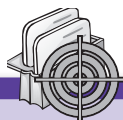


Komunikačné zručnosti podnikateľa

Úvodná lekcia k modulu

CIEĽ LEKCIE



Urobiť si prehľad, v akých situáciách potrebuje podnikateľ komunikačné zručnosti.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Medziľudský kontakt stojí na vzájomnej komunikácii. Komunikácia je základný prostriedok výmeny informácií medzi ľuďmi.

V pracovnom kontexte často záleží na presnosti poskytovania informácií a je dôležité presne pochopiť, čo od nás druhý človek chce – nedorozumenia môžu spôsobiť nielen poškodenie vzťahov (konflikty), ale aj hmotnú a finančnú škodu v podnikaní.

Preto sú komunikačné zručnosti kľúčovým nástrojom pri skupinovom plánovaní, zadávaní úloh, organizovaní a koordinovaní práce tímu, hodnotení a motivovaní ľudí.

DOMÁCA ÚLOHA



Premyslite si a vyberte jednu zručnosť, ktorá je podľa vás pre podnikateľa kľúčová, najdôležitejšia. Okrem toho, že si danú zručnosť vyberiete, tak si aj premyslite argumenty a dôvody prečo je podľa vás najdôležitejšia.

107

ZÁKLADNÉ POJMY



- komunikácia
- sociálne zručnosti
- komunikácia do vnútra organizácie
- komunikácia von z organizácie

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- fixky
- schéma „Procesy riadenia“

Metódy

- mapovanie mysle
- výklad
- diskusia



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Predstavte cieľ lekcie. 5
2. Predstavte schému Procesy riadenia. 5
3. Vypracovanie mentálnej mapy komunikačných situácií podnikateľa. 15
4. Urobte prehľad jednotlivých komunikačných situácií. 10
5. Zadefinujte komunikačné zručnosti podnikateľa..... 10

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Spoločenská komunikácia
Podnikateľská komunikácia
Etika
Náuka o spoločnosti



Často potrebujeme sformulovať myšlienky v písomnej forme alebo v osobnom rozhovore tak, aby druhá strana, ktorá s nami komunikuje, nám správne porozumela a prevzala informáciu tak, ako sme ju chceli podať. Nie je to samozrejmosť, nedorozumenia sú bežné. Preto potrebujeme byť zruční v tom, ako vyjadrujeme svoje myšlienky a pocity.

Komunikačné zručnosti sú kľúčom k tomu, aby sme sa vedeli dohodnúť, urobiť obchod, zadať úlohy podriadeným, vypočítať si sťažnosť zákazníka, zrozumiteľne prezentovať produkt, formulovať záujmy strán v konflikte, viesť obchodné rokovanie. Toto vyžaduje znalosť istých komunikačných postupov, schopnosť použiť komunikačné zručnosti. Môžeme ich nazývať aj sociálne zručnosti.

V tejto úvodnej lekcii sa zameriame na prehľad možných situácií, do ktorých sa podnikateľ pri svojej práci môže dostať.

Situácie, v ktorých potrebuje podnikateľ komunikovať sa dajú rozdeliť na situácie vo vnútri organizácie a situácie mimo organizácie.

Komunikácia vo vnútri organizácie

Základné situácie vo vnútri organizácie nám pomôže kategorizovať schéma Procesy riadenia z **lekcie 122**.

Okrem týchto situácií môžeme medzi situácie, keď potrebuje manažér využívať komunikačné zručnosti vo vnútri organizácie zaradiť napríklad prijímanie a výber pracovníkov, školenie pracovníkov, prezentovanie plánov a výsledkov práce.

Komunikácia mimo organizácie

Aby mohol podnikateľ vykonávať svoju prácu, vstupuje do vzťahu s inými ľuďmi a organizáciami mimo svojej firmy.

Potrebuje komunikovať s mnohými úradmi - daňovým úradom, obchodným registrom, živnostenským úradom, s bankami, mestským úradom, sociálnou a zdravotnou poisťovňou a podobne. Na úradoch si vybavuje povolenia, registruje sa, odovzdáva dane, zakladá účty a podobne – a počas toho potrebuje komunikovať s úradníkmi.

Podnikateľ potrebuje mať firmu v prevádzke - potrebuje napr. kancelárie, pripojenie na elektrinu,

telefón, internet – preto nevyhnutne musí komunikovať s elektrárňami, s prenajímateľom kancelárií, s telekomunikačnou spoločnosťou.

Potrebuje tiež komunikovať so zákazníkmi, klientmi. Je s nimi buď v odberateľskom vzťahu (nakupuje od iných tovar alebo služby), alebo v dodávateľskom vzťahu (predáva tovar alebo služby).

Podnikateľ potrebuje propagovať svoju firmu a prácu - preto musí komunikovať s niekým, kto mu vytvorí grafické návrhy vizitiek, webové stránky, návrhy hlavičkového papiera a propagačných letákov, musí rokovať s tlačiarňami, ktoré mu to vytlačia, potrebuje zadávať inzerciu, či poskytnúť rozhovor do miestnej televízie alebo novín, osobne prezentovať pred potencionálnymi klientmi...

Situácií, v ktorých potrebujeme komunikovať, je pestrá ponuka. Podnikateľ potrebuje v týchto situáciách podávať informácie nielen presne, ale aj spôsobom, ktorý daná situácia vyžaduje. Aby dané komunikačné situácie dobre zvládol, potrebuje isté zručnosti. Prehľad tých základných si urobíme v tejto lekcii i v ďalších lekciiach modulu **Komunikačné zručnosti podnikateľa**.



1. Povedzte hlavnú myšlienku a cieľ lekcie.

Uvedte študentom hlavnú myšlienku lekcie.

Povedzte, že hlavnou činnosťou podnikateľa je starať sa o procesy riadenia firmy a komunikáciu medzi firmou a okolitým podnikateľským prostredím. Ak potrebuje riadiť ľudí, nakupovať a predávať tovar alebo služby, vždy je v kontakte s inými ľuďmi a potrebuje s nimi komunikovať.

V úvodnej lekcii si urobíme prehľad všetkých situácií, v ktorých podnikateľ potrebuje vedieť zručne komunikovať.

2. Predstavte stručne schému „Procesy riadenia“.

Rozdeľte komunikačné situácie na situácie vo vnútri firmy a smerom von z firmy. Pripomente študentom, že o tom čo podnikateľ musí všetko robiť, ste už viackrát hovorili na iných lekciiach. To, čo nás zaujíma na tejto lekcii, sú všetky situácie, keď musí podnikateľ komunikovať s inými ľuďmi.

Predstavte v stručnosti schému „Procesy riadenia firmy“. Povedzte, že sa jej ešte budete venovať aj v inej lekcii, ale na tejto hodine si urobíte komplexný obraz toho, v ktorých situáciách je potrebné používať komunikačné zručnosti. Schéma Procesy riadenia firmy je základnou mapou na interné komunikačné situácie.

3. Dajte študentom vypracovať mentálnu mapu komunikačných situácií podnikateľa.

Inštrukcia: Rozdeľte sa do trojčlenných skupín. V každej skupine je vašou úlohou na veľký papier napísať a nakresliť tzv. mentálnu mapu. To znamená, že na papier rozpíšete a rozkreslíte situácie, v ktorých musí podnikateľ komunikovať s inými ľuďmi. Budete pracovať na dvoch odlišných zadaniach. Jedna skupina má za úlohu opísať, nakresliť všetky komunikačné situácie smerom von, mimo firmu a druhá skupina má za úlohu písať iba o tých komunikačných situáciách, ktoré sú vo vnútri firmy. Vašou úlohou je napísať a nakresliť, o čom komunikujú strany v danej situácii - to môže byť názov danej komunikačnej situácie.

