



KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA

Lektorka: Adela Makovinská
amconsulting@amconsulting.sk www.amconsulting.sk

Čo robia títo ľudia a aké majú auto?

TRY THIS

What sort of car does each of these people drive?



1.

2.

3.

	A	B
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Schopnosť dobre komunikovať je to, čo v ľuďoch rozdúchava oheň. Je to vec, ktorá premieňa myšlienky na činy. Je to vec, aby ľudia dosiahli svoje ciele. /D.Carnegie/

ČO OVPLYVŇUJE VAŠU KOMUNIKÁCIU ?

Humanistická psychológia (od 60 – tých rokov) vymedzuje tieto predpoklady humánneho pôsobenia ovplyvňujúceho interpersonálnu komunikáciu:

- Kongruencia - zhoda medzi vnútorným prežívaním a vonkajšími prejavmi človeka.
- Empatia - vcítenie sa do sveta druhého človeka, videnie sveta jeho očami tak, ako by som bol ním.
- Akceptácia - bezpodmienečné pozitívne prijatie druhého človeka takého, aký je.

Dôraz je na interakcii prebiehajúcej medzi ľuďmi - nie od subjektu k objektu pôsobenia, ale jednoducho medzi ľuďmi, tzn. byť človekom, ktorý pôsobí a necháva pôsobiť na seba iných je čosi iné, ako len zručne a disciplinovane pôsobiť v rámci svojej roly - ako obsluhujúci.

Charakteristiky osobnosti

Ja – vôľa a charakter

Naučené správanie

Motívy

Temperament

Schopnosti

Vrodené správanie

Bios - pudy

DOTAZNÍK MOTIVÁCIE

PLNE SÚHLASÍM	+2
SÚHLASÍM	+1
NEVIEM	0
NESÚHLASÍM	-1
VÔBEC NESÚHLASÍM	-2

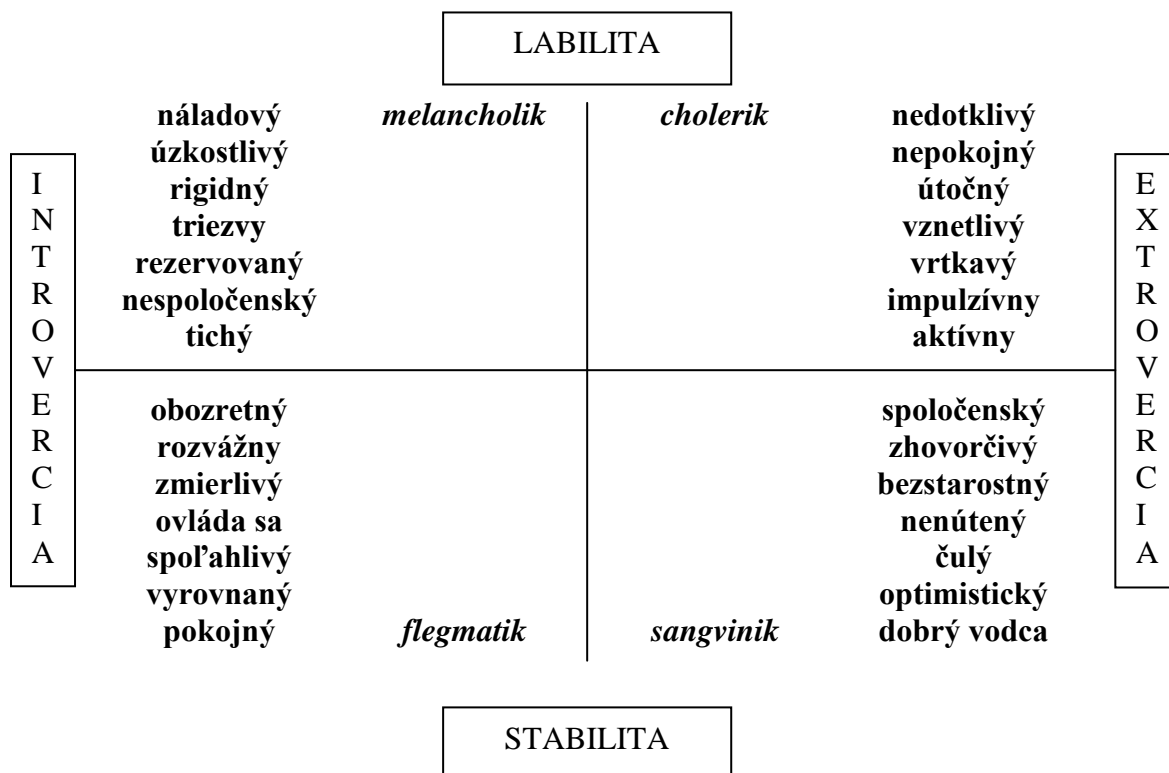
Vyberte si jednu z odpovedí a zapíšte jej hodnotu do okienka vpravo / **napr .ak súhlasíte, zapíšte +1/:**

