

Aseratívna komunikácia

Lukáš Suchánek

Blahoslavenstvá pre tých, v ktorých existuje štipka humoru a ktorí chcú zostať múdri

- Blahoslavení, ktorí sa **dokážu smiať zo seba**, lebo sa budú stále zabávať.
- Blahoslavení, ktorí **vedia rozlíšiť krtinec od hory**, lebo sa vyhnú chaosu.
- Blahoslavení, ktorí sa **vedia odmlčať a počúvať iných**, lebo sa môžu dopočuť a naučiť veľa nového.
- Blahoslavení, ktorí sú dosť **inteligentní na to, aby seba nebrali vážne**, lebo okolie si ich bude vážiť.
- Blahoslavení, ktorí **aj malé veci berú vážne a dokážu nenásilne a pokojne riešiť vážne veci**, lebo veľa dokážu v živote.
- Blahoslavení, ktorí sa tu a tam **potešia nejakému úsmevu a zabudnú občas nejaké grimasy**, lebo ich cesta bude vždy slnečná.
- Blahoslavení, ktorí **skôr rozmýšľajú, než konajú**, lebo tí sa vyhnú viacerým hlúpostiam v živote ..
- Blahoslavení, ktorí sa **dokážu odmlčať, keď im niekto skočí do reči alebo protirečí a vedia sa usmiať, keď ich urazia alebo odstrkujú**, lebo ich srdcia začína prenikať dobro.
- Blahoslavení ste zvlášť vtedy, keď **v každom, s kým sa stretnete spoznáte človeka**, lebo vám patrí ozajstný pokoj a istota.



Sedem elementov úspešnej interpersonálnej komunikácie



Tri zásady aktívneho počúvania

- ❖ *Podnietenie rozprávania*
- ❖ *Zdržanie sa hodnotenia*
- ❖ *Fyzická pozornosť a koncentrácia*

Čo nám dáva aktívne počúvanie

- *Zlepší sa informovanosť*
- *Zlepší sa vzťah*

Zlepšenie informovanosti

- vyhneme sa skresleniu informácie
- získame viac a presnejších informácií
- ak dobre poznáme názory, hodnoty a postoje partnera, bude naše presviedčanie účinnejšie
- overovaním porozumenia predídeme strate informácie
- overovanie porozumenia vedie partnera k jasnejšiemu vyjadrovaniu

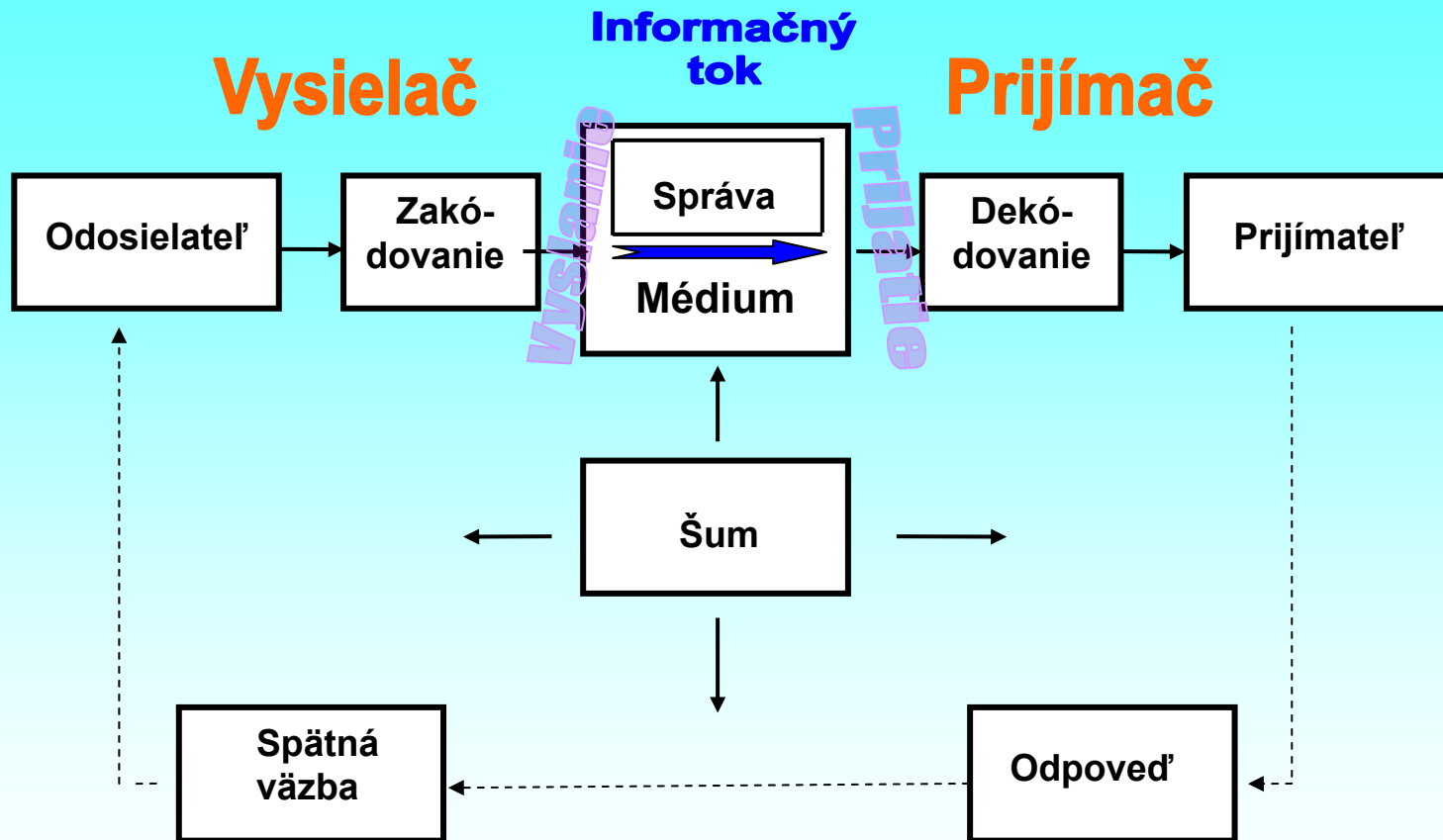
Zlepšenie vzťahu

- aktívnym počúvaním prejavujeme úctu k partnerovi
- aktívne počúvanie umožní vidieť situáciu jeho očami
- získame nielen vecne informácie, ale aj poznatky o hodnotách, ktoré partner zastáva a o jeho prežívaní
- predídeme konfliktom z nedorozumenia
- parafrázovaním a otázkami vyjadrujeme empatiu

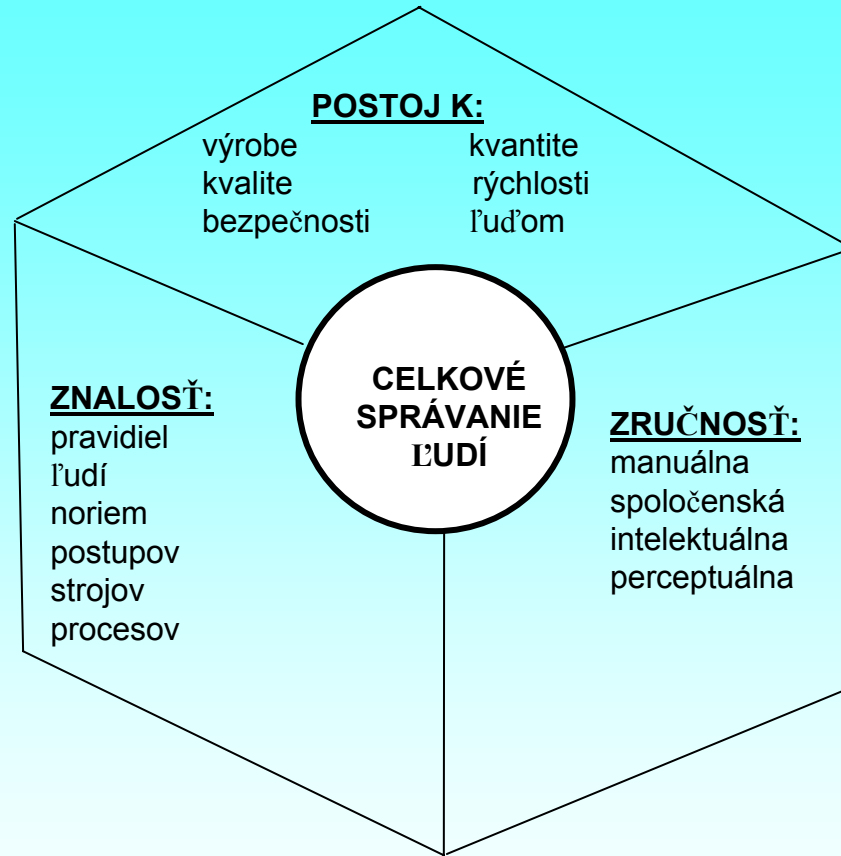
10 pravidiel aktívneho počúvania

1. **Neprerušujte hovoriaceho**
2. **Klad'te otázky**
3. **Nepripus'te aby vás ovplyvnili predsudky**
4. **Vyhýbajte sa rušivým aktivitám**
5. **Udržujte efektívny očný kontakt**
6. **Nestarajte sa o vnútorné argumenty**
7. **Sumarizujte hlavné body argumentácie druhej strany**
8. **Prejavujte záujem**
9. **Vytvárajte si obraz o celkovej situácii**
10. **Správajte sa prirodzene**

Komunikačný model



Správanie ľudí



Podstata zákazníkovej orientácie

Momenty pravdy

Obstáť v momentoch pravdy tak, aby na ne klient spomínal ako na niečo mimoriadne.

Ak poskytnete „iba dobrý štandard“, ako mnohí okolo vás, zostanete iba priemerným obchodom.

Momenty pravdy:

Všetky situácie, v ktorých sa dostáva klient do kontaktu s vašou firmou alebo s Vami osobne.

Tri piliere lojality

- 1. Emocionálna blízkosť**, ktorú dokážeme klientovi vyjadriť. Opakom je emocionálny chlad.
- 2. Integrita**, ktorá vypovedá o tom, či je zhoda medzi tým čo hovorím a tým čo sa naozaj deje. Jej opakom je dezintegrita.
- 3. Vynaliezavosť** je schopnosť aj v neočakávaných situáciách pridať klientovi hodnotu. Opakom je rutina.