Keď budú študenti hotoví alebo keď uplynie časový limit, nechajte ich svoje schémy rozvešať na steny v triede, aby všetci na ne videli.

4. Urobte prehľad jednotlivých komunikačných situácií.

Nechajte najprv hovoriť skupinu, ktorá vypracovávala komunikačné situácie vo vnútri firmy. Potom sa venujte situáciám mimo firmu.

Robte to nasledovne – nechajte študentov pomenovať a opísať jednu situáciu. Napríklad šéf musí zadávať svojim pracovníkom úlohy. Na A4 napíšte názov situácie – Zadávanie úloh pracovníkom.

Prejdite každú ich situáciu a každú napíšte samostatne ako nadpis na čistú A4.

5. Pomenujte niektoré zručnosti, ktoré potrebuje podnikateľ v daných situáciách.

Rozdajte do dvojíc študentom všetky A4 s nadpismi situácií. Povedzte im: *Máte pred sebou niekoľko situácií. Vašou úlohou je napísať ku každej 2 - 3 komunikačné zručnosti, čiže čo potrebuje človek vedieť povedať, vedieť urobiť, ako potrebuje vedieť komunikovať, aby danú komunikačnú situáciu dobre zvládol. Zamyslite sa a napíšte vaše návrhy na danú A4.*

Do piatich minút by študenti mali byť so zadaním hotoví.

Potom sa ich začnite pýtať na ich situácie a aké zručnosti k nej napísali.

Napríklad študenti povedia: *My sme mali prezentovanie produktu zákazníkom.*

Učiteľ: *Dobre, a aké zručnosti potrebujeme, aby sme dobre vedeli prezentovať produkt?*

Študenti: *Potrebuje vedieť jasne povedať, čo je na danom produkte dobré, prečo by si ho mal zákazník kúpiť. Mal by vedieť rýchlo reagovať na otázky zákazníka, týkajúce sa jeho produktu, ale aj iných, konkurenčných produktov.*

Učiteľ: *Áno, toto sú dve potrebné zručnosti pre každého predajcu. Ďakujem, poďme na ďalšiu situáciu a s ňou spojené zručnosti.*

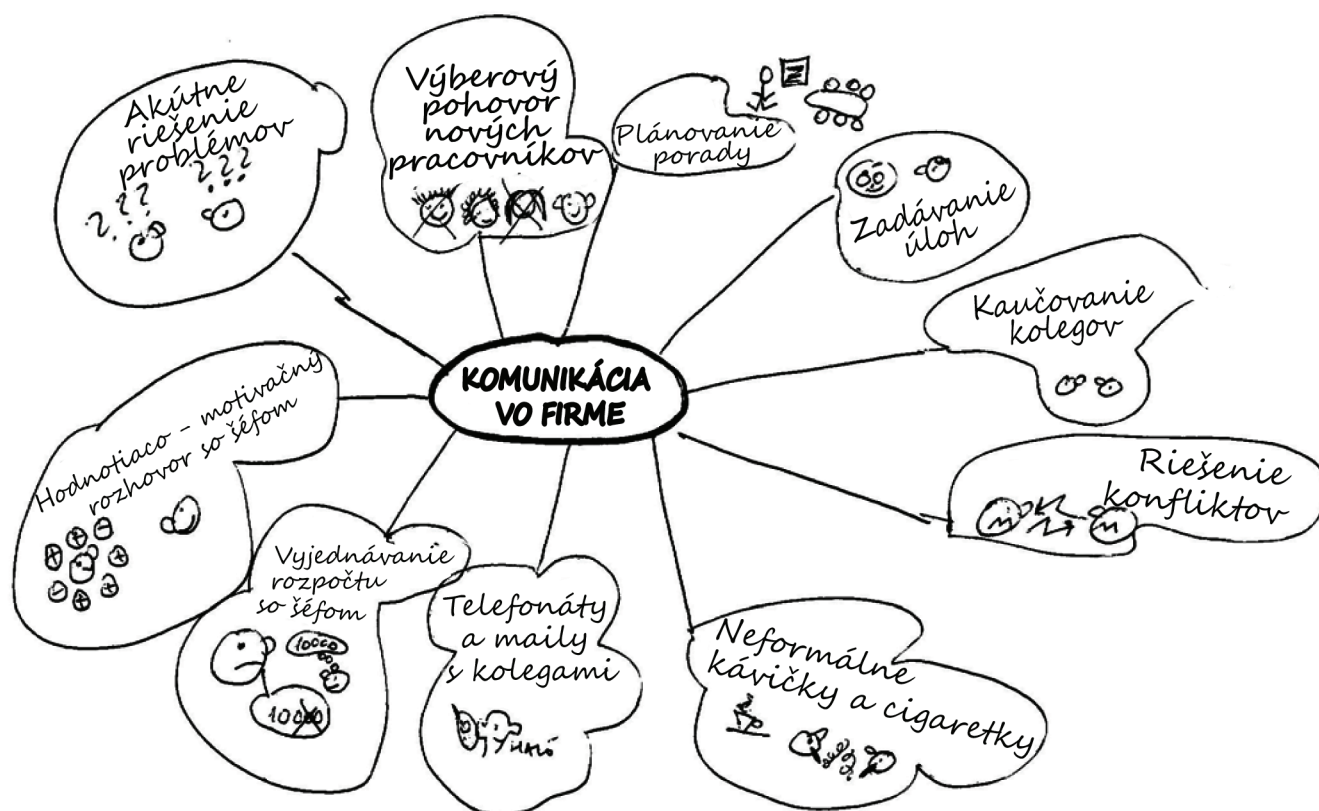
Takto učiteľ so študentmi zmapuje väčšinu komunikačných situácií a zručností potrebných na ich efektívne zvládnutie z pohľadu komunikačných zručností.

K domácej úlohe - Spýtajte sa študentov na domácu úlohu. Ktoré zručnosti pokladajú pre podnikateľa za najdôležitejšie a prečo?

METODICKÁ POZNÁMKA

Mapovanie mysle - mentálna mapa je metodický nástroj, ktorý pomáha urobiť si prehľad o danej téme. Mapa mysle sa obvykle vypracováva v skupinách. Cieľom je nakresliť okolo základného, centrálného pojmu (napríklad komunikačné zručnosti), napísaného v strede veľkého papiera, všetky ďalšie s ním súvisiace pojmy a prípadne ich usporiadať a prepojiť do súvislostí. Každý ďalší súvisiaci pojem sa môže slovami zapísať alebo nakresliť. Potom sa môže čiarami robiť prepojenie jednotlivých pojmov.

Obr. 1.: Mapa mysle





Komunikačné zručnosti podnikateľa

Medziľudský kontakt stojí na vzájomnej komunikácii. Komunikácia je základný prostriedok výmeny informácií medzi ľuďmi.

V pracovnom kontexte často záleží na presnosti poskytnutých informácií a je dôležité presne pochopiť, čo od nás druhý človek chce. Nedorozumenia môžu spôsobiť nielen poškodenie vzťahov (konflikty), ale aj hmotnú a finančnú škodu. Preto sú komunikačné zručnosti kľúčovým nástrojom pri plánovaní, zadávaní úloh, organizovaní a koordinovaní práce tímu, hodnotení a motivovaní ľudí.