1.	Pracovníci, ktorí podávajú veľmi dobré výkony, by mali mať zvláštne príplatky				
2.	Bolo by dobré mať lepšie popisy práce, aby pracovníci presne pochopili, čo sa od nich očakáva				
3.	Pracovníkom treba pripomínať, že ich práca je závislá od konkurencieschopnosti firmy				
4.	Mala by sa venovať veľká pozornosť podmienkam pracovného prostredia pracovníkov				
5.	Vedúci sa musia snažiť vytvoriť priateľskú pracovnú atmosféru medzi svojimi ľuďmi				
6.	Individuálne ocenenie nadpriemerného výkonu znamená pre pracovníkov veľmi veľa				
7.	Neutrálne vedenie môže časti zraniť city				
8.	Pracovníci potrebujú pocit, že do svojej práce môžu vložiť všetky svoje schopnosti				
9.	Politika podielov na zisku a dôchodkového zvýhodnenia sú jedným z významných faktorov udržania výkonných pracovníkov				
10.	Takmer každú prácu je možné urobiť viac zaujímavou a podnetnou				
11.	Veľa ľudí chce dať do svojej práce všetko, čo dokáže				
12.	Vedenie by malo ukázať väčší záujem o svojich pracovníkov sponzorovaním spoločenských aktivít po práci				
13.	Hrdosť na vlastnú prácu je už sama dôležitou odmenou				
14.	Pracovníci sa chcú pokladať za „najlepších“ vo svojej práci				
15.	Kvalita vzťahov je v neformálnej pracovnej skupine dosť dôležitá				
16.	Individuálne motivačné príplatky zvýšia výkonnosť pracovníkov				
17.	Pre pracovníkov je dôležité stretávať sa s vyšším vedením				
18.	Pracovníci obvykle radi plánujú svoju prácu a rozhodujú v rámci svojej pôsobnosti s minimálnym dohľadom				
19.	Bezpečnosť práce je pre pracovníkov dôležitá				
20.	Pre pracovníkov je dôležitý dostatok kvalitných pracovných pomôcok a techniky				
10	6	5	2	1	
11	8	7	3	4	
13	14	12	9	16	
18	17	15	19	20	
Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	

Čo nás motivuje



Temperament



Otestujte sa - príloha
PSYCHOLOGICKÝ TEST

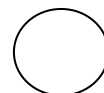
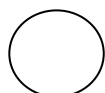
Vás osobnostný profil

V každom nasledujúcom riadku, v ktorom sú štyri slová, napíšte X pred jedno slovo, ktoré sa k Vám vzťahuje najviac. (Vysvetlivky významu každého slova nájdete v prílohe)