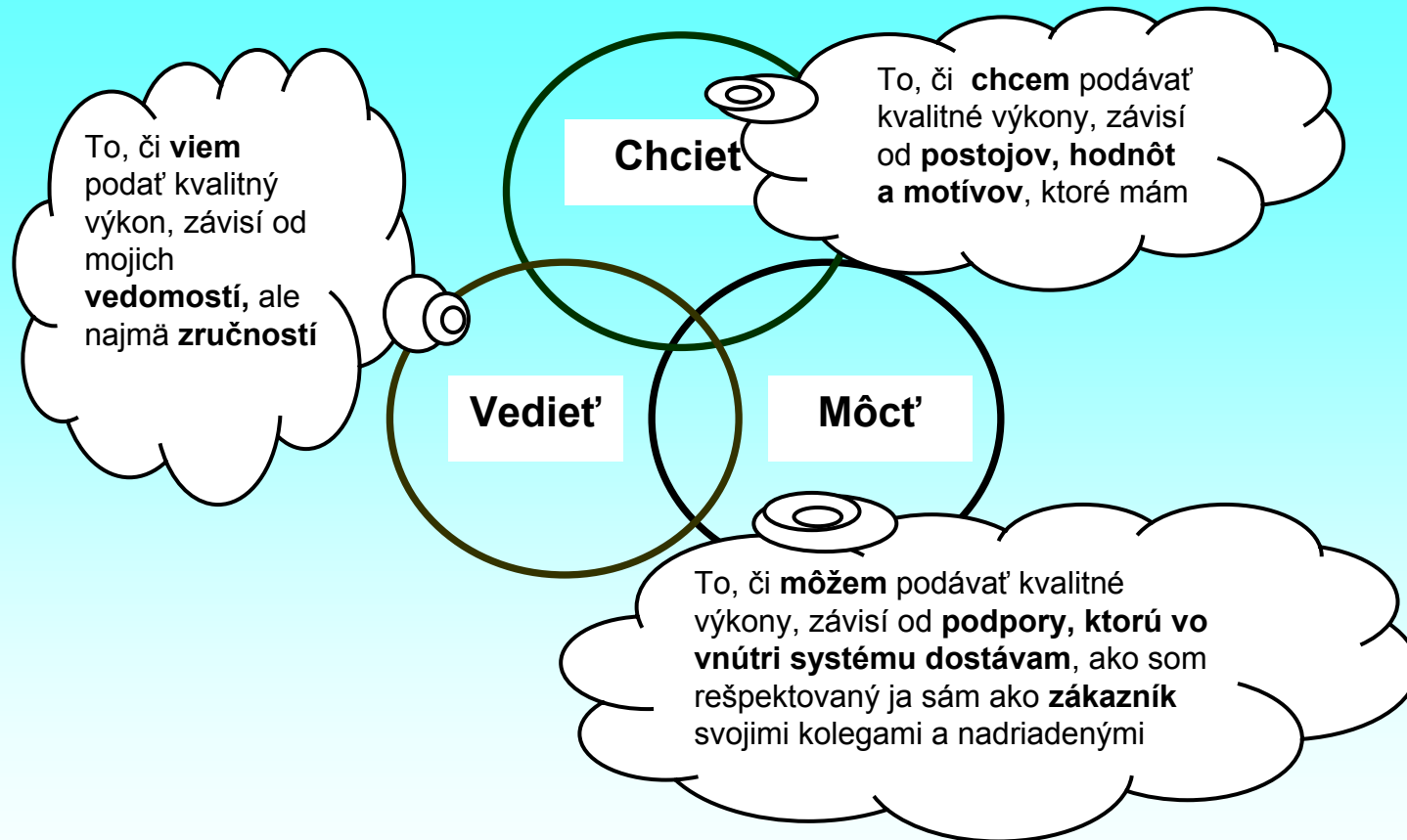
Výhody tohto prístupu:

1. Orientácia na klienta.
2. Rešpektovanie rozdielov medzi osobnosťami klientov.
3. Táto technika je menej agresívna a manipulatívna.

Nevýhody tohto prístupu:

1. Vysoká náročnosť na komunikačné zručnosti predajcu.
2. Náročnosť na čas.

Piliere zákazníkovej orientácie



Asertívna komunikácia

Situácie, v ktorých treba byť asertívnym

- o Priznanie chyby, ktorú sme spravili
- o Jednanie s kritickými zákazníkmi
- o Jednanie s neochotnými predavačmi
- o Nesúhlas s nadriadeným (nadriadenými)
- o Požiadanie iných, aby nefajčili
- o Prezentovanie svojho názoru na stretnutí
- o Kritika (spätná väzba) práce druhých ľudí
- o Požiadanie podriadených o vykonanie nepríjemnej práce
- o Reakcia na osobný (slovný) útok
- o Reakcia na žiadosť o vykonanie niečoho, čo nepatrí do vašej pracovnej náplne

Kvality asertívnej komunikácie

- priama jasná reč
- schopnosť demonštrovať pochopenie a empatiu
- schopnosť vytvoriť a udržiavať vzťahy
- vhodný postoj, hlas a očný kontakt
- dôvera v to, čo hovoríme - bez sebazhadzujúcich poznámok či mnohonásobného ospravedlňovania

Prospech z asertívneho správania

- otvorená a čestná komunikácia
- získanie schopnosti relaxovať a zmenšiť (odstrániť) úzkosť
- dosiahnutie prijatia a naplnenia viacerých vašich potrieb
- nadobudnutie sociálnych zručností, ktoré formujú užšie interpersonálne vzťahy
- prevzatie zodpovednosti za to, čo sa stane s vaším životom - doma aj v práci
- prijatie viacerých rozhodnutí a slobodných volieb
- spoznanie vlastných práv a vlastného hodnotového systému
- ochrana seba samého pred znevýhodňovaním ostatnými ľuďmi

Základné asertívne práva

1. Máš právo sám posudzovať svoje vlastné chovanie, myšlienky a emócie a byť za ne a za ich dôsledky zodpovedný.
2. Máš právo neponúkať žiadne výhovorky ospravedlňujúce tvoje chovanie.
3. Máš právo posúdiť či a nakoľko si zodpovedný za riešenie problémov iných ľudí.
4. Máš právo zmeniť svoj názor.
5. Máš právo robiť chyby a byť za ne zodpovedný.
6. Máš právo povedať: „Ja neviem.“
7. Máš právo byť nezávislý na dobrej vôli ostatných.
8. Máš právo robiť nelogické rozhodnutia.
9. Máš právo povedať: „Ja ti nerozumiem.“
10. Máš právo povedať: „Je mi to jedno.“

Máte právo sám posudzovať svoje chovanie, myšlienky a emócie a nieš' za ne a za ich dôsledky plnú zodpovednosť. Nikto nemôže s vami manipulovať pokiaľ to vy sami nedovolíte. Človek si má byť sám sebe sudcom.

Povera:

Nemal by si nezávisle posudzovať sám seba a svoje reakcie. Musíš byť posudzovaný vonkajšími pravidlami a autoritou, ktorá je múdrejšia a väčšia, než si ty sám.

Máte právo neposkytovať žiadne výhovorky, či ospravedlnenia ospravedlňujúce vaše chovanie.

Povera:

Za svoje chovanie si zodpovedný druhým ľuďom a mal by si teda to, čo robíš, zdôvodniť a ospravedlniť.

Máte právo sám posúdiť, či a nakoľko ste zodpovedný za problémy iných ľudí.

Povera:

Voči niektorým inštitúciám, veciam a ľuďom máš väčšie záväzky, než voči seba samému. Mal by si obetovať svoje vlastné hodnoty, aby si udržal tieto systémy v chode. Ak nepracujú efektívne, musíš sa prispôbiť ty a nie systém.

Máte právo zmeniť svoj názor.

Povera:

Názor, ku ktorému si sa priklonil, by si nemal nikdy meniť. Musel by si ospravedlňovať svoj nový výber alebo priznať, že si sa pomýlil. Pokiaľ si sa zmýlil, znamená to, že si nezodpovedný, že sa asi budeš mýliť znova, že si proste neschopný sa sám rozhodnúť.

Máte právo robiť chyby a byť za ne zodpovedný.

Povera:

Nesmieš robiť chyby. Pokiaľ ich robíš musíš mať pocit viny. Ostatní ľudia by v tomto prípade mali tvoje chovanie a rozhodovanie kontrolovať.

Máte právo povedať “ ja neviem”.

Povera:

Mal by si poznať odpovede na všetky otázky týkajúce sa možných konzekvencií tvojho chovania, pretože keď tieto odpovede nepoznáš, nie si si vedomý problémov, ktoré spôsobuješ ostatným ľuďom, si nezodpovedný a mal by si byť kontrolovaný.

Máte právo byť nezávislý na vôli ostatných.

Povera:

L'udia s ktorými často prichádzaš do styku, k tebe musia mať kladný vzťah. Potrebuješ kooperáciu druhých ľudí, aby si prežil. Je veľmi dôležité, aby t'a ľudia mali radi.

Máte právo robiť nelogické rozhodnutia.

Povera:

Všetko, čo robíš musí mať logiku, či vysvetlenie podľa všeobecne platných pravidiel, ktoré sú v súlade s tým, čo ti hovorím. Inak si nespoľahlivý.

Máte právo povedať “Ja ti nerozumiem.”