Komunikačné zručnosti sú kľúčom k tomu, aby sme sa vedeli dohodnúť, urobiť obchod, zadať úlohy podriadeným, vypočúť si sťažnosť zákazníka, zrozumiteľne prezentovať produkt, formulovať záujmy strán v konflikte, viesť obchodné rokovanie. Toto vyžaduje znalosť komunikačných postupov a schopnosť použiť komunikačné zručnosti v praxi.

Situácie, v ktorých potrebuje podnikateľ komunikovať sa dajú rozdeliť na situácie vo vnútri organizácie a situácie mimo organizácie.

Komunikácia vo vnútri organizácie

Základné situácie vo vnútri organizácie nám pomôže kategorizovať schéma Procesy riadenia z lekcie 122. Okrem týchto situácií môžeme medzi situácie, kde potrebuje manažér využívať komunikačné zručnosti vo vnútri organizácie zaradiť napríklad - prijímanie a výber pracovníkov, školenie pracovníkov, prezentovanie plánov a výsledkov práce, a ďalšie.

Komunikácia mimo organizácie

Aby mohol podnikateľ vykonávať svoju prácu, vstupuje do vzťahu s mnohými ľuďmi a organizáciami mimo svojej firmy - potrebuje komunikovať s úradmi, so zákazníkmi, propagovať svoju firmu navonok.

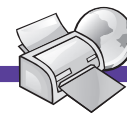
DOMÁCA ÚLOHA



Dajte možnosť študentom vybrať si jednu z úloh.

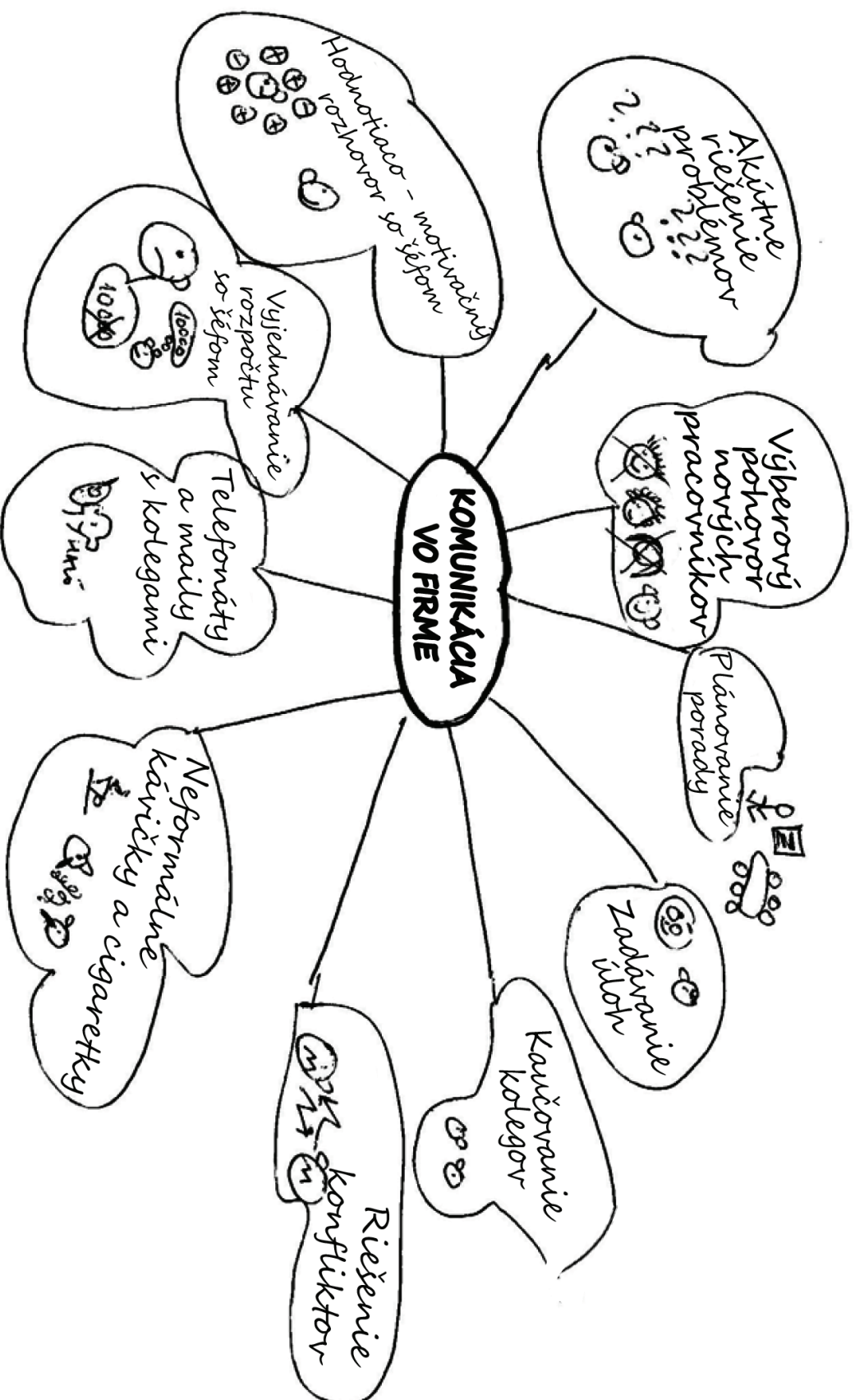
- Prineste citát týkajúci sa komunikácie. Citát, ktorý charakterizuje obtiažnosť, krásu komunikácie, a podobne.
- Prineste vtip (hovorený alebo kreslený), ktorý ilustruje nedorozumenie v komunikácii.
- Nájdite na internete nejakú teóriu komunikácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Letovancová, Eva: *Psychológia v manažmente*. Bratislava, UK 2002
- Mikuláščík, Milan: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, Grada 2003

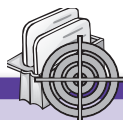
Mentálna mapa



Teórie komunikácie a ich využitie v praxi

Úvodná lekcia k základným komunikačným zručnostiam.

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť základným princípom, ktoré ovplyvňujú ľudskú komunikáciu.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Keď spolu komunikujeme, vznikajú nedorozumenia. Časť nedorozumení vzniká preto, lebo nepomenujeme presne to, čo chceme povedať, alebo druhá strana našu informáciu interpretuje inak. Okrem toho komunikáciu ovplyvňuje aj spôsob, akým komunikujeme s druhou stranou. Nejde iba o zrozumiteľnosť obsahu, ale aj o formu, akou informácie hovoríme druhej strane. Je dôležité si uvedomiť, že to, čo povieme, nemusí byť správne porozumené. V tejto lekcii sa dozvieme niektoré informácie, ktoré sa snažia vysvetliť, ako a prečo nedorozumenia vznikajú.

DOMÁCA ÚLOHA



- Dajte možnosť študentom vybrať si jednu z úloh.
- Prineste citát týkajúci sa komunikácie. Citát, ktorý charakterizuje obtiažnosť, krásu komunikácie, a podobne.
 - Prineste vtip (hovorený alebo kreslený), ktorý ilustruje nedorozumenie v komunikácii.
 - Nájdite na internete nejakú teóriu komunikácie.