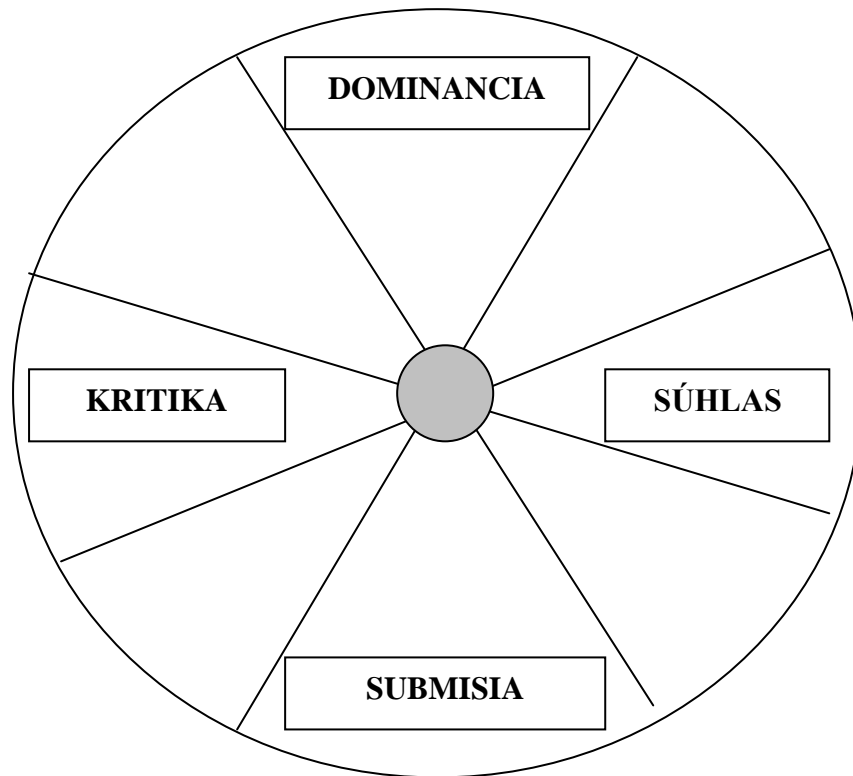
1.	Živý	Dobrodružný	Analytický	Prispôsobivý
2.	Hravý	Presvedčivý	Vytrvalý	Mierumilovný
3.	Spoločenský	So silnou vôľou	Obetavý	Poddajný
4.	Neodolateľný	Súťaživý	Ohľaduplný	Ovláda sa
5.	Osviežujúci	Vynalievavý	Úctivý	Rezervovaný
6.	Energický	Sebestačný	Citlivý	Spokojný
7.	Inšpiratívny	Pozitívny	Systematik	Trpezlivý
8.	Spontánny	Istý	S rozvrhom	Plachý
9.	Optimistický	Úprimný	Poslušný	Úslužný
10.	Zábavný	Silný	Verný	Priateľský
11.	Okúzľujúci	Výbojný	Punktičkár	Diplomat
12.	Veselý	Sebavedomý	Kultúrny	Spoľahlivý
13.	Inšpirujúci	Nezávislý	Idealista	Neurážlivý
14.	Trúfalý	Rozhodný	Hlboký	Suchý humor
15.	Spoločenský	Iniciátor	Muzikálny	Prostredník
16.	Ukecaný	Húževnatý	Ohľaduplný	Tolerantný
17.	Čulý	Vodca	Oddaný	Poslucháč
18.	Rozkošný	Šéf	Plánovač	Nenáročný
19.	Oblúbený	Produktívny	Perfekcionalista	Milý
20.	Pojašený	Smelý	Zdvorilý	Mierny

súčet - silné stránky

21.	Neomalený	Panovačný	Hanblivý	Bezvýrazný
22.	Nevychovaný	Nesúctiaci	Nezmieriteľný	Nudný
23.	Opakuje sa	Tvrdohlavý	Netýkavka	Zdržanlivý
24.	Zabúdajúci	Otvorený	Predráždený	Ustrašený
25.	Skáče do reči	Netrpezlivý	Neistý	Nerozhodný
26.	Nepredvídateľný	Citovo uzatvorený	Neoblúbený	Znudený
27.	Nesústavný	Tvrdohlavý	Nevie sa zavďačiť	Váhavý
28.	Povoľný	Namyslený	Pesimista	Nevýrazný
29.	Výbušný	Hádavý	Odcudzený	Bezcieľny
30.	Naivný	Drzé čelo	Negativista	Nonšalantný
31.	Potrebuje chválu	Workoholik	Uzavretý	Ustaraný
32.	Ukecaný	Netaktný	Precitlivelý	Ostýchavý
33.	Neorganizovaný	Dominantný	V depresii	Pochybujúci
34.	Nesústavný	Netolerantný	Introvertný	Ľahostajný
35.	Neporiadny	Manipulátor	Zamyslený	Príliš tichý
36.	Predvádza sa	Neústupný	Skeptik	Pomalý
37.	Krikľúň	Komandant	Samotár	Lenivec
38.	Roztržitý	Popudlivý	Podozrievavý	Pomalý
39.	Omrzený	Zbrklý	Pomstychtivý	Neochotný
40.	Náladový	Mazaný	Kritik	Robí kompromisy