Povera:

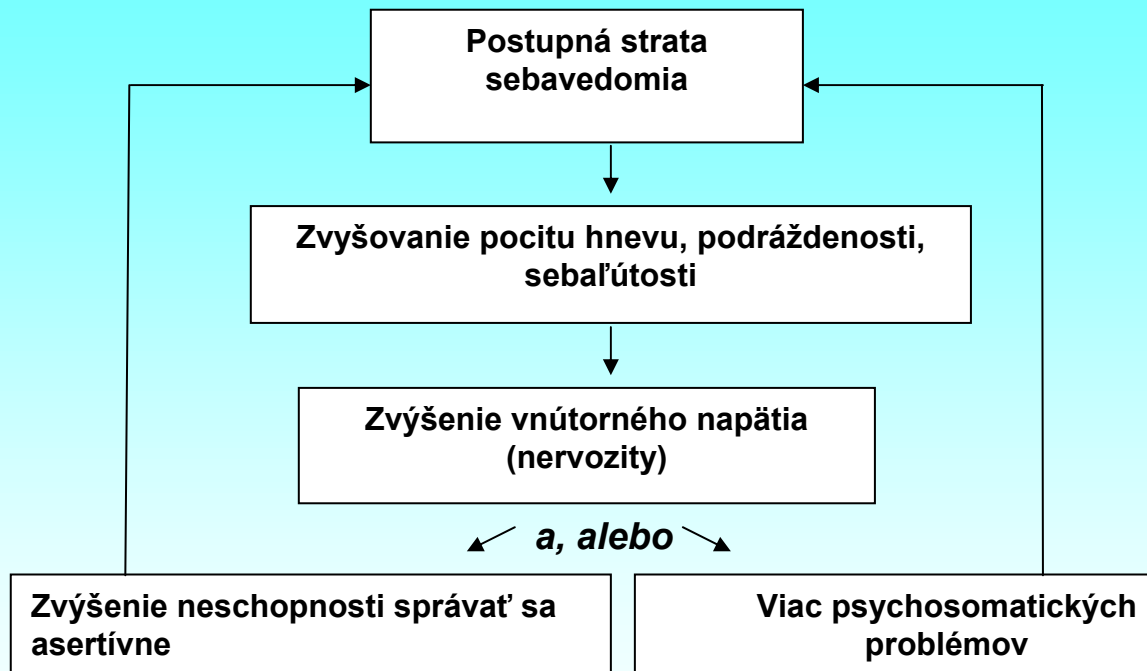
Musíš byť senzitívny a vedieť predvídať potreby svojich blízkych. Musíš chápať, čo potrebujú, bez toho, aby ti to jasne povedali. Ak nechápeš to čo druhí chcú, aj bez toho, aby ti to výslovne povedali, nie si schopný žiť s nimi v harmónii a si necitlivý ignorant.

Máte právo povedať “Je mi to jedno.”

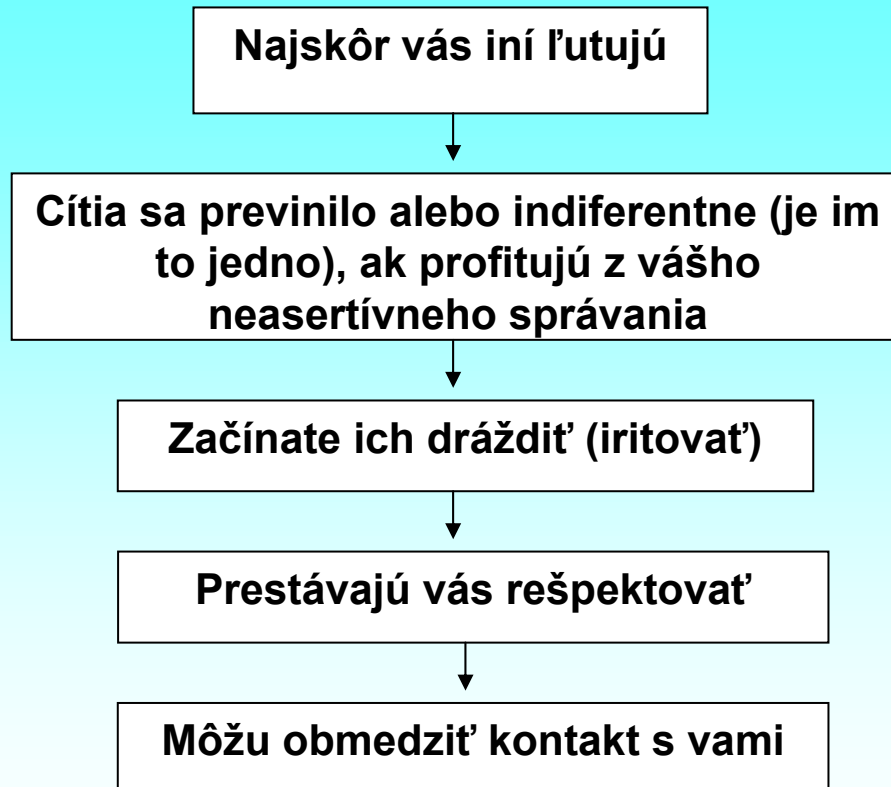
Povera:

Musíš sa snažiť byť lepší, stále lepší, pokiaľ nebudeš vo všetkých ohľadoch perfektný. Asi sa ti to nepodarí, ale musíš sa snažiť. Ak to niekto naznačí, ako by si sa mohol vylepšiť, máš povinnosť tento pokyn nasledovať. Ak to neurobiš, si lenivý, degenerovaný, bezcenný a nezaslúžiš si rešpekt od nikoho, ani od seba.

Pasívne správanie – dlhodobé efekty



Efekty pasívneho správania na iných



Efekty pasívneho správania na organizáciu

- Konflikty sa nebudú riešiť k spokojnosti oboch strán.
- Rozhodnutiam sa budú manažéri vyhýbať, budú robené pomaly, budú meškať, nemusia sa realizovať úspešne.
- Problémy sa nebudú riešiť dostatočne skoro, budú narastať a môžu sa vymknúť kontrole.
- V organizácii bude nízka aktivita a iniciatíva, budú zaužívané staré metódy a premrhá sa veľa príležitostí.

Ako sa stávame pasívni

- **Strach z nepríjemných následkov asertívneho správania**
- **Vnímanie situácií alebo ľudí ako vlastné ohrozenie**
- **Neschopnosť presadiť vlastné asertívne práva**
- **Neschopnosť myslieť o sebe racionálne**
- **Zamieňanie si asertivity s agresivitou**
- **Neschopnosť rozvíjať svoje asertívne schopnosti**
- **Zrovnávanie pasivity so slušnosťou**
- **Zamieňanie si neasertivity s úslužnosťou**

Dlhodobé efekty agresívneho správania

Pocit viny alebo hanby

Prílišné
ospravedlňovanie, alebo
prílišná úslužnosť

alebo

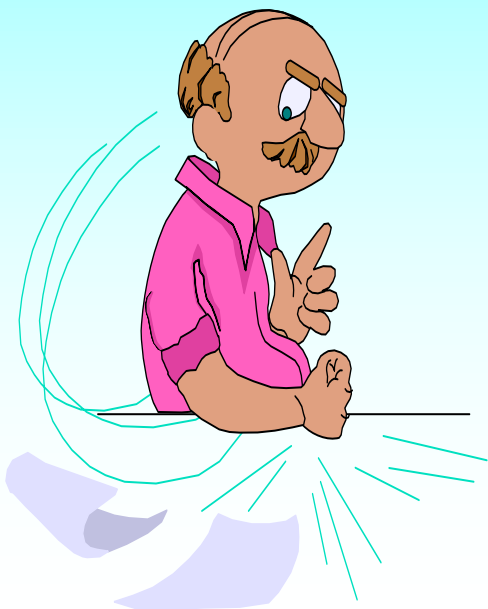
Obviňovanie druhých

Neustála obozretnosť

Mrhanie energiou, stály pocit
únavy

Nenávisť alebo nedôvera voči
veľkým skupinám ľudí

Problémy s priateľstvom, pracovným
postupom, vysokým krvným tlakom



Efekty agresívneho správania na iných



Ako sa stávame agresívni

- **Vnímanie udalostí alebo iných ľudí ako vlastné ohrozenie**
- **Presvedčenie, že agresivita je ten najlepší prístup**
- **Predchádzajúca pasivita**
- **Preháňanie na základe predchádzajúcej skúsenosti**
- **Neschopnosť myslieť o sebe racionálne**
- **Neschopnosť rozvíjať svoje asertívne schopnosti**

Niektoré tipy pre asertivitu a techniky ovplyvňovania a presadzovania sa

- Pomôžte si svojím postojom a dýchaním.
- Udržujte dobrý očný kontakt, obzvlášť ako spôsob, ako zachytiť drobné narážky a záchytné body.
- Vyhnite sa sebazhadzovaniu.
- Dávajte si pozor na redefinície.
- Skôr ako na potenciálne zložité správanie sa zamerajte na svoje silné stránky.
- Odmeňte sám seba za svoje úspechy.
- Vnímajte negatívnu spätnú väzbu len ako informáciu.
- Dávajte si pozor na určité slová a frázy, na ktorých sa môžete chytiť.
- Pri ovplyvňovaní druhých nezotrvávajte len pri jednej stratégii.
- Ak ste v ťažkostiach, vyskúšajte niečo iné.
- Sústreďte sa na svoje pocity.
- Robte čo môžete pre zvládnutie vlastného strachu z rizika, napr. malé kroky raz za čas.

Osem základných asertívnych zručností

1. Pokazená (poškriabaná) gramofónová platňa
2. Otvorené dvere
3. Sebaotvorenie.
4. Voľné informácie
5. Negatívna asercia
6. Negatívne opytovanie sa
7. Selektívne ignorovanie
8. Prijateľný kompromis

1. Pokazená (poškriabaná) gramofónová platňa

Technika presadzovania oprávneného požiadavku, alebo odmietania neprijateľných nárokov druhých, pomocou pokojného, istého a jasného **neustáleho opakovania toho, čo chcete.**

Hovoriaci sa nenechá strhnúť k rozvinutiu ďalších tém (drží sa dôsledne toho, o čo mu ide), nevšíma si a nekomentuje manipulatívne manévry partnera, nenechá sa ničím vyviesť z miery.

Jednanie pripomína prehrávanie poškriabanej gramoplatne, kde jedna sekvencia ide neustále rovnakým spôsobom dookola.



Musí však ísť o niečo, na čo máte nepopierateľné právo.

2. Otvorené dvere

Technika, ktorá nás učí akceptovať manipulačnú kritiku tak, že **pokojne priznáte svojmu kritikovi, že v tom, čo hovorí, môže byť niečo pravdy.**

Cieľom je umlčanie kritika, lebo v konfliktnom rozhovore nemožno pokračovať tak, kde protistrana so všetkým súhlasí.

Situácia je podobná tomu, keď sa niekto rozbehne, aby nám vyrazil zatvorené dvere, a keď ku ním so všetkých síl dobehne zistí, že sú otvorené dokorán.



Technika nám dovoľuje zostať konečným sudcom seba samého i toho, čo robíte.

Umožní vám prijímať kritiku pokojne, bez zábran a zároveň neposkytuje vášmu kritikovi žiadne posilnenie.