ZÁKLADNÉ POJMY



- vysielateľ
- prijímač
- kódovanie
- dekódovanie
- šum
- signál
- správa
- verbálna komunikácia
- neverbálna komunikácia

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- perá alebo ceruzky
- čisté papiere formátu A4
- obrázky

Metódy

- cvičenie „Prekreslovačka“
- výklad
- diskusia



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Povedzte hlavnú myšlienku. 2
2. Cvičenie na ilustrovanie komunikačnej teórie P. Watzlawicka. 10
3. Cvičenie na ilustrovanie Informačnej teórie Shannona a Weavera – Prekreslovačka. 30
4. Zhrnutie. 3

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Podnikateľská komunikácia
Spoločenská komunikácia
Marketing
Etika



Na prvý pohľad sa zdá, že komunikovať je jednoduché. Porozprávame sa a rozumieme si.

Keď nám však záleží na tom, aby to čo sme povedali, bolo aj porozumené rovnako ako sme to mysleli, zisťujeme, že je rozdiel medzi tým čo povieme a ako sme boli pochopení. A hneď sa objavujú nedorozumenia alebo konflikty.

Ako to vzniká? Ako to, že nedokážeme presne interpretovať svoje myšlienky druhým tak, aby im rozumeli rovnako ako my?

Ako to, že niekomu zadáme úlohu, on ju pochopí inak? Ako to, že keď hovoríme tými istými slovami, nerozumieme pod tým to isté?

V tejto lekcii si vysvetlíme niekoľko základných princípov, ktoré ovplyvňujú našu komunikáciu. V ďalších lekciiach sa naučíme zručnosti, ktoré nám pomôžu nedorozumeniam v komunikácii predísť.

Axiómy komunikácie Paula Watzlawicka

Paul Watzlawick skúmal komunikáciu z interakčného hľadiska – tzn. ako naše komunikovanie v interakcii s druhými ovplyvňuje správanie iných. Niektoré teórie hovoria, že komunikovanie má iba jednu základnú príčinu – chceme ovplyvniť myslenie, cítenie a správanie druhých. Komunikujeme preto, aby sme druhých ovplyvnili.

Paul Watzlawick sformuloval niekoľko dodnes uznávaných základných axiém (platných výrokov, z ktorých sa potom odvodzujú ďalšie pravidlá, princípy, zákony). Tieto majú za úlohu vysvetliť niektoré základné pravidlá, podľa ktorých funguje komunikácia.

SLOVNÍČEK

axióma

zásada, tvrdenie, poučka; základná nedokázateľná veta samozrejma aj bez dôkazov; v matematike tvrdenie, ktorého oprávnenosť sa prijíma bez dôkazov a overenia

1. axióma - Človek nemôže nekomunikovať.

Každé správanie v prítomnosti iného človeka mu komunikuje isté správy. Nie je možné, aby dvaja ľudia, ktorí sú v kontakte, spolu nekomunikovali.

Aj keď mlčia, dokonca aj keď sa na seba nepozerajú, stále spolu komunikujú. Dokonca aj odídenie z miestnosti a vyhýbanie sa kontaktu s druhým človekom je istá správa, ktorá má niečo komunikovať druhému. Ak príde do obchodíku človek, a predavač odíde dozadu do kancelárie, je to vnímané ako nezáujem. Predavač svojím odchodom prejavil nezáujem o zákazníka.

2. axióma - Ľudia komunikujú verbálne aj neverbálne (Watzlawick to nazýva technicky „digitálne a analógovo“).

Ľudia spolu komunikujú digitálne – slovami. Slová sú dohodnutou náhradou za veci, udalosti – sú to abstrakcie. Významy slov sú isté konvencie, napr. meno objektu za ktorým sedím, je v slovenčine „stôl“, no v angličtine „table“. Význam je však ten istý, hoci meno objektu je iné. Watzlawick však upozorňuje, že pojmy sú vždy veľkým zovšeobecnením. Pod pojmom stôl si každý predstavuje niečo iné – chemik veľký biely stôl, sekretárka šéfov kovový stôl, študent stolík v jedálni, majiteľ kaviarne kaviarenský stolík s jednou nohou a podobne.

Ľudia však spolu hovoria zároveň aj neverbálne (tónom hlasu, mimikou, gestikuláciou). Pri snahe porozumieť neverbálnej komunikácii obvykle nevadí, že nerozumieme reči. Ak sa dvaja Španieli alebo Dáni rozprávajú, tak môžeme pochopiť, či sa niekto z nich hnevá, nesúhlasí, má radosť, alebo je dojatý (aj keď nepoznáme reč a nevieme, o čom práve hovoria).

Viac o neverbálnej komunikácii sa dozviete v lekcii „Neverbálna komunikácia“.

3. axióma – Komunikácia je vždy o obsahu (čo hovoríme) a aj o vzťahu komunikujúcich osôb (ako spolu hovoríme).

Vždy keď spolu hovoríme, vysielame nielen správu o informácii, ktorú chceme preniesť, ale hovoríme aj o tom, čo si myslíme o človeku, s ktorým hovoríme a čo si myslíme o našej komunikácii s ním.

Komunikácia má dva aspekty – **obsahový a vzťahový**. Napríklad veta majiteľa obchodu s obuvou svojmu zamestnancovi: *Doneste mi zozadu väčšie*

číslo z týchto topánok, – môže mať v hlave pracovníka odozvu na obsahovej a vzťahovej úrovni (ako je zobrazené v tabuľke).

Obsahový aspekt	Vzťahový aspekt
Správa – treba doniesť väčšie číslo topánok	Prikazuje mi
Čo bolo povedané – zadanie úlohy	Ako to bolo povedané – stroho, bez úsmevu, bez prosím
Verbálny kanál – slová	Neverbálny kanál – intonácia hlasu, pohľad zhora, ukazovanie prstom...
Rozumové chápanie – viem, že treba doniesť	Emocionálne prežívanie – nepáči sa mi, keď musím poslúchať ako sluha

4. axióma - Každá komunikácia je buď symetrická alebo doplnková (komplementárna).

Zdravá komunikácia obsahuje oba spôsoby komunikácie – raz je symetrická, teda rovnovážna a obe strany vystupujú ako rovnocenní partneri. Inokedy je doplnková a teda jeden riadi a druhý je podriadený. V okamihu, keď sa roly nedopĺňajú, vznikajú konflikty (napr. obaja chcú riadiť druhého). V prípade majiteľa obchodu on sa správa nadriadené, ale

zamestnanec chce partnerské správanie. Keďže ich komunikácia nie je symetrická, ani doplnková, je pravdepodobné, že časom sa prejaví ako konflikt.

INFORMAČNÁ TEÓRIA

(Claude Shannon, Warren Weaver)

Autori informačnej teórie pripodobnili ľudí vysielateľom a prijímateľom (nie je to náhoda, pretože Shannon pracoval ako výskumník v Bell Telephone Company). Informačná teória hovorí o tom, ako sa informácia na ceste od vysielateľa k prijímateľu deformuje. Definuje viacero zdrojov šumu aj typy deformácií.