súčet - slabé stránky**súčet – dohromady**

SOCIÁLNE SCHOPNOSTI A KOMUNIKÁCIA



ANALÝZA SCENÁRA A ANALÝZA HIER

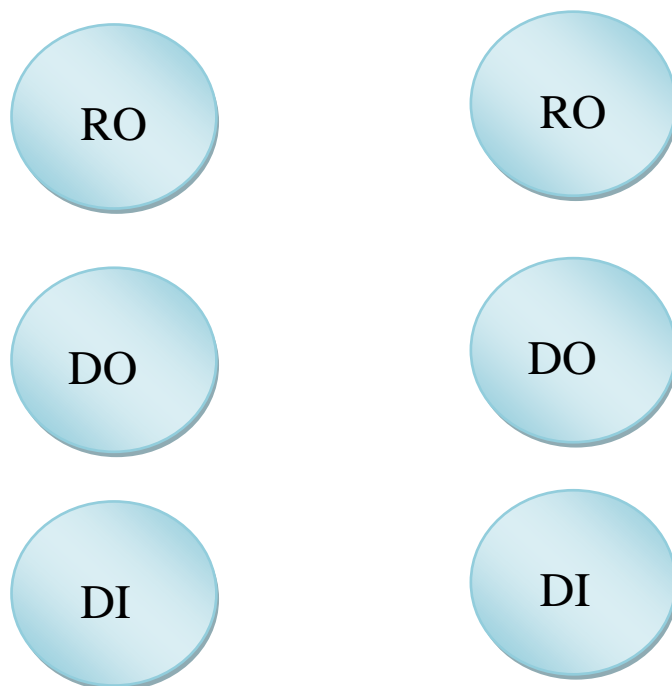
Scenár je životný plán, ktorý vytvára prostredie, v ktorom človek žije a výchova v detstve. Určujúci všeobecný rámec pre individuálny životný scenár tvoria 4 základné životné postoje, v ktorých sa kombinuje posudzovanie seba a druhých:

- **ja som dobrý, vy ste dobrí**
- **ja som dobrý, vy ste zlí**
- **ja som zlý, vy ste dobrí**
- **ja som zlý, vy ste zlí**

Na základe týchto poznatkov si človek musí svoj život zrevidovať.

TRANSAKČNÁ ANALÝZA

Osobnosť každého z nás nie je až taká jednoznačná, ako sa niekedy domnievame. V každom z nás zostalo kúsok dieťaťa, osvojili sme si značnú časť nášho dospelého repertoáru a je v nás i kúsok rodiča - či už ako odozva na rodičovskú autoritu, ktorú sme pociťovali v detstve, alebo ako premietnutie našich vlastných rodičovských rolí. Je samozrejmé že tieto zložky našej osobnosti sa prejavujú v komunikácii. Prejavujú sa hlavne emočne.



JOHARIHO OKNO

	Známy pre seba	Neznámy pre seba
Známy iným	otvorený priestor	slepý priestor
Neznámy iným	skrytý priestor	neznámy priestor

Zdroj: Ludlow, R. - Panton, F.: The Essence of Effective Communication. Hertfordshire, Simon & Shuster International Group, 1992, 7 s.