3. Sebaotvorenie

Technika uľahčujúca sociálnu komunikáciu a redukujúca manipuláciu pomocou **predkladania kladných a záporných aspektov vašej osobnosti a chovania.**



Umožňuje pokojne vyjadriť i také veci, ktoré skôr spôsobovali pocity nevedomosti, úzkosti a viny.

4. Voľné informácie

Technika, ktorá nás učí rozpoznávať v konverzácii prvky,
ktoré sú pre nášho partnera zaujímavé a dôležité
a súčasne
ponúka *voľné* - nevyžiadané informácie o sebe.

Znižuje plachosť pri zahajovaní rozhovoru a uľahčuje ho obidvom stranám.



5. Negatívna asercia

Technika, ktorá vás učí
prijímať vaše chyby a omyly

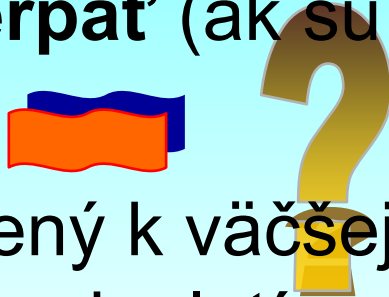
(bez toho, aby ste sa museli ospravedlňovať) tak,
že jednoznačne **súhlasíte s kritikou vašich
skutočných negatívnych kvalít,**
či už je asertívna alebo agresívna.



Umožňuje posúdiť vlastné chovanie bez obrany,
úzkosti, či popierania chyby, pričom zároveň
redukuje zlosť a agresivitu vášho kritika.

6. Negatívne opytovanie sa

Táto technika vedie k aktívnej podpore kritiky,
s cieľom **použiť získané informácie**
(v prípade, že sú konštruktívne),
alebo ich **vyčerpať** (ak sú manipulatívne).



Kritik je pritom vedený k väčšej asertivite a menšej závislosti na manipulatívnych manévroch.

Opytujeme sa na negatíva, ktoré kritikovi na nás vadia.

7. Selektívne ignorovanie

Aj táto technika sa nám umožňuje vyrovnat' sa s kritikou.

Na kritiku, ktorá je manipulatívna, nevecná, či príliš obecná nereagujeme.

Partnerovi dáme jasne najavo, že sme počuli (Např. "*Myslím, že ti rozumiem*"), **k meritu veci sa však nevyjadrujeme.**

Pokiaľ kritik pokračuje konkrétne a nemanipulatívne, hneď nadviažeme vecnú komunikáciu.



Umožňuje nám to **vyhnúť sa "skratkovitým alergickým reakciám"**, zvlášť na často opakované a vecné kritiky.

8. Prijateľný kompromis

**Pokiaľ nie je v hre naša sebaúcta,
je vhodné v rámci sebaapresadenia
ponúknuť pre obidve strany **kompromis**.**



Tam, kde je v hre **osobné sebahodnotenie**,
kompromisy pri asertívnom jednaní **neexistujú**.

**(Keď sa netreba dohodnúť,
tak sa treba nedohodnúť).**

Prijímanie kritiky od druhých

Postup:

- **Uznajte kritikovu mienku** („Rozumiem, ako to myslíš.“)
- **Vyjasnite spätnú väzbu**, aby ste získali informácie , nie iba mienku.
- **Je nejaká pravda v kritike?**
 - Ak áno:* „Áno, máte pravdu.“ (negat. asercia – bez defenzívy)
 - Ak nie celkom:* „Môžete mať čiastočne pravdu.“ (zahmlievanie)
- **Zistite, čo chce druhá osoba od vás** a rozhodnite sa, či ste ochotný to spraviť, prípadne navrhnete svoje riešenie a zistite, či to druhého uspokojí.
- **Uvedomte si svoje slabé miesta** a trénujte svoju desenzibilizáciu (zncitlivenie)
- **Rozlišujte medzi konštruktívnou kritikou a manipuláciou.**
Ak je to to druhé, uvedomte si svoje práva – konfrontovať, pacifikovať a pod.

Asertívne požiadanie o niečo

Zásady:

- **Jednoduchosť**
- **Stručnosť**
- **Zodpovednosť** (za to, čo hovoríte)
- **„Ja“ výrok** („Ja chcem...“, „Ja od vás potrebujem...“)
- **Jasnosť** („Potrebujem 15 minút vášho času“)
- **Vytrvalosť** (veci zopakujte, alebo parafrázujte)
- **Ticho** (používajte ho vhodne, ale nebojte sa ho)

Presadenie svojej požiadavky

Zásady:

- **Priznajte si svoju požiadavku, stotožnite sa s ňou.**
- **Zdieľajte svoje dôvody, pocity (dôležitosť požiadavky).**
- **Buďte zrozumiteľný, žiadajte jednoducho a špecificky, čo chcete.**
- **Pýtajte priamo (zatvorenou otázkou).**
- **Nedovoľte, aby vás odvedli na inú koľaj.**

Ako povedať „Nie“

Zásady:

- **Priznajte svoje odmietnutie.** Je málo pravdepodobné, že nemôžete spraviť to, čo sa od vás žiada. Z nejakých dôvodov to však spraviť nechcete.
- **Zdieľajte svoje dôvody, buďte ochotný vysvetľovať.** Poskytnite svoje ozajstné dôvody, a nie šnúru ospravedlnení (nezačnite sa brániť).
- **Vyjadrite uznanie druhej osobe.** Ukážte, že chápete ich pocity a pozíciu. Neodmietate ich ako ľudí, jednoducho odmietate ich určitú žiadosť.
- **Buďte pripravení povedať „nie“ koľkokrát to bude treba.** (Dávajte si pozor na manipulatívne triky – snahy vyvolať vo vás pocit viny a pod.).

Spolupráca typu výhra - výhra

- Činnosť za účelom dosiahnutia určitého cieľa, na ktorej sa podieľajú viacerí ľudia.
- Zníženie egoistických požiadaviek.
- **Spoločný cieľ** je podstatne dôležitejší než akýkoľvek osobný cieľ.

Predpoklady spolupráce

- **Existencia spoločnej škály hodnôt.**
- **Rovnosť medzi „vkladmi“ do kooperácie a úžitkami z nej.**
- **Dôvera** – viera, že partneri sa priklonia tomu riešeniu, ktoré všetkých zainteresovaných môže relatívne najviac uspokojiť.
- **Percepcia** – vnímanie situácie, citlivosť, senzitivita.
- **Empatia** – schopnosť vcítiť sa do situácie toho druhého

Tri motivačné sily spolupráce

- **Senzitivita k znepokojujúcim veciam** – citlivosť ku všetkému, čo človeka i tých druhých obťažuje, čo pôsobí trápne, čo im sťažuje život, čo ich zraňuje a podobne,
- **Odvaha pozrieť sa na veci bez bázne a strachu** – s vedomím rizika, ktoré berie na seba každý, kto sa rozhodne druhému človeku dôverovať,
- **Sebadôvera** – dôvera v schopnosť ukočírovať všetky veci.

Kroky vedúce od súperenia k spolupráci

- **radikálna reorientácia** snáh aspoň jedného účastníka
- **ochota zniesť nepríjemnosti** spojené so zmenou orientácie
- **čin** – realizácia vytýčených krokov
- **dôvera** – viera, že svojím vlastným činom naznačím partnerovi inú, nesebeckú formu riešenia konfliktu a že ho pre túto cestu získam.

Pozitívne faktory rozvoja spolupráce

- **situácia umožňujúca spoluprácu**
- **možnosť komunikácie**
- **dobré poznanie situácie i partnera**
- **kooperatívny postoj**
- **perspektíva dlhšie trvajúceho kontaktu**
- **hrozby a tresty** - využívať ich len ako podnety pre zmenu správania, hoci ľahko môžu byť interpretované ako súperivý prejav
- **sľuby** – avšak ak majú byť účinné, musia sa plniť, tiež je dôležité nesľubovať to, o čo partner nestojí, čo pre neho nemá významnú hodnotu,
- **kooperatívne strategické postupy**

Čo dôveru ničí?

- **nevhodné osobnostné vlastnosti** - pýcha, lakomstvo, podozrievanie, žiarlivosť, nežičlivosť a podobne
- **príliš veľké konflikty**
- **nepriaznivý vplyv ohrozenia**
- **asymetria situácie a možností jej riešenia**
- **deštruktívny vplyv niektorých stratégií**
- **iné**

Čo treba robiť, ak sa sklamaná dôvera?

- **požiadanie o odpustenie**
- **odpustenie**

Nádej na znovunastolenie sklamanej dôvery je tým väčšia, čím **kratšia je doba** od straty dôvery a čím vyšší je **stupeň zrelosti osobnosti**.

Nezrelý človek ťažko dokáže odpustiť i požiadať o odpustenie.

Ako nekomunikovať s obchodným a pracovným partnerom

1. Ospravedlňujte sa za to, že okrádate partnera o čas.
2. Snažte sa byť vtipný /vtipná v nesprávnom čase.
3. Používajte jazyk puberťákov.
4. Začnite konverzáciu na rozporuplnú tému.
5. Rozprávajte o problémoch a ťažkostiach svojej práce.
6. Rozprávajte oveľa viac, ako váš partner.
7. Budte bojovne naladený / naladená.
8. Ohovárajte svoju organizáciu.
9. Znevažujte konkurenciu.
10. Vyhrážajte sa svojmu partnerovi.
11. Dávajte sľuby, ktoré nemôžete splniť.
12. Budte pesimistický / pesimistická.
13. Naháňajte strach druhej strane.
14. Zdôrazňujte veľmi nízku cenu.
15. Dávajte najavo, že sa hanbíte za svoju prácu.
16. Používajte nátlakové taktiky vyjednávania a predaja.

Ako meniť názory, správanie ľudí

1. Začni chválou a úprimným ocenením.
2. Na chyby iných poukazuj nepriamo.
3. Skôr ako začneš kritizovať, zmieň sa o svojich vlastných chybách.
4. Nedávaj prieme príkazy, navádzaj otázkami.
5. Rešpektuj, aby si tvoj partner „zachoval svoju tvár“.
6. Chváľ každé zlepšenie, i to najmenšie. Buď srdečný a nešetri chválou.
7. Ponechaj partnerovi dobrú povest' (reputáciu).
8. Povzbudzuj, jednaj tak, aby sa chyby zdali ľahko napravitel'né.
9. Vytvor podmienky, aby partner rád robil to, čo si praješ.