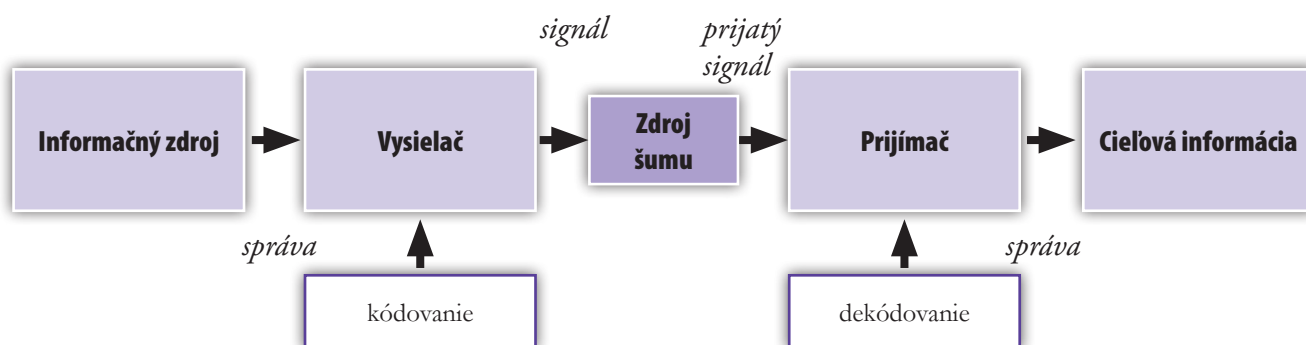
Princíp informačnej teórie

Každý vysielateľ (človek) na vytvorenie správy využíva informačný zdroj (napr. pamäť), z neho sformuluje (zakóduje) do reči správu a vyšle signál (zvuk hlasom a obraz neverbalitou). Signál prechádza priestorom a prijímateľ (druhý človek) signál prijme, odkóduje do správy a uloží ako cieľovú informáciu (do pamäte).

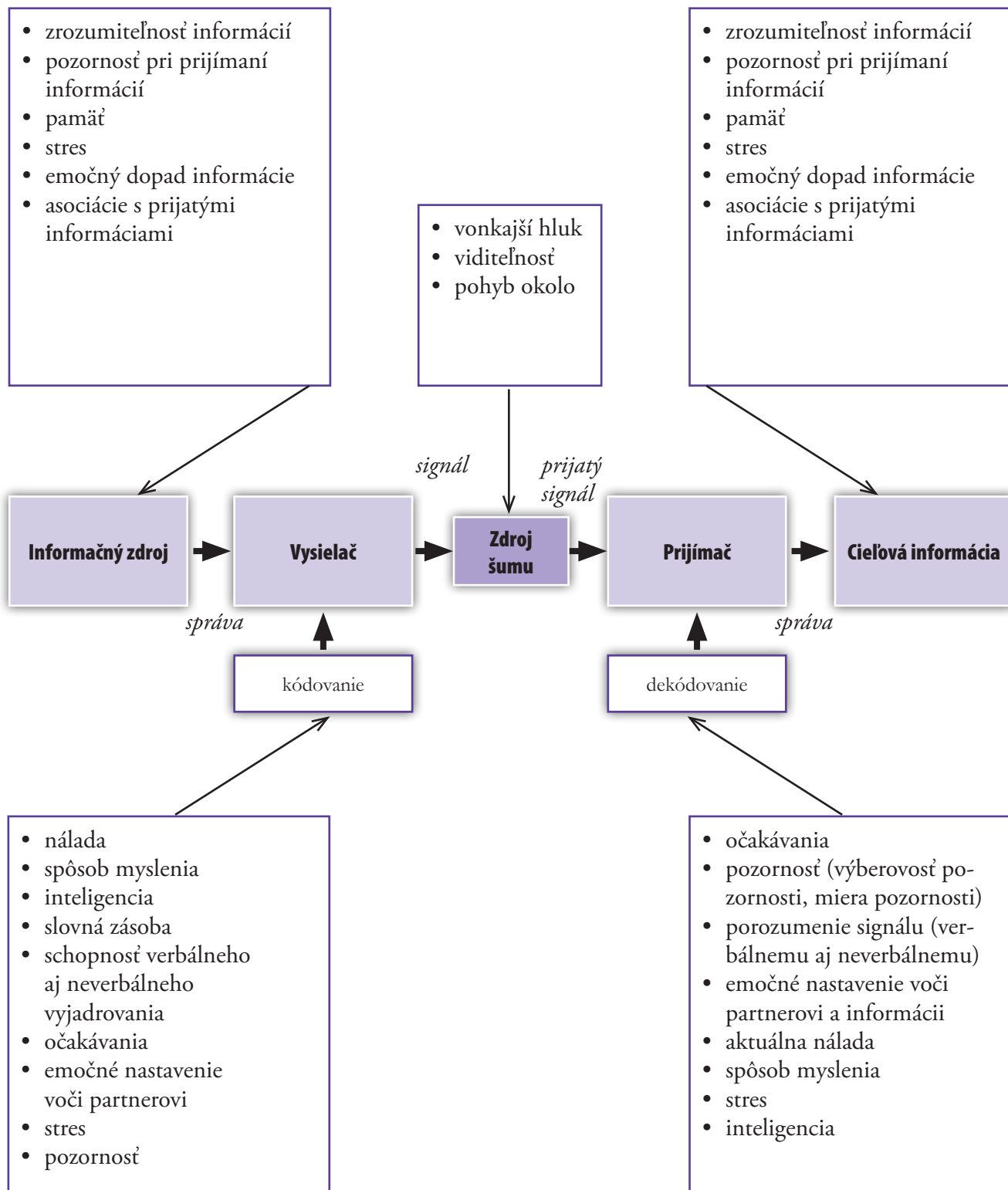
Po ceste sa informácia transformuje (deformuje) a je veľmi pravdepodobné, že cieľová informácia sa odlišuje od vyslanej informácie. Preto by aj prijímateľ aj vysielateľ mali vysielateľ overovaciu informáciu, ktoré pomôžu deformovanú informáciu napraviť (upresňujúce otázky, spätná väzba, aktívne počúvanie).

K obrázku nájdete viac informácií v cvičení.

Obr. 1: Princíp informačnej teórie



Obr. 2: Informačná teória - čo ovplyvňuje prenos signálu v komunikácii





1. Povedzte hlavnú myšlienku lekcie.

2. Cvičenie na ilustrovanie komunikačnej teórie Paula Watzlawicka.

K axiómam Paula Watzlawicka

Axióma 1.

Spýtajte sa študentov: *Ak sú dvaja ľudia v jednej miestnosti, je možné, aby spolu nekomunikovali?* Niektorí budú hovoriť, že áno a niektorí nie.

Nechajte ich najprv vysvetliť svoje názory. Upozornite na to, že ľudia ktorí sú v jednej miestnosti, aj keď spolu nehovoria, komunikujú spolu – vysielajú si informácie. V praxi je časté, že dve strany sa ignorujú, odmietajú spolu komunikovať, ale akú správu si tým vysielajú? Že nestojí za to baviť sa s druhým, že sa s ním nedá rozprávať, že pokiaľ nezmení názor, nebude sa s ním baviť, a podobne.

Povedzte im znenie axiómy 1.

Axióma 2.

Povedzte študentom výrazne ironicky nasledujúcu vetu (alebo nainštruujte študenta, nech ju ironicky a posmešne povie): *No, dnes ste sa fakt vyznamenali, ale vám to dnes ide.*

Spýtajte sa ich: *Ako rozumiete tejto vete? Čo jej dáva dva významy?* Verbálna časť (obsah) a neverbálna časť (intonácia - paralingvistika).

Diskutujte o protikladnosti oboch významov a zvýraznite, že je dôležité, aby verbálne a neverbálne signály boli v súlade, lebo môžu spôsobiť nedorozumenia.