Komunikácia prebieha nepretržite, a aj v tom momente, keď sa nám zdá, že k nej nedochádza

KOMUNIKAČNÉ ŠTÝLY

Reakcie, ktorými odpovedáme na podnety, rozdeľujeme na tri typy:

- agresívne správanie
- pasívne správanie
- asertívne správanie

TROJUHOLNÍK SPRÁVANIA



Pri sociálnych kontaktoch ľudí dochádza k sociálnej interakcii, v rámci ktorej sa ľudia správajú agresívne, asertívne, alebo pasívne.

MANIPULAČNÉ TECHNIKY

1. Manipulácia s kompetenciami
2. Hra na city
3. Časový nátlak
4. Predstieranie nezájmu
5. Odvolávanie sa na minulosť
6. Početná prevaha
7. Nové informácie
8. Niečo za niečo (požadovanie ceny dopredu)

AKTÍVNE POČÚVANIE

Je zlatým čarovným prútikom v medziľudských vzťahoch.
Aby bolo aktívne, musíme zapojiť súčasne tri podmienky:

1. Empatia

Cítim čo cítiš

2. Kongruencia

Som sám sebou

3. Akceptácia

Prijímam ťa takého aký si

Počúvanie je základná komunikačná aktivita. Kvalita počúvania určuje nielen rozsah a presnosť získavaných informácií, ale aj atmosféru medziľudského kontaktu. Platia pritom nasledovné zásady :

KONCENTRUJTE SA a POČÚVAJTE

- Nerobte nič iné
- Počúvajte sústredene – oboma ušami (nie jedným uchom dnu a druhým von)
- Neskáče do reči – mlčte, nechajte zákazníka dohovoriť
- Eliminujte rušivé vplyvy v okolí
- Nehodnoťte dopredu obsah ani partnera
- Nerobte predčasné závery
- Akceptujte partnera a jeho názory – nevyvracajte jeho tvrdenia (jeho pravdu)
- Buďte empatický – rozmyšľajte, prečo to zákazník hovorí, prečo chce práve toto
- Dávajte si pozor na vlastné city a náladu – sebadisciplína a sebamotivácia by mali byť samozrejmosťou

ASERTIVITA

Asertívny prístup znamená:

- Uvedomovať si svoje jednanie, nieť zaň zodpovednosť a mať ho pod kontrolou
- Rozhodnúť sa, čo chcem v danej situácii získať (cieľ)
- Počúvať druhých, vnímať a chápať ich pocity, potreby a postoje (empatia)
- Hľadať a nachádzať vzájomne prijateľné riešenia

Základom asertívneho správania je:

- jasná formulácia cieľov
- otvorená a priama komunikácia bez manipulácií
- schopnosť ukázať, že chápete pohľad na vec, ktorý zastáva druhá strana
- schopnosť neustupovať v podstatných veciach a pružne jednať tam, kde to je vhodné

Asertívne techniky:

1. **Otvorené dvere:** - sú technikou, ktorá nás učí akceptovať manipulatívnu kritiku tak, že kľudne priznáme svojmu kritikovi, že v tom, čo hovorí, môže byť trochu pravdy. Technika nám dovoľuje zostať pri tom konečným sudcom seba a toho, čo robíme. Umožňuje nám prijímať kritiku kľudne, bez úzkosti či obrany, pričom neposkytujeme svojmu kritikovi žiadne posilnenie pre jeho správanie.
2. **Sebaotvorenie:** - je technikou, ktorá takisto uľahčuje sociálnu komunikáciu a redukuje manipuláciu pomocou oboznamovania partnera s pozitívnymi i negatívnymi aspektami našej osobnosti a správania. Umožňuje kľudne vyjadriť i také veci, ktoré pred výcvikom spôsobovali pocity ignorancie, úzkosti, či viny.
3. **Pokazená gramoplatňa:** - je technika, ktorá nás kľudným opakovaním toho, čo chceme, učí vytrvalosti v presadzovaní svojho záujmu bez nutnosti používania pripravených argumentov alebo pocitov zlosti. Umožňuje ignorovať manipulatívne a argumentačné pasce a trvať pri tom na svojom.
4. **Negatívna asercia:** - je technika, ktorá nás učí akceptovať naše chyby a omyly (bez toho, aby sme ich museli ospravedlňovať) tým, že jednoznačne súhlasíme s kritikou našich negatívnych kvalít, či už je konštruktívna alebo nie. Umožňuje nám posúdenie vlastného správania bez obrany, úzkosti, či popierania chyby, pričom zároveň redukuje zlosť nášho kritika.
5. **Negatívne pýtanie sa:** - je technikou, ktorá vedie k aktívnej podpore kritiky s cieľom použiť získané informácie (ak sú konštruktívne) alebo ich vyčerpať (ak sú manipulatívne). Kritik je pritom vedený k väčšej asertivite a menšej závislosti na manipulatívnych záveroch.
6. **Prijateľný kompromis:** - používame ako techniku i jeden z hlavných cieľov asertívnej filozofie vtedy, ak nie je ohrozené rešpektovanie našej sebaúcty a hierarchie hodnôt. V takom prípade je vhodné ponúknuť nášmu partnerovi obojstranne prijateľný kompromis presadzujúc sa svojím podielom pravdy. Tam, kde by utrpelo naše sebahodnotenie, kompromisy neprijímame.
7. **Voľné informácie:** - sú technikou, ktorá nás učí rozpoznávať v konverzácii prvky, ktoré indikujú, čo je pre nášho partnera zaujímavé, dôležité. Technika znižuje plachosť na začiatku rozhovoru a komunikáciu obom stranám uľahčuje.
8. **Selektívne ignorovanie:** Prepočutie, reagovanie len na podstatu problému

Ako zvládáte konflikty

Ako zvládáte konflikty s ľuďmi, ktorých máte radi? Nejde predsa len o to, či si presadíte svoj vlastný názor alebo či bude po vašom. V stávke môže byť aj vaše priateľstvo.

Existuje päť spôsobov, ako také konflikty zvládnuť, výsledky sa však od seba líšia. O tom si môžete prečítať neskoršie. Najskôr však zistíte, ktorú z týchto piatich metód používate najčastejšie – možno, že svoj prístup budete chcieť zmeniť. V ľavej tabuľke nájdete zoznam tradičných prísloví a porekadiel. Všetky si prečítajte a rozhodnite sa, nakoľko vás vystihujú. V záhlaví tabuľky sú odpovede ohodnotené počtom bodov od 1 do 5. Ak sa rozhodnete, zaškrtnite zodpovedajúci rámček. Rôzne odpovede predstavujú päť metód, ako zvládnuť konflikty: vyhýbanie sa im, vyhľadávanie, zmierňovanie alebo dosiahnutie kompromisu a vyriešiť ich. O všetkých týchto metódach si môžete prečítať na tejto strane. Čím vyšší počet bodov, tým väčší sklon máte používať uvedenú metódu a naopak. Všimnite si, že body pri každom prísloví sa zapisujú vodorovne a nie zvislo.