Ako dosiahnuť prijatie svojho nápadu

1. Urobte nápad pochopiteľným

- a. sekvencia a štruktúra
- b. znázorňovanie
- c. jazyk

2. Urobte nápad atraktívnym

- a. získate predstavu o tom, čím ľudia sú a čo chcú
- b. Zistíte úžitok, ktorý bude mať druhá strana z vášho nápadu

3. Urobte nápad presvedčivým

- a. povieť ľuďom čo majú robiť a ako to majú robiť, aby z toho mali prospech
- b. vymenujete nové vlastnosti, charakteristiky
- c. citujete príklady alebo sa odvolávajú na niekoho, koho druhá strana pokladá za dôveryhodnú osobu

Zásady ovplyvňovania

- **Vytvorte si vzťah k druhému**
- **Vystupujte čestne**
- **Jasne formulujte, čo chcete**
- **Povedzte, čo očakávate od druhej strany**
- **Pozorne počúvajte**
- **Dávate najavo záujem**
- **Klad'te veľa otvorených otázok**
- **Podporujte druhého v tom, aby sa vyjadril**
- **Rozvíjajte nápady druhej strany**
- **Návrhy podávajte v podobe otázok**

Formy vyjednávania



Mäkké:

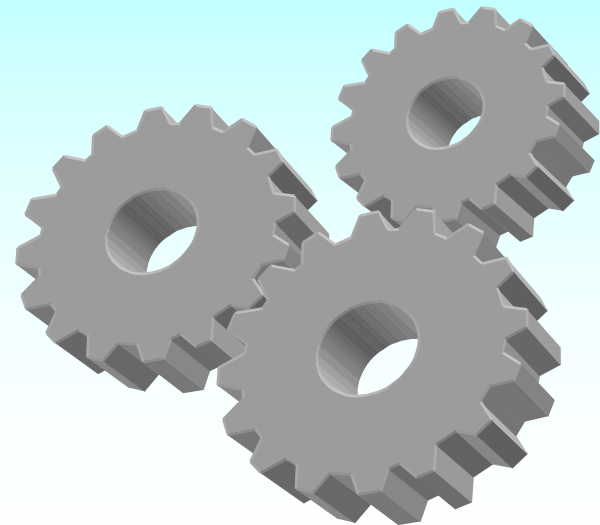
- Priateľskosť
- Dohoda
- Pružnosť
- Ponuky
- Dôvera
- Vyhnutie sa konfrontácii

Tvrdé:

- Oponencia
- Víťazstvo
- „Zakopanie“ sa v pozícii
- Vyhrážky
- Nedôvera
- Výhra konfrontáciou

Charakteristiky dobrého vyjednávača

- Rozumie veci
- Rýchlo rozozná podstatu
- Snaží sa dosiahnuť výsledok typu výhra – výhra
- Robí kompromisy
- Má výdrž
- Znáša konflikt aj stres
- Zvládne zlé zaobchádzanie
- Vie dobre počúvať
- Je citlivý voči potrebám iných
- Má trpezlivosť



PRACOVNÉ KONFLIKTY

Zdroje pracovných konfliktov bývajú rôzne.

Predovšetkým sú to:

- **náročné životné situácie pracovníka** – dlhodobé stresy, pracovné preťaženie, osobné ťažkosti a pod.,
- **nepriaznivá skupinová atmosféra** – utváranie klík v pracovnej skupine, v organizácii,
- **kritické situácie v živote organizácie** – reorganizácie, prepúšťanie, havárie a pod.,
- **konfliktní pracovníci** – veční kritizéri, egocentrickí, vzťahovační, precitliveli jedinci,
- **pracovníci s trvalými osobnostnými ťažkosťami** – ako napr. rodinné problémy, zdravotné problémy, najmä psychického charakteru (alkoholici) a pod.

Zdroje konfliktov, ktorých príčinou je manažér

- **osobnosť manažéra**, jeho hodnotová orientácia, ktorá ho robí netolerantným k ľuďom s iným osobným hodnotovým zameraním (napr. konzervatívnosť – inovatívnosť, duchovné – materiálne hodnoty, nadržanosť – podriadenosť, zjednocovanie názorov – tolerancia k rôznorodosti ich názorov, slušnosť – vulgárnosť a pod.),
- **štýl riadenia a vedenia ľudí**, napr. nadmerne autokratický štýl – neschopnosť rozhodovať v kritických situáciách a pod.,
- **nedostatky v organizácii práce** premietajúce sa v nevhodnej alebo neujasnenej deľbe práce, ohodnocovaní pracovníkov, rozpornosť vnútorných predpisov, noriem a pod.,
- **nedostatočná komunikácia v organizácii**, resp. jej deformácia, nedostatok spätnej väzby smerom „hore“ a „dole“.

TYPY KONFLIKTOV

	Konflikt, ktorý by nemusel vzniknúť spôsobuje/spôsobujú:	Nevyhnutný konflikt spôsobuje/spôsobujú:
Vzt'ahový konflikt	Stereotypy, nesympatia, predsudky, skreslené vnímanie, nedostatok komunikácie alebo žiadna vzájomná komunikácia.	Negatívne správanie – dráždenie, provokovanie, obmedzovanie – prekračovanie „hraníc“ druhého.
Konflikt informácií	Málo informácií, nedorozumenie, odlišné porozumenie informácií.	Odlišná interpretácia informácií, prikladanie dôležitosti iným informáciám, odlišný spôsob získavania informácií.
Konflikt záujmov	Omyl pri vnímaní konfliktu záujmov – presvedčenie, že druhá strana mi bráni uspokojiť moje záujmy.	Reálne nezlučiteľné záujmy, nedostatok zdrojov na uspokojenie všetkých strán.
Štrukturálny konflikt	Neporozumenie svojej roly, procedúr, rozdelenia moci, odlišné očakávania od pozície, organizačnej štruktúry.	Nepriatie, nanútenie roly, procedúr, rozdelenia moci, organizačnej štruktúry.
Konflikt hodnôt	Vnímanie, že naše hodnoty sú nezlučiteľné s hodnotami druhého.	Hodnoty sú naozaj nezlučiteľné.

Konflikt - spor

- **Konflikt** je vyjadrený zápas medzi nezávislými stranami založený na vnímaní nezlučiteľných cieľov.
- **Spor** je rozhovor, v ktorom diskutujúci zistia, že sa objavili veci, ktoré nevedia k svojej spokojnosti vyriešiť. Spor je to miesto v konflikte, pri ktorom emócie dosiahli bod, keď obe strany nevedia vyriešiť záležitosť sami a komunikáciu prerušia. Vzťah sa zhorší, a zlepší sa až vtedy, keď sa nájde riešenie, ktoré uspokojuje obe strany.
- Konflikt nastáva vtedy, keď si jedna alebo viaceré strany uvedomia nárok na tú istú vec, alebo si uvedomia, že majú iný názor na situáciu, o ktorej diskutujú alebo sú do nej vtiahnutí.

Konflikty - základné princípy

1. Konflikt medzi ľuďmi je nevyhnutný a prirodzený.
2. Konflikt môže mať pre zúčastnené strany konštruktívny (pozitívny) alebo deštruktívny (negatívny) priebeh.
3. Konflikt má svoje štádiá vývoja.
4. Konflikt plní vo vzťahu veľa pozitívnych funkcií - je zdrojom zmien, uvoľňuje napätie, zabraňuje stagnácii, overuje a prehodnocuje vzťahy.
5. Konflikt nie je súťaž kto z koho.
6. Konflikt má objektívne prvky - obsah, a má aj subjektívne prvky – emócie.
7. Čím sú vzťahy medzi konfliktnými stranami užšie, tým sa môže stať konflikt intenzívnejším.
8. Neprítomnosť otvoreného konfliktu nie je dobrým ukazovateľom sily a stability vzťahu.
9. Konflikt riešený silou alebo autoritatívne z pozície moci, prežíva naďalej v zmenených formách konfliktu.
10. V záujme vyriešenia konfliktu „s maximálnym spoločným ziskom“ obe strany musia veriť, že druhá strana sleduje záujem oboch.
11. Smer vývoja konfliktu - pozitívny alebo negatívny - neovplyvňujú len vonkajšie okolnosti, ale samotní účastníci.