Povedzte znenie axiómy 2.

Axióma 3.

Čo táto veta (z predchádzajúceho príkladu) hovorí o vzťahu k vám? Čo si o vás asi myslí autor vety?

Nechajte ich vysvetliť ako vnímajú prejavovanie vzťahu daným výrokom (arogancia, ponížovanie...).

Povedzte znenie axiómy 3.

Axióma 4.

Povedzte príklad majiteľa obuvníckeho obchodu (príklad z teórie) a jeho výroku voči zamestnancovi. Nechajte ho študentov analyzovať z hľadiska vzťahu a obsahu. *Čo je obsah vety? Čo veta môže hovoriť*

o vzťahu majiteľa a zamestnanca? Je partnerský alebo nadradený?

Povedzte axiómu 4. *Kedy by bola komunikácia v tomto prípade symetrická, čiže partnerská? Ako by mal majiteľ komunikovať?*

3. Hra na ilustrovanie Informačnej teórie

Vysvetlite, že ľudia sú ako vysielачe a prijímače. Vysielame aj prijímame informácie. Počas vysielania a prijímania však niektoré informácie skreslíme. Aby ste si teóriu prakticky ilustrovali, urobíte si hru Prekreslovačka.

Zahrajte sa hru Prekreslovačka:

Pripravte si tolko čistých papierov formátu A4, koľko budete mať skupín hráčov. Pripravte si obrázky z priloženého vzoru.

Povedzte študentom nasledujúce veci: čo je cieľ aktivity, popis hry a aké roly v nej budú zastávať.

Cieľ hry: V čo najkratšom čase prekresliť čo najpresnejšie obrázok zo vzoru.

Popis hry: Rozdeľte študentov na niekoľko podskupín, tak aby v každom tíme boli 3 ľudia. Každý z nich má inú rolu, ktorej sa musí držať. Umožnite tímom, aby si rozdelili roly Majiteľa, Kresliča a Bežca.

Majiteľ obrázku – má originál obrázku. Majiteľ obrázku komunikuje len s Bežcom a to tak, že mu nesmie ukázať svoj obrázok (najlepšie je mať ho na nepriesvitnom podklade, aby nepresvital odzadu), a len verbálne mu opisuje, čo je na ňom nakreslené. Nesmie si pomáhať neverbálne (napríklad kresliť prstom do vzduchu tvar a podobne).

Úlohou Bežca je pohybovať sa medzi Majiteľom a Kresličom a prenášať čo najpresnejšie inštrukcie od Strážcu tak, aby Kreslič mohol nakresliť čo najpresnejšiu kópiu obrázku Majiteľa. Pri komunikácii s Majiteľom nesmie Bežec komunikovať neverbálne (napríklad rukou ukazovať veľkosti a podobne). S Kresličom už môže.

Kresličovou úlohou je na základe inštrukcií Bežca kresliť obrázok.

Majiteľov umiestnite od Kresličov tak, aby na seba navzájom nevideli a nemohli priamo komunikovať.

Úlohou tímu je prekresliť obrázok čo najpresnej-

šie, zachovať rozmiestnenie predmetov, ich veľkosť, typ čiar.

Časový limit nie je, ale počas hodiny hru zastavte po 10-tich minútach.

Analýza: Keď všetky skupiny majú hotovú kópiu prekresľovaného obrázku, priložte originál ku kópii. Nechajte študentov, nech si ich porovnajú a chvíľu sa tešia z toho, ako im hra išla.

Rozdajte hárok s grafom Informačná teória komunikácie. A vysvetlite pár vetami jej princíp.

Diskutujte so študentmi o tom, ako vznikli nepresnosti pri prenášaní informácií. Vždy, keď nejakú pomenujú (*kým som dobehol, tak som si časť vecí nepamätal*), skúste pomenovať, čo bol zdroj skreslenia informácie (pamäť vysielateľa).

Urobte takto zoznam vecí, ktoré spôsobujú skreslenie informácií (nepresnosť pojmov, nesústreďenosť, nechť hrať – motivácia...).

Spýtajte sa študentov, aké zručnosti by potrebovali, aby vedeli dobre preniesť informáciu.

Urobte zoznam komunikačných zručností potrebných pre prenos informácií.

Dajte študentom inštrukciu: *Urobte zoznam zručností, ktoré potrebujeme na to, aby sme kvalitne preniesli informácie. Napíšte niekoľko zručností potrebných na vysielanie informácie a niekoľko zručností na prijímanie informácií.*

Po pár minútach si prejdite zoznamy študentov – pýtajte sa každej skupiny na jednu zručnosť a tak ich postupne od každej skupiny zozbierajte.

Príklady zručností na vysielanie informácií – používať jednoznačné pojmy, vysvetliť celkový obraz, vysvetliť pojmy, používať správne miery, pokojne opakovať viackrát to isté, odpovedať trpezlivo na otázky, postupne dávkovať informácie (nie všetko naraz), používať adekvátne pojmy, vysvetliť celok a až potom detaily (budeme kresliť 5 schematických obrázkov, prvý z nich je hviezda), overovať si, či prijímateľ rozumel...

Príklady zručností na prijímanie informácií – riadiť množstvo informácií (nie príliš veľa naraz), overovať si (parafrázovanie), dokázať pojmy zobrazíť (mentálna mapa), pýtať si vysvetlenia, otázky na do-

plnenie informácií, overovať si rovnaké porozumenie pojmov.

4. Uzavrte lekciu.

Na záver povedzte, že teórie komunikácie sa dajú prakticky využívať v pracovnom a osobnom živote, keď si uvedomíme, že komunikácia má svoje slabé stránky – informácie si interpretujeme rôzne, rovnaké slová chápeme rôzne, do komunikácie vstupuje nielen obsah informácie, ale aj vzťah ľudí, ktorí spolu komunikujú.