RIEŠIM KONFLIKT TAKTO

ZOZNAM TRADIČNÝCH PRÍSLOVÍ A POREKADIEL	číslo	Nikdy	Málokedy	niekedy	Často	Vždy
POČET BODOV:		1	2	3	4	5
Konfliktom sa treba vyhýbať, chcem mať kľudný život	1.					
Keď ide obchod idem do toho tvrdo	2.					
Tichý hlas si nevšímam slov povedaných v hneve	3.					
Lepšie niečo ako nič	4.					
S poctivosťou najďalej zájdeš	5.					
Keď sa dvaja hádajú, tretí sa smeje	6.					
Bitky vyhráva ten, kto verí, že ich vyhrá	7.					
Vľúdne slová sú cenné a stoja málo	8.					
Aj slovo „keby“ má svoju pravdu	9.					
Chybami sa človek učí	10.					
Vyhýbaj sa hádkam, nebudeš nešťastný	11.					
Ten, kto neuteká, naháňa ostatných	12.					
Mierny hlas odháňa hnev	13.					
Vzájomné darčeky predlžujú priateľstvo	14.					
Najlepšie riešenie nájdete v otvorenom konflikte	15.					
V hádke vyhráva ten, kto mlčí	16.					
Mocnejší má pravdu	17.					
Vľúdne slová pripravujú cestu láske	18.					
Lepší vrabec v hrsti ako holub na streche	19.					
Pravda stojí na vedomostiach, nie na názoroch a domnienkach	20.					
Nič nie je dôležité, aby som sa kvôli tomu hádal	21.					
Na tomto svete sú len víťazi a porazení	22.					
Kto do teba kameňom, ty do neho chlebom	23.					
Keď si dvaja vyjdú v ústrety, vždy sa dohodnú	24.					
Pre pravdu sa musí chodiť ďaleko	25.					
Vyhýbať sa hádkam je ľahšie, ako sa dávať na ústup	26.					
Choďte si za svojím, nech to stojí čo chce	27.					
Vľúdne slová a láskavé ruky získajú aj tvrdé srdce	28.					
Ruka ruku myje	29.					
Podme si sadnúť a vyriešime to	30.					
Život je každodenný boj	31.					
Silnejší vyhráva	32.					
Láskavosť zmarí každý svár	33.					
Spravodlivá dohoda bráni sporom	34.					
Obidvaja máme čo ponúknuť, ale niečo to stojí	35.					

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Spolu	Spolu	Spolu	Spolu	Spolu
<p>SLIMÁK</p> <p>Vyhýbanie sa konfliktom</p> <p>Slimák sa skrýva do bezpečia ulity vždy, keď je nejaký konflikt na obzore. Buď sa vytratí, alebo vypadá tak urazene, že sa ten druhý cíti previnilo dokonca aj keď sa o nejakom probléme zmienil. Slimáci si pripadajú bezmocní a sú často nešťastní, pretože vlastne nikdy nedostanú to čo chcú a ani sa nevedia druhým priblížiť, zostávajú v svojej ulite.</p>	<p>LEV</p> <p>Konflikt Vyhľadáva</p> <p>Pre levov nie je žiadna odpoveď. Ich ciele sú pre nich tak dôležité, že sú pripravení ich dosiahnuť za každú cenu. Veria, že môžu len vyhrať alebo prehrať. Pokiaľ prehrávajú, cítia sa slabí a preto neznesú neúspech. V konfliktoch využívajú všetky možné taktiky, často však strácajú priateľov. Levi sú hrdí a úspešní a je im jedno, keď ich ľudia nemajú radi.</p>	<p>MEDVEDÍK</p> <p>Konflikty zmierňuje</p> <p>Pre medvedíkov sú medziľudské vzťahy tak cenné, že by sa vzdali všetkého, len aby si udržali priateľstvo. Preto ich ľudia často využívajú a trhajú na kusy. Medvedíci potrebujú, aby ich mal niekto rád a boja sa, že konflikt druhému ublíži. Lievajú olej na rozbúrené vody a pritom si neuvedomujú, že olej zabíja morských vtákov a znečisťujú pobrežie.</p>	<p>LÍŠKA</p> <p>Snaží sa o kompromis</p> <p>Líšky sa snažia nájsť strednú cestu z ktorej by obaja protivníci získali, pre ktorú sa však obaja musia niečoho vzdať. Nemajú radi extrémny a snažia sa nájsť riešenie, ktoré by prospelo všetkým. Líšky uzatvárajú kompromis, aby dosiahli mierovú dohodu, ktorá však často býva dočasná, pretože štvanica začne znovu.</p>	<p>SOVA</p> <p>Konflikty rieši</p> <p>Sovy sú múdre vtáky. Vedia, že ľudské vzťahy sa nerozvíjajú, pokiaľ nie sú ľudia spokojní. Konflikty riešia tak, že proti stavajú všetky možné východiská čo vyžaduje odvahu a čas. Obaja protivníci však získavajú to, čo chcú a ešte sa pritom zblížia. Sovy nikoho neovládajú a ani na nikom neľpia, sú to vzácní a skúsení vtáci.</p>