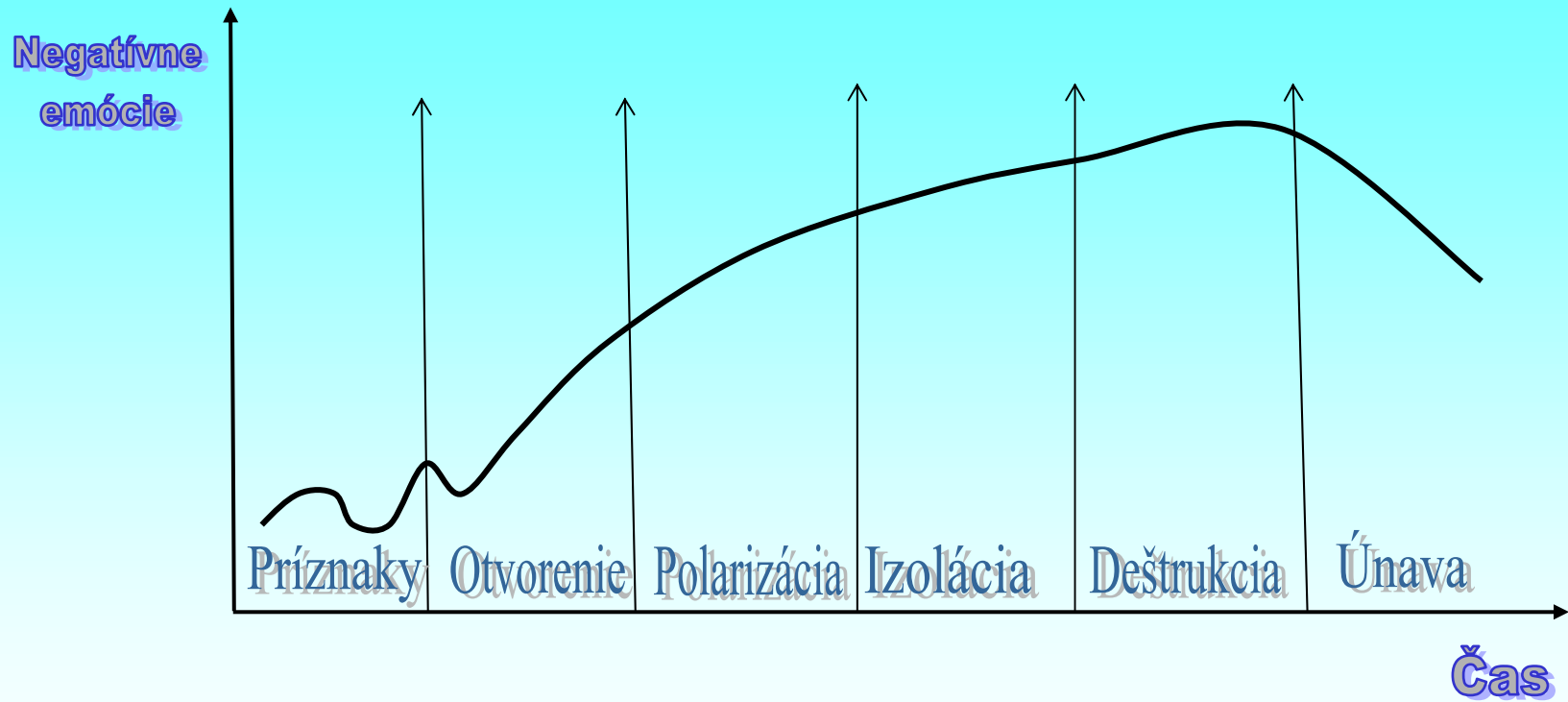
Predsudky a mýty voči konfliktom

- „Slušný muž“, „slušná žena“ neodvráva ...
- „Dobří priatelia nemajú konflikty“ ...
- „Konflikty sú zlé, nebezpečné a ubližujúce“ ...
- „Konflikty majú len tí emocionálni a iracionálni, čo sa nevedia kontrolovať“ ...
- „Ak by si chcel, nemal by si konflikty s inými“ ...

Faktory ovplyvňujúce priebeh konfliktu

- povahové vlastnosti** zúčastnených strán a ich hodnotové systémy, ich predchádzajúci vzťah
- typ problému**, o ktorý ide
- sociálne prostredie**, v ktorom konflikt prebieha
- prítomnosť divákov** - či aktérov konfliktu niekto vidí a hodnotí ich
- osobná stratégia** oboch strán - či sú skôr ústupčiví alebo agresívni
- dôsledky riešenia** - lákavá odmena alebo obávaný trest
- strach z rizika** - dôvera voči druhému, strach zo zlyhania a prehry
- komunikácia medzi oboma stranami** - či existuje a aká je jej forma

Čo sa deje, keď sa konflikt nerieši



Fázy rozvoja konfliktu

1. **Príznaky konfliktu** - objavujú sa prvé fyzické, emocionálne a kognitívne signály, že sa niečo nepríjemné deje.
2. **Otvorenie konfliktu** - jedna zo strán povie nahlas, čo si myslí.
3. **Polarizácia** - strany si začínajú brániť svoje pozície, lebo sú presvedčené, že majú pravdu v tom, čo tvrdia a druhý musí ustúpiť. Často skôr prejde k hovorení škaredých slov, ponižovaniu a zosmiešňovaniu.
4. **Izolácia** - môže, ale nemusí nastať. Častejšie sa vyskytuje u žien (prestanú sa rozprávať), u mužov sa často táto fáza nevyskytuje a preskočí až do piatej fázy.
5. **Deštrukcia** - fyzické ubližovanie, psychické ubližovanie, materiálne poškodzovanie.
6. **Únava, depresia** - účastníci už nevládzu ďalej, nevedia situáciu vyriešiť ani ukončiť.

Popis jednotlivých fáz rozvoja konfliktu

	Typické správanie strán	Možné spôsoby riešenia
P	Fyzické, emocionálne a kognitívne signály, že sa "niečo nepríjemného deje" – nám oznamujú, že sme sa dostali do konfliktu. Objavujú sa prvé emocionálne prejavy - negatívne pocity, ako napätie, strach, hnev, neistota. Kognitívne prejavy - rozmýšľanie o situácii, preberanie všetkých možných predstáv, čo sa stane ďalej. Fyzické prejavy - bolenie brucha, stiahnuté hrdlo, zrýchlený tep, zvýšený tlak.	Uvedomiť si, čo sa deje – čo mi vadí - čo mi prekáža na správaní druhého človeka, čo chcem dosiahnuť, aké sú moje potreby a aké to vo mne vyvoláva pocity - potom prejsť do ďalšieho štádia riešenia.
O	Jedna zo strán povie nahlas, čo si myslí, čo prežíva, čo ju hnevá, čo jej prekáža, povie svoj názor, kritiku. Povie, čo chce získať, otvorí spor tým, že povie svoje požiadavky, záujmy. Pri tom negatívne emócie stúpnu, lebo ide do otvoreného sporu s druhou osobou, čo samo o sebe je vec nepríjemná.	Pomenovať konflikt slušnou formou – povedať svoje pocity, záujmy, pomenovať správanie, ktorým mi druhá strana ubližuje („Ja správa“) - vyjednávať a dávať návrhy na riešenia prijateľné aj pre druhú stranu, byť zrozumiteľný a dôveryhodný a prejavovať porozumenie druhej strane (aktívne počúvanie).
D	V prípade, že obe strany trvajú na svojich pozíciách a nechcú ustúpiť, začínajú pritvrdzovať spor presvedčovaním, vyhrážaním sa, obviňovaním druhej strany, hľadaním "posíl" v nadávkach, zhadzovaním druhého - pôvodná príčina sporu sa preniesie z vecnej argumentácie na emocionálne výpady, ktoré sa pôvodného sporu vôbec netýkajú - tým poriadne stúpne hnev, agresia a ďalšie negatívne emócie.	Nereagovať útočne na obvinenia, výčitky, sťažnosti - preformulovať ich na vecný problém. Pomenovať záujmy druhej strany a hľadať riešenia, ktoré uspokojia aj jednu aj druhú stranu. Prípadne si zavolať na pomoc (nie pre seba, ale pre oboch) neutrálnu tretiu stranu -facilitátora, mediátora, autoritu.
I	V istej fáze stupňovania konfliktu sú obe strany na seba veľmi útočné a zároveň vnímajú nezmyselnosť a svoju bezmocnosť v tom, že by sa spor vyriešil. Preto uprednostnia potrestanie druhého tým, že ho izolujú od seba (tichá domácnosť): "S ním nemá zmysel sa dohadovať." Inokedy ustúpia do izolácie preto, lebo je to predsa len o niečo menej nepríjemné, ako byť v otvorenom konflikte.	V tejto fáze je nevyhnutné zavolať tretiu stranu, ktorú obe strany rešpektujú a vnímajú ako nezávislú - autoritu, mediátora, sudcu. Tretia nezávislá strana potom pomáha nájsť spôsoby komunikácie a hľadať také riešenia, ktoré konflikt ukončia alebo vyriešia.
D	Z polarizácie alebo izolácie prerastie konflikt do takého štádia, keď jedna strana udrie druhú alebo jej inak fyzicky ubližuje (fyzická deštrukcia), poníži ju pred inými ľuďmi, vystraší ho výhrážnym listom (psychická deštrukcia), alebo mu zničí, pokazí alebo odcudzí jeho majetok (materiálna deštrukcia).	Počas deštrukcie je dôležité, aby tretia - nezávislá strana, ktorá vstupuje do konfliktu, mala veľkú autoritu pre obe strany a mala takú moc, aby bola schopná zastaviť ich deštruktívne správanie. Tretia strana najprv musí zastaviť vzájomné ubližovanie strán a potom vyjednáva medzi nimi dohodu prijateľnú pre obe strany.
Ú	Ak deštrukčná fáza trvá dlhšie obdobie, po istom čase (v závislosti od intenzity konfliktu) sa strany vyčerpajú z neustáleho boja a prepadajú únave a depresii z nezmyselnosti celej situácie. V škole sa môže prejavovať zhoršením prospechu. Napriek tomu v tejto fáze stačia niekedy malé podnety na to, aby sa strany opäť ocitli vo fáze deštrukcie a pokračovali vo vzájomnom boji.	Je dôležité dať obom stranám podporu (materiálnu, fyzickú, psychickú), umožniť i "rekonvalescenciu", prípadne snažiť sa o zmierenie strán a vytvoriť spolu s nimi podmienky, ktoré by zabraňovali stranám vracieť sa do deštrukčnej fázy konfliktu.

Popis jednotlivých fáz rozvoja konfliktu - 1

	Typické správanie strán	Možné spôsoby riešenia
P r í z n a k y	<p>Fyzické, emocionálne a kognitívne signály, že sa "niečo nepríjemného deje" – nám oznamujú, že sme sa dostali do konfliktu. Objavujú sa prvé emocionálne pre-javy - negatívne pocity, ako napätie, strach, hnev, neistota. Kognitívne prejavy - rozmýšľanie o situácii, preberanie všetkých možných predstáv, čo sa stane ďalej. Fyzické prejavy - bolenie brucha, stiahnuté hrdlo, zrýchlený tep, zvýšený tlak.</p>	<p>Uvedomiť si, čo sa deje – čo mi vadí - čo mi prekáža na správaní druhého človeka, čo chcem dosiahnuť, aké sú moje potreby a aké to vo mne vyvoláva pocity - potom prejsť do ďalšieho štádia riešenia.</p>

Popis jednotlivých fáz rozvoja konfliktu - 2

	Typické správanie strán	Možné spôsoby riešenia
Otvoreníe	<p>Jedna zo strán povie nahlas, čo si myslí, čo prežíva, čo ju hnevá, čo jej prekáža, povie svoj názor, kritiku. Povie, čo chce získať, otvorí spor tým, že povie svoje požiadavky, záujmy. Pri tom negatívne emócie stúpnu, lebo ide do otvoreného sporu s druhou osobou, čo samo o sebe je vec nepríjemná.</p>	<p>Pomenovať konflikt slušnou formou – povedať svoje pocity, záujmy, pomenovať správanie, ktorým mi druhá strana ubližuje („Ja správa“) - vyjednávať a dávať návrhy na riešenia prijateľné aj pre druhú stranu, byť zrozumiteľný a dôveryhodný a prejavovať porozumenie druhej strane (aktívne počúvanie).</p>

Popis jednotlivých fáz rozvoja konfliktu - 3

	Typické správanie strán	Možné spôsoby riešenia
Polarizácia	V prípade, že obe strany trvajú na svojich pozíciách a nechcú ustúpiť, začínajú pritvrdzovať spor presvedčovaním, vyhrázaním sa, obviňovaním druhej strany, hľadaním "posíl" v nadávkach, zhadzovaním druhého - pôvodná príčina sporu sa prenesie z vecnej argumentácie na emocionálne výpady, ktoré sa pôvodného sporu vôbec netýkajú - tým poriadne stúpne hnev, agresia a ďalšie negatívne emócie.	Nereagovať útočne na obvinenia, výčitky, sťažnosti -preformulovávať ich na vecný problém. Pomenovať záujmy druhej strany a hľadať riešenia, ktoré uspokojia aj jednu aj druhú stranu. Prípadne si zavolať na pomoc (nie pre seba, ale pre oboch) neutrálnu tretiu stranu - facilitátora, mediátora, autoritu.