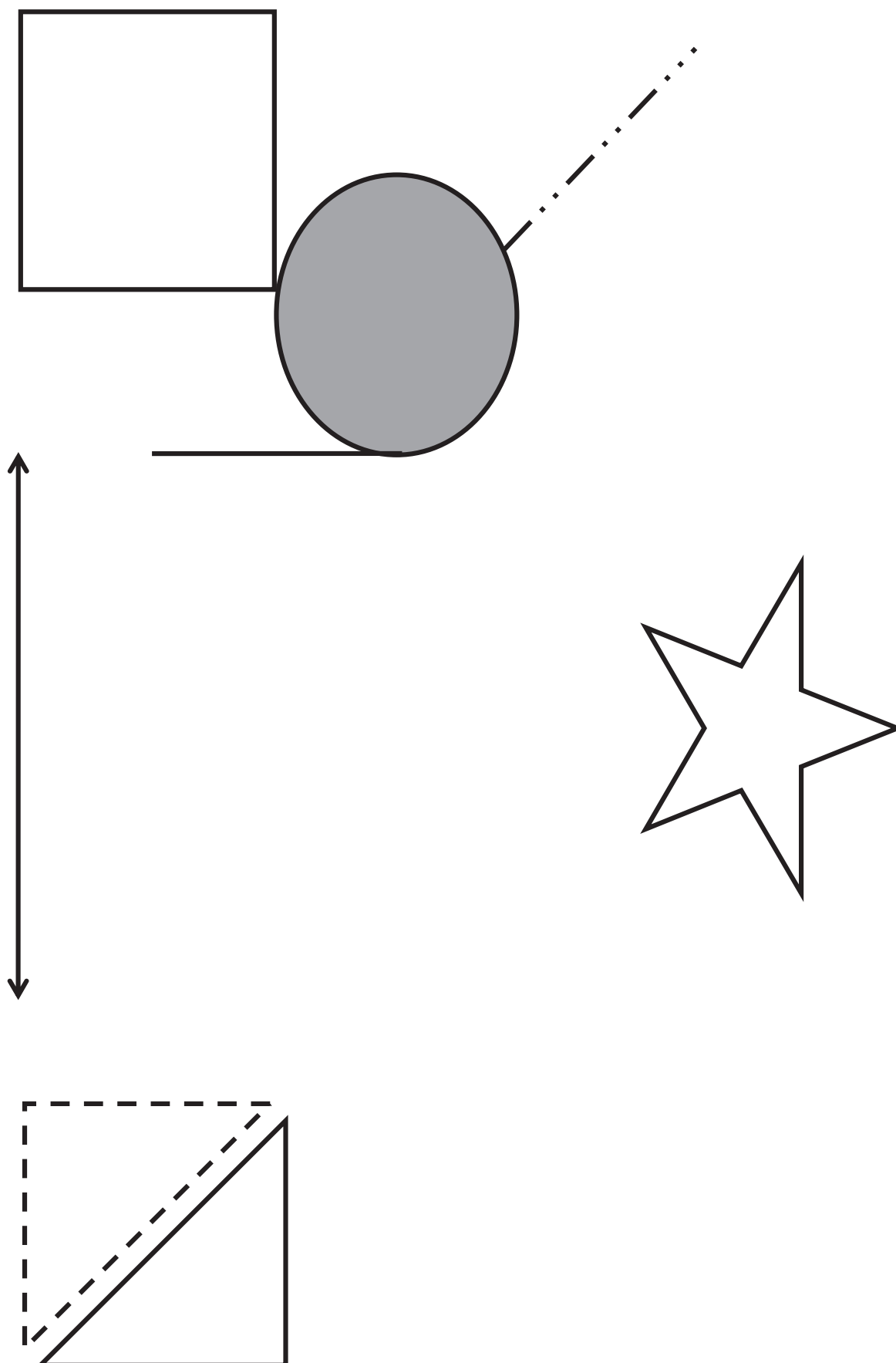
Preto v ďalších lekciách budeme nacvičovať niektoré zručnosti súvisiace s efektívnou komunikáciou – zrozumiteľné prezentovanie, aktívne počúvanie, neverbálnu komunikáciu a podobne.

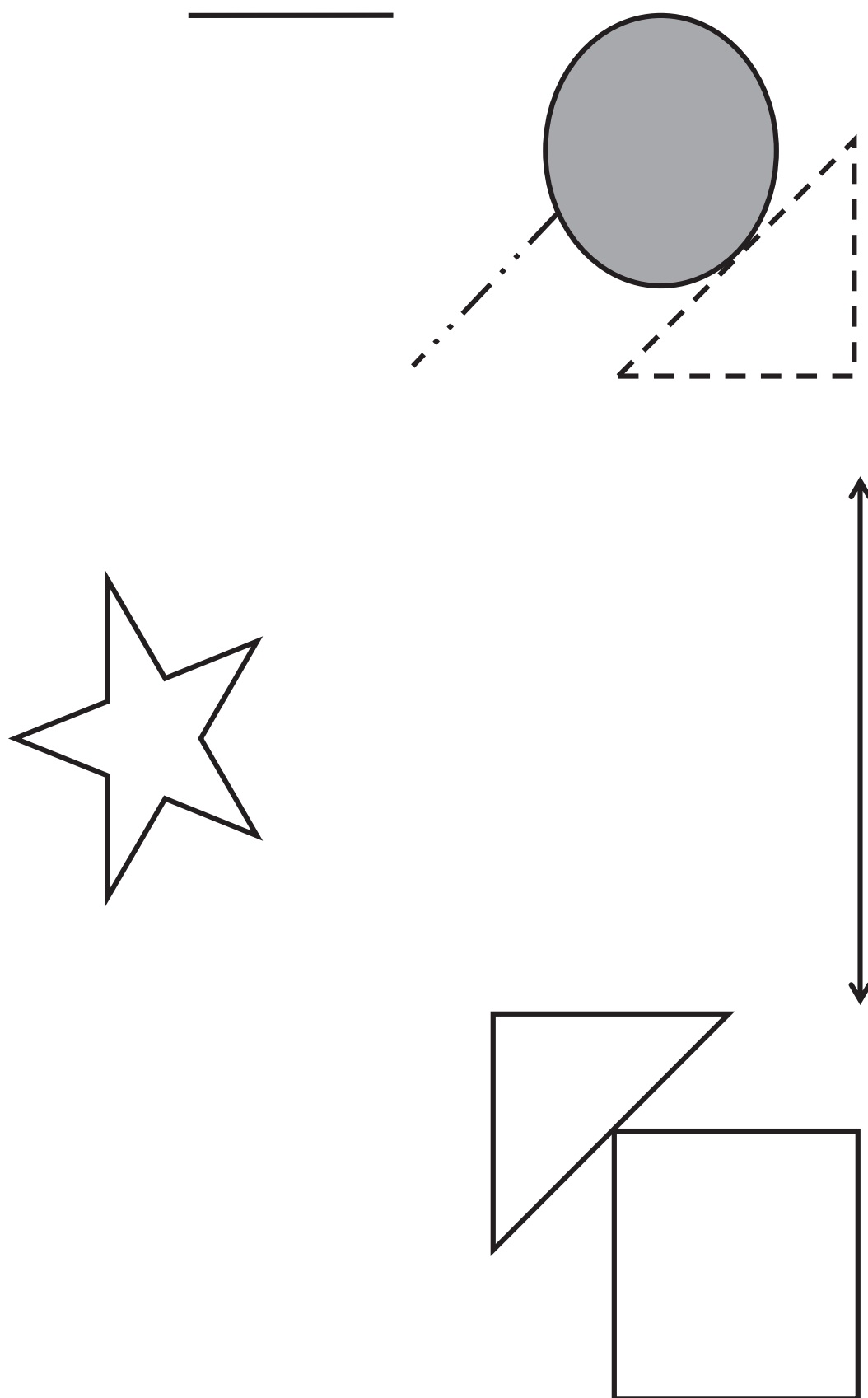
POZNÁMKA

Obrázky z nasledujúcich strán prefotťe a rozdajte študentom podľa skupín.



