Komunikačný profil**
 - Pozornosť a energia
 - Zaobchádzanie s informáciami
 - Rozhodovanie



Komunikačné typy



- kompatibilné vzťahy



- toxické vzťahy

Komunikačné typy

■ Komunikačné typy

– Analytická osobnosť

- Má sklon veľa myslieť, pomaly konať, kontrolovať sa, je pasívna, tichá, nepodlieha vášňam, uzavretá, aktívna, puntičkárska, máloovplyvniteľná, pomalé rozhodovanie, výkonná.
- Položí si na stôl: presne usporiadaný stôl.
- Čo si zavesí na stenu: grafy a diagramy.



Komunikačné typy

▪ Komunikačné typy

– Riadiaca osobnosť

- Je aktívna, ambiciózna, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhľadáva súťaž a konflikty, neukazuje svoje city.
- Pranie-výsledky, ciele-čas-termín, neústupná, rozdeľ a panuj.
- Položí si na stôl: čistý stôl.
- Čo si zavesí na stenu: certifikáty a ocenenia.



Komunikačné typy

▪ Komunikačné typy

– Priateľská osobnosť

- Je veľmi citlivá, rada teší ostatných, má pre ľudí pochopenie, raduje sa z ich radosti.
- Snaha pomáhať druhým ľuďom, nedokáže sa presadiť, nie je konfliktný, vyhýba sa konfliktom, nechá sa ovplyvniť.
- Heslo: hlavou stenu neprerazíš.
- Položí si na stôl: všetko o ľuďoch.
- Čo si zavesí na stenu: fotografie ľudí.



Komunikačné typy

▪ Komunikačné typy

– Expresívna osobnosť

- Je tiež citlivá, má rada vzrušenie, má sklony k unáhlenému zobecňovaniu, na rozdiel od priateľskej osobnosti, je však zahľadená do seba.
- Uznanie, potrebuje potlesk za výnimočnosť, je zameraná na seba, čas nie je podstatný, vysoká tvorivosť.
- Položí si na stôl: chaos.
- Čo si zavesí na stenu: vlastnú fotku.



Komunikačné typy

▪ Komunikačné typy

- Osobnosť **analytická sa s expresívnou ťažko dohovorie**, pretože:
 - Analytická je chladne a logicky uvažujúca, zameriava sa na fakty a detaily.
 - Expresívna osobnosť je impulzívna, detaily prehliada a skôr ich zobecňuje.
- Výsledkom je potom **časté vzájomné neporozumenie si**.



Komunikačné štýly

▪ Komunikačné štýly

– Agresívny

- Presadzuje sa na úkor ostatných.
- Používa manipulatívne techniky.
- Podráža sebadôveru ostatných.
- Zo svojich neúspechov obviňuje okolie.
- Používa hlasné a silné slová.



Komunikačné štýly

■ Komunikačné štýly

– Pasívny

- Nevie sa presadiť.
- Nedokáže povedať svoje prania.
- Chýba mu sebaistota.
- Za svoje správanie sa ospravedlňuje a vysvetľuje ho.
- Nerád vyjadruje otvorene svoje názory.



Komunikačné štýly

▪ Komunikačné štýly

– Aseratívny

- Vie sa bez problémov presadiť.
- Dokáže vyjadriť svoje prania.
- Verí si.
- Vie počúvať ostatných a je pripravený pristúpiť ku kompromisu.
- Vie priznať chybu a vie zmeniť svoj názor.
- Vystupuje kľudne a uvoľnene.



Plán rozvoja komunikácie

Plán rozvoja komunikácie pre rok:		Meno:			
Úlohy	Cieľ 1:	Cieľ 2:	Cieľ 3:	Cieľ 4:	
Krok 1					
Krok 2					
Krok 3					
Krok 4					
Krok 5					
Krok 6					
Krok 7					
Krok 8					
Krok 9					
Krok 10					
Krok 11					
Krok 12					



Úroveň komunikácie

▪ Úroveň komunikácie

– L1 Slová, slová, slová

- Keď je myseľ rozrušená, vytvára sa mnohosť vecí, ale keď sa myseľ upokojí, mnohosť vecí mizne: budhizmus-Upanisady-nevedomosť.
- **Zamerané na seba-telo-fyzická inteligencia.**

– L2 Naučiť sa komunikovať

- Používať správne slová, postupy, návody sú v mnohých knihách.
- **Zamerané na techniku-rozum-duševná inteligencia.**



Úroveň komunikácie

▪ Úroveň komunikácie

- **L3 Vyrásť v osobnosť**
 - Nepotrebuješ techniku, hovoríš zo srdca a z presvedčenia.
 - **Zamerané na osobnosť-srdce-emocionálna inteligencia.**
- **L4 Nepotrebuješ slová**
 - Vo chvíli, keď začínaš hovoriť, míňaš cieľ: zen (budhizmus + taoizmus), založené na zážitku, interpretácia nie je dôležitá.
 - **Zamerané na vnútro, pocity-emocionálna inteligencia.**
- **L5 Komunikuješ s vesmírom**
 - Kto sa venuje učeniu, bude každým dňom rásť, kto sa venuje Tau, bude každým dňom ubúdať: zen.
 - **Zamerané na dušu-duchovná inteligencia.**



Spätná väzba

■ Spätná väzba

- Povedala som všetko, čo som myslela?
 - Dodržanie programu.
- Počuli ste čo som povedala?
 - Forma, štýl, prednes, obsah, hlas.
- Rozumeli ste tomu čo som povedala?
 - Zapamätali ste si to? Test !!!
- Súhlasíte s tým, čo som povedala?
 - Čo sa vám to páčilo?
 - Čo sa vám nepáčilo?
- Urobíte niečo s tým, keď prídete domov?
 - Plán osobného komunikačného rozvoja.
- Budete to trvalo uplatňovať ?
 - Plán internej komunikácie vo firme.



Knihy

- **Maren Fischer-Epe**
 - Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení
- **Christine Scharlau**
 - Techniky vedení rozhovorů
- **Jaro Křivohlavý**
 - Povídej naslouchám
- **Alena Špačková**
 - Moderní rétorika
- **Eva Jarošová, Růžena Komárková, Daniela Pauknerová, Karel Pavlica**
 - Trénink sociálních a manažerských dovedností



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com