Popis jednotlivých fáz rozvoja konfliktu - 4

	Typické správanie strán	Možné spôsoby riešenia
I Z O l á c i a	<p>V istej fáze stupňovania konfliktu sú obe strany na seba veľmi útočné a zároveň vnímajú nezmyselnosť a svoju bezmocnosť v tom, že by sa spor vyriešil. Preto uprednostnia potrestanie druhého tým, že ho izolujú od seba (tichá domácnosť): "S ním nemá zmysel sa dohadovať." Inokedy ustúpia do izolácie preto, lebo je to pre ňu len o niečo menej nepríjemné, ako byť v otvorenom konflikte.</p>	<p>V tejto fáze je nevyhnutné zavolať tretiu stranu, ktorú obe strany rešpektujú a vnímajú ako nezávislú - autoritu, mediátora, sudcu. Tretia nezávislá strana potom pomáha nájsť spôsoby komunikácie a hľadať také riešenia, ktoré konflikt ukončia alebo vyriešia.</p>

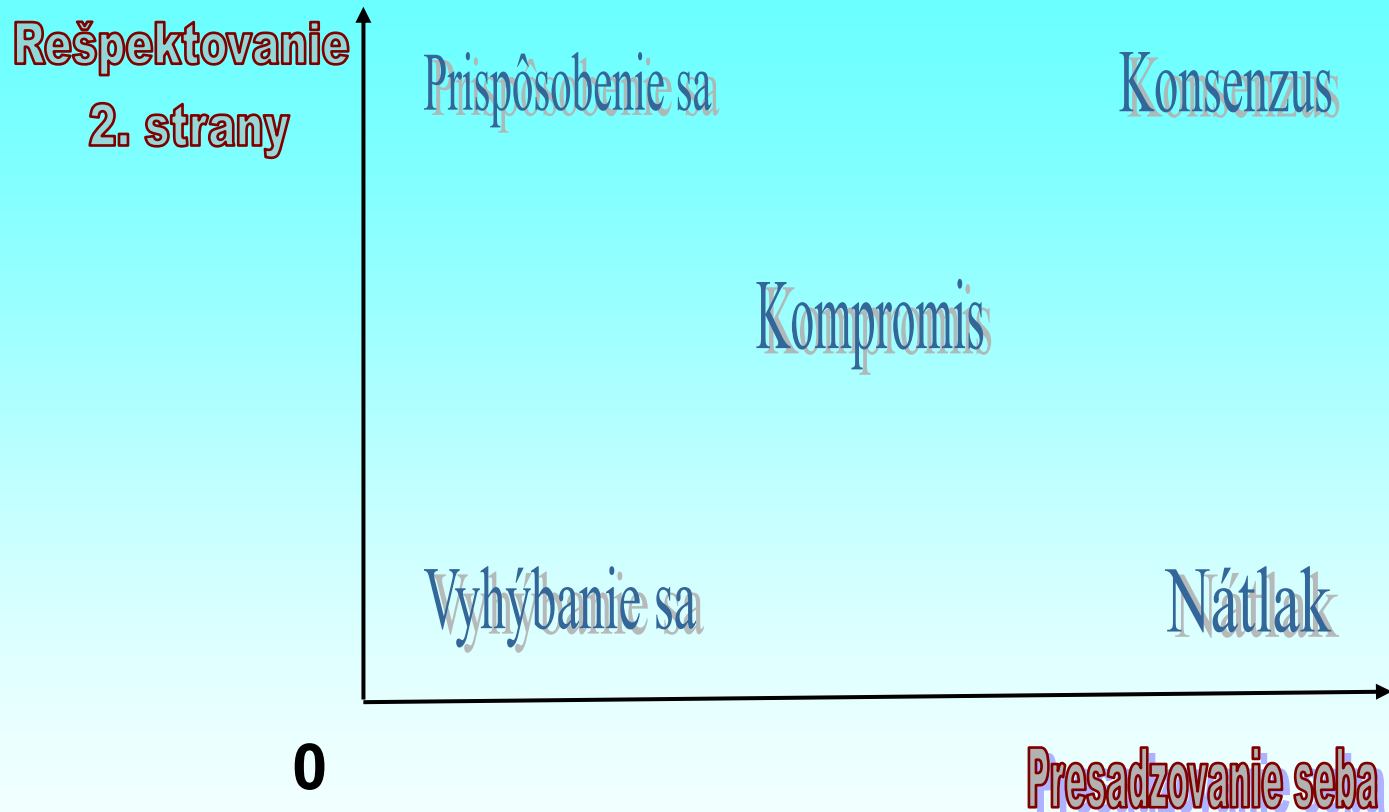
Popis jednotlivých fáz rozvoja konfliktu - 5

	Typické správanie strán	Možné spôsoby riešenia
D e š t r u k c i a	<p>Z polarizácie alebo izolácie prerastie konflikt do takého štádia, keď jedna strana udrie druhú alebo jej inak fyzicky ubližuje (fyzická deštrukcia), poníži ju pred inými ľuďmi, vystraší ho výhražným listom (psychická deštrukcia), alebo mu zničí, pokazí alebo odcudzí jeho majetok (materiálna deštrukcia).</p>	<p>Počas deštrukcie je dôležité, aby tretia - nezávislá strana, ktorá vstupuje do konfliktu, mala veľkú autoritu pre obe strany a mala takú moc, aby bola schopná zastaviť ich deštruktívne správanie. Tretia strana najprv musí zastaviť vzájomné ubližovanie strán a potom vyjednáva medzi nimi dohodu prijateľnú pre obe strany.</p>

Popis jednotlivých fáz rozvoja konfliktu - 6

	Typické správanie strán	Možné spôsoby riešenia
Ú n a v a	<p>Ak deštrukčná fáza trvá dlhšie obdobie, po istom čase (v závislosti od intenzity konfliktu) sa strany vyčerpajú z neustáleho boja a prepadajú únave a depresii z nezmyselnosti celej situácie. V škole sa môže prejavovať zhoršením prospechu. Napriek tomu v tejto fáze stačia niekedy malé podnety na to, aby sa strany opäť ocitli vo fáze deštrukcie a pokračovali vo vzájomnom boji.</p>	<p>Je dôležité dať obom stranám podporu (materiálnu, fyzickú, psychickú), umožniť i "rekonvalescenciu", prípadne snažiť sa o zmierenie strán a vytvoriť spolu s nimi podmienky, ktoré by zabraňovali stranám vracat' sa do deštrukčnej fázy konfliktu.</p>

Možné výsledky sporu dvoch strán



Možné výsledky sporu dvoch strán - popis

- **Vyhýbanie sa** - je situácia, ak sa strany X aj Y snažia vyhnúť vzniknutému konfliktu, neriešia ho, tvária sa, že sa nič nestalo. Konfliktná situácia im však nevyhovuje. Vtedy sa strany dostávajú do patovej situácie - vyhýbajú sa konfliktu. Strana X ostáva neuspokojená - prehrala. Strana Y ostáva takisto neuspokojená - prehrala. Je to situácia **prehra - prehra**.
- **Prispôsobenie sa strany Y** - strana Y sa v tejto situácii prispôsobí. Či už dobrovoľne – má strach ísť do konfliktu, bojí sa svojho súpera, je naučená zriekať sa svojich potrieb v prospech druhých a nebojuje za seba. Takisto môže strana Y ustúpiť pod tlakom strany X, ktorá je silnejšia a napriek tomu, že strana Y sa snaží presadiť svoje záujmy, strana X jej to neumožní. Výsledkom je, že strana Y prehrala a ostane nahnevaná, frustrovaná. Strana X je víťazom, je uspokojená - konflikt sa skončil v prospech strany X. Je to situácia **prehra - výhra**.
- **Presadenie sa strany Y** - strana Y sa v tejto situácii presadí. Je zručnejšia v presvedčaní, neústupčivejšia, má viac sily, peňazí, vplyvu... **Výhra - prehra** v prospech strany Y.
- **Kompromis** - v bodoch 4 a 5 sa dostávame k pravému riešeniu konfliktu. To znamená, že strany spoločne hľadajú možné riešenia a rozprávajú sa o nich. Kompromis je vzájomné vyrovnanie strednou cestou, dohoda na základe vzájomných ústupkov. Ak strany X a Y bojom alebo spoluprácou dospejú do situácie, že ich záujmy sú sčasti splnené a sčasti ostávajú neuspokojené alebo nedosiahnuté, hovoríme o kompromise.
- **Konsenzus** - konsenzus znamená zhodná mienka, súhlas, prívolenie, súhlasná vôľa zmluvných strán vo všetkých záležitostiach uzatváranej zmluvy. Strany X a Y súhlasia s dohodou, lebo napĺňa ich požiadavky, ciele a potreby. Nemuseli sa ničoho vzdať a dosiahli uspokojenie svojich záujmov. V konsenzuálnom riešení konfliktu sa nám podarí najdôležitejšie potreby uspokojiť plne a tie menej dôležité takisto, ale možno aj nie. Je to situácia **výhra - výhra**.

Reakcie podporujúce konflikt

(príklad: ak sa niekto predbehne v rade)

- **Priamy útok, rozkaz:** "Čo si to dovoľuješ, okamžite sa zarad' na koniec!" (tykáme mu, prípadne ho schmatneme za golier a predbehneme sa pred neho.)
- **Výčitka:** "Ako sa môžete predbiehať, keď my tu už 20 minút čakáme a stojíme?" - "To ťa učili tvoji rodičia?"
- **Obviňovanie,** pripisovanie zlých úmyslov - "Vy ste nás chceli predbehnúť."
- **Zosmiešnenie:** "Pozrite sa na toho tučniaka, ako sa hrabe dopredu!"
- **Irónia:** "Niekto asi pre oči nevidí, že ostatní tu stoja v rade."
- **Označkovanie:** "Ty ignorant! Nevidíš, že my tu tiež čakáme?"
- **Vyhrážanie sa:** "Okamžite sa zarad'te, lebo zavolám políciu."
- **Ostré odmietnutie:** "Daj pokoj!" - "Zmizni" - "Odpáľ!"
- **Urobíme to isté,** čo on nám - predbehneme sa pred neho.
- **Ignorácia** - postavíme sa pred neho a ani sa na neho nepozrieme. Ak chce na nás prehovoriť, nereagujeme, alebo sa dôrazne odvrátíme.

Čo v konfliktných situáciách pomáha

- **Prejavenie záujmu o druhého** ("Stalo sa niečo, že potrebujete ísť mimo poradia?")
- **Prejavenie porozumenia** druhému ("Chápem, že sa asi ponáhľate.")
- **Jasné vyjadrenie vlastných záujmov**, pocitov a potrieb **JA výrokom** ("Viete, ja sa takisto ponáhľam a je mi nepríjemné, ak sa predbiehate. Prosím vás, postavte sa na koniec.")
- **Návrhy riešení** ("Ak sa tak veľmi ponáhľate, môžem vás pustiť.")

4 základné prvky predchádzajúce konfliktu

(pomocou „JA výroku“)

1. Konflikt neotvárame obviňovaním druhej strany, ale **pomenovaním svojich negatívnych pocitov**, ktoré nám druhá strana svojím správaním spôsobila.
2. Oslovujeme druhú stranu **nehodnotiacim spôsobom** - snažíme sa **len popísať jej konkrétne správanie**, na ktoré ju chceme upozorniť - tým pádom nezavrhujeme, nehodnotíme negatívne celú osobu druhého, ale len jeho správanie.
3. S pomenovaním konfliktu zároveň **navrhujeme možnosti riešenia** konfliktnej situácie.
4. Posledný a nezanedbateľný prvok **Ja výroku** je jeho **neútočná, slušná, ale dôrazná forma**.

Ako taký „JA výrok“ vyzerá?

1. **Pomenovanie pocitu** - Cítim sa..., Vadí mi..., Je mi nepríjemné..., Hnevá ma, že ...
2. **Popis konkrétneho správania** druhej osoby - keď si urobil..., keď mi...
3. **Popísanie dôsledkov jeho správania** na mňa a moju situáciu - pretože mi to spôsobuje..., pretože kvôli tomu...
4. **Návrh riešenia** situácie a chcel by som, aby si. ..., a navrhujem, aby sme..., a potrebujem od teba, aby si ..., a prosím ťa, keby si..., a bol by som rád, aby si ...

Cítim SA KEĎ Pretože A Prosím ŤA, ABY SI ...

POSTUPY PRACOVNÍKA PRI RIEŠENÍ KONFLIKTOV

Každý má svoju vlastnú „typickú“ stratégiu riešenia konfliktu a v rôznych situáciách ju dokáže modifikovať (to závisí od tvorivosti). Pri riešení dôležitých problémov sa odporúča naučiť sa využívať stratégiu integrácie.

- 1. Definujte si sporné body, možné riešenia a vaše záujmy.**
- 2. Vytvorte si poistnú taktiku.**
- 3. Vymýšľajte spoločné riešenia.**
- 4. Hľadajte spoločné kritériá.**

1. Definujte si sporné body, možné riešenia a vaše záujmy.

Konštruktívne riešenie problémov predpokladá, že vaším cieľom by malo byť uspokojovanie vašich záujmov a nie presadzovanie vami navrhnutého riešenia. Preto si:

- premyslite a napíšte vaše vlastné záujmy skôr, ako sa stretnete s oponentmi,
- zistite, o čo ide vášmu oponentovi (jeho záujmy),
- napíšte si zoznam záujmov všetkých zúčastnených osôb a zverejnite ho pri stretnutí,
- počúvajte aktívne vyjadrované názory, návrhy riešení, aby ste pochopili ich pohľad na problém.

2. Vytvorte si poistnú taktiku.

Ak aj napriek vašej snahe nevedie stretnutie k vypracovaniu uspokojivého riešenia, potom musíte mať v „zálohe“ stratégiu, ktorá vás dovedie k požadovanému cieľu bez pomoci vášho oponenta. Táto poistná taktika zvyšuje vaše sebavedomie, pocity vašej moci i odolnosť voči nátlaku z druhej strany. Dáva vám tiež väčšiu možnosť udržať sa v pozícii a trvať na spravodlivom, obojstranne výhodnom riešení.

3. Vymýšľajte spoločné riešenia.

Je dobré vyčleniť si čas na vymýšľanie alternatívnych spoločných riešení spolu s oponentom, ktoré by uspokojili obidve strany. Spoločný pocit hľadania riešení pomáha uľahčiť i optimálny výber jedného riešenia, výhodného pre oboch (všetkých).

4. Hľadajte spoločné kritériá.

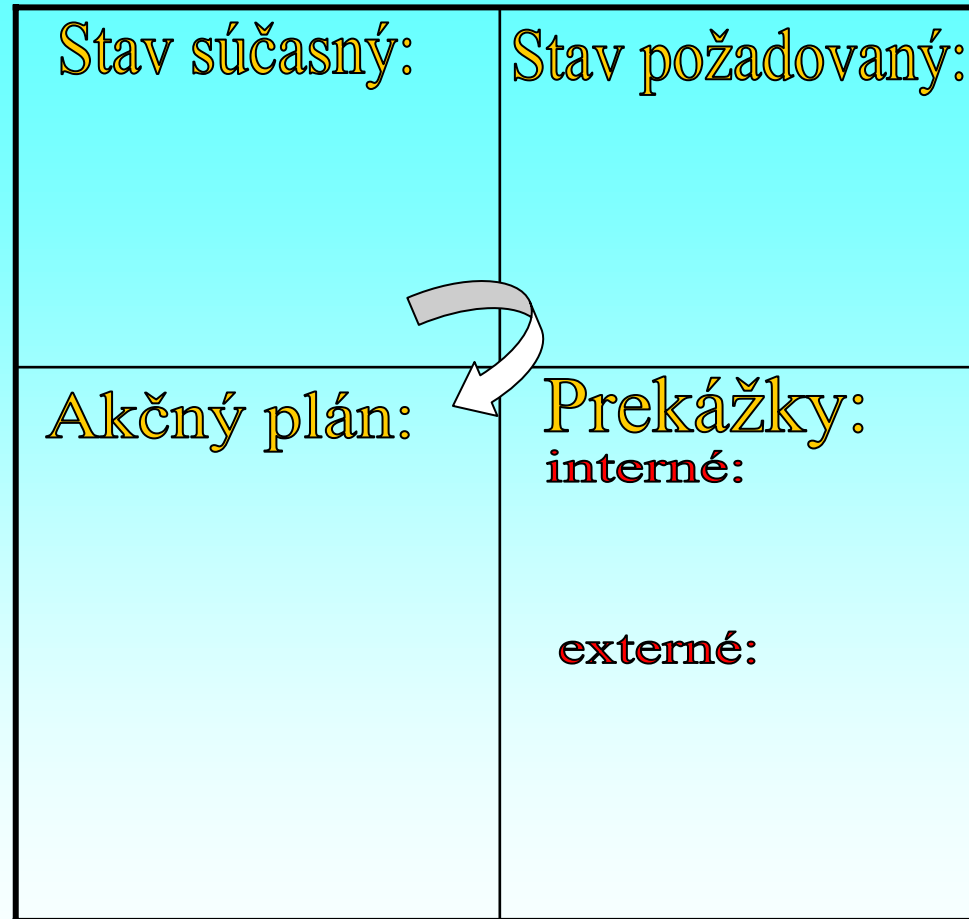
Preto je dôležité stanoviť si kritériá, podľa ktorých by bolo možné problém riešiť a ktoré by považovali obaja za rozumné a spravodlivé. Uvedieme niekoľko kritérií, ktoré môžu vyriešiť konflikt záujmov pozitívnym spôsobom:

- najlepšie postupy používané vo vašom odvetví,
- precedensy podobných situácií vo vašich, či podobných organizáciách,
- názory ľudí, ktorých považujeme za expertov,
- fakty získané spoločne uskutočnenými výskumami a štúdiami.

	Spolupráca	Súperenie
Citlivosť je zvýšená na	podobnosti	odlišnosti
Cieľom komunikácie je	dohodnúť sa	zdôrazniť rozdiely
Strany vnímajú situáciu	obaja sme na tom rovnako	ja som na tom horšie ako ty
Vnímanie partnera	javí sa lepší, než v skutočnosti je	javí sa horší, než v skutočnosti je
Motivácia strán	chcem tvoje i moje dobro	chcem iba svoje dobro
Vzájomný vzťah	priateľstvo	nepriateľstvo
Komunikácia strán	rozhovor, dialógy, záujem a informovanie druhého	vyhýbanie sa kontaktu, nezáujem, skresľovanie informácií a napádanie
Interakcia, kontakty	kontakt, dohovor, dialóg	predstieram záujem, vyhýbanie sa kontaktu
Dôvera k druhému	veľká	nepatrná alebo žiadna
Podozrievavosť strán	neexistuje	je bežná

	Spolupráca	Súperenie
Čo má hodnotu pre strany	vzájomný zisk	vlastný zisk
Vzájomná informovanosť	dobrá, spontánna	zlá, žiadna
Spôsob informovania	otvorené, priame otázky a odpovede	predstieranie a maskovanie
Videnie problému	obojstranné	jednostranné
Videnie ťažkostí	obaja máme svoje problémy	iba ja mám problém – teba
Oprávnenosť požiadaviek	na oboch stranách	iba ja mám právo
Snaha strán je konflikt	zmenšovať, tlmiť	zväčšovať, stupňovať
Ústupok druhého je vnímaný	prejav dobrej vôle	moje veľké víťazstvo
Náš malý ústupok je vnímaný	ako nepodstatný	ako neprípustný, lebo značí prehru
Deľba práce	samozrejmä	neprichádza do úvahy
Orientácia strán	na „ja“ a „ty“	egocentrická na „ja“

Akčný plán (osobnej) zmeny



Ďakujeme za pozornosť.