Obr. 3: Obrázok na prekreslenie (1)

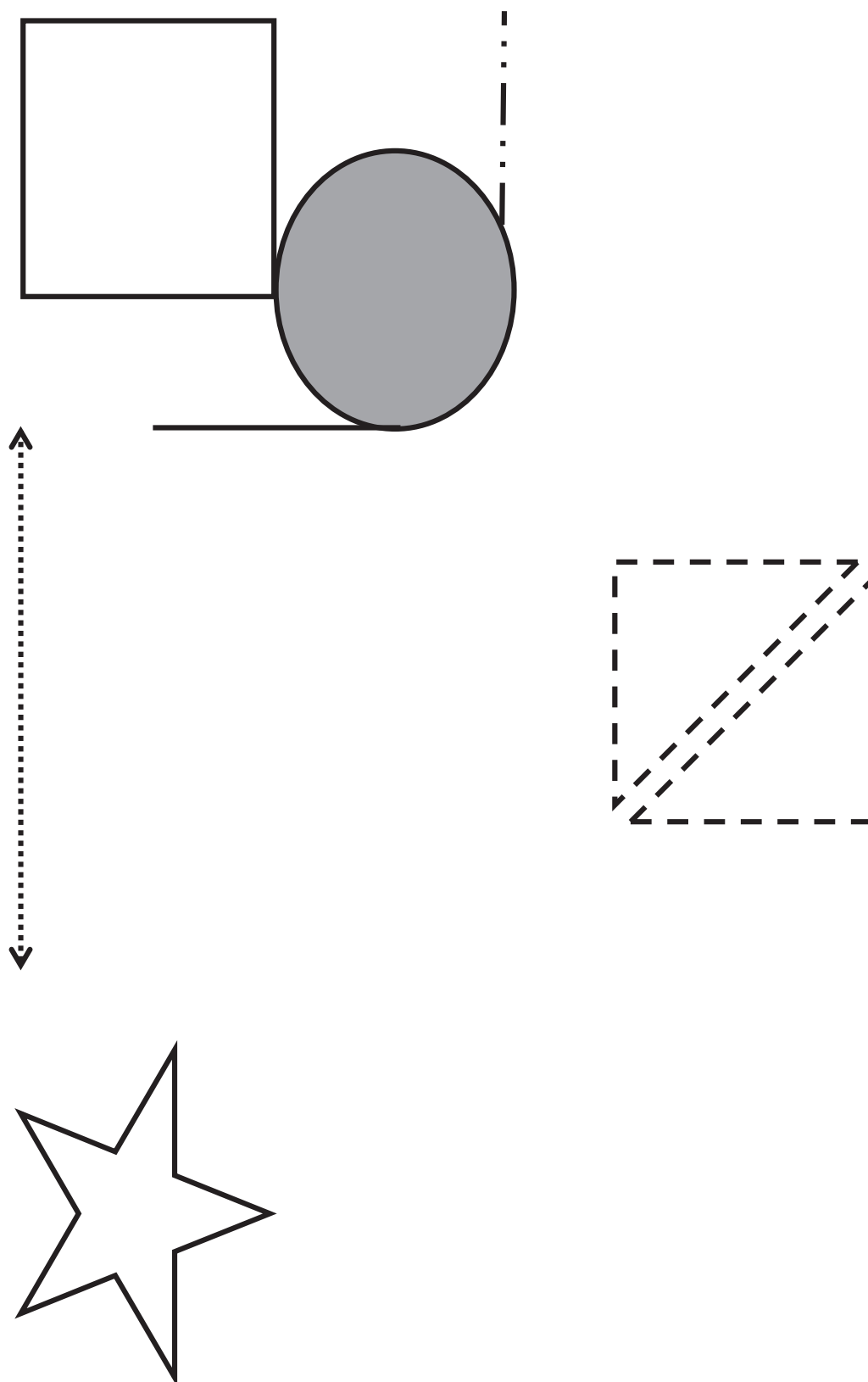




Obr. 3: Obrázok na prekreslenie (2)



Obr. 3: Obrázok na prekreslenie (3)





Teórie komunikácie a ich využitie v praxi

Na prvý pohľad sa zdá, že komunikovať je jednoduché. Porozprávame sa a rozumieme si. Keď však záleží na tom, aby nám bolo porozumené rovnako ako sme to mysleli, zisťujeme, že je rozdiel medzi tým, čo povieme a ako sme boli pochopení. Ako to vzniká? Ako to, že nedokážeme presne preniesť svoje myšlienky druhým tak, aby im rozumeli rovnako ako my?

Ako to, že keď niekomu zadáme úlohu, on ju pochopí inak? Ako to, že keď hovoríme tými istými slovami nerozumieme pod tým to isté?

Axiómy komunikácie Paula Watzlawicka

Paul Watzlawick sformuloval niekoľko dodnes uznávaných základných axiém. Tieto majú za úlohu vysvetliť niektoré základné pravidlá, podľa ktorých funguje komunikácia.

1. **axióma** – Človek nemôže nekomunikovať.
2. **axióma** – Ľudia komunikujú verbálne aj neverbálne (digitálne aj analógovo).

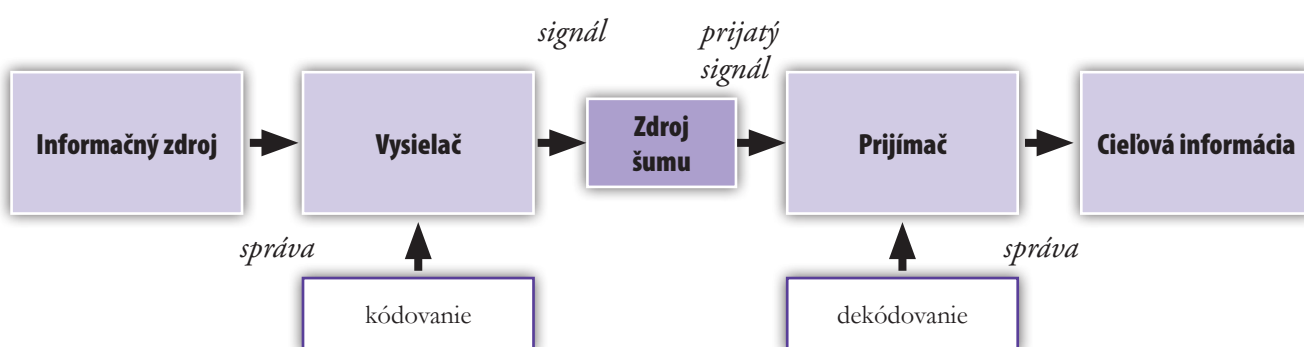
3. **axióma** – Komunikácia je vždy o obsahu (čo hovoríme) a aj o vzťahu komunikujúcich osôb (ako spolu hovoríme).

4. **axióma** – Každá komunikácia je buď symetrická (partnerská) alebo doplnková (nadriadený – podriadený).

INFORMAČNÁ TEÓRIA (Claude Shannon, Warren Weaver)

Autori informačnej teórie pripodobnili ľudí vysielateľom a prijímačom. Informačná teória hovorí o tom, ako sa informácia na ceste od vysielateľa k prijímaču deformuje. Každý vysielateľ (človek) na vytvorenie správy využíva informačný zdroj (napr. pamäť), z neho sformuluje (zakóduje do reči) správu a vyšle signál. Signál prechádza priestorom, prijímač (druhý človek) signál prijme, odkóduje a uloží ako cieľovú informáciu (do pamäte). Po ceste sa informácia obvykle transformuje a odlišuje sa od vyslanej informácie. Preto by aj prijímač aj vysielateľ mali vyslať overovacie informácie, ktoré pomôžu deformovanú informáciu napraviť.

Obr. 1: Princíp informačnej teórie



DOMÁCA ÚLOHA



Prineste si z domu produkt, ktorý by ste chceli (akože) reklamovať. Malo by to byť niečo, o čom si viete predstaviť, ako by sa to mohlo pokaziť, akú by to mohlo mať chybu. Na budúcej lekcii sa budeme učiť ako si vypočítať nespokojného zákazníka. Majte pripravený nielen produkt, ale čo na ňom nefunguje, čo sa vám na ňom nepáči, skrátka, aby ste sa mohli sťažovať obchodníkovi, ktorý vám to predal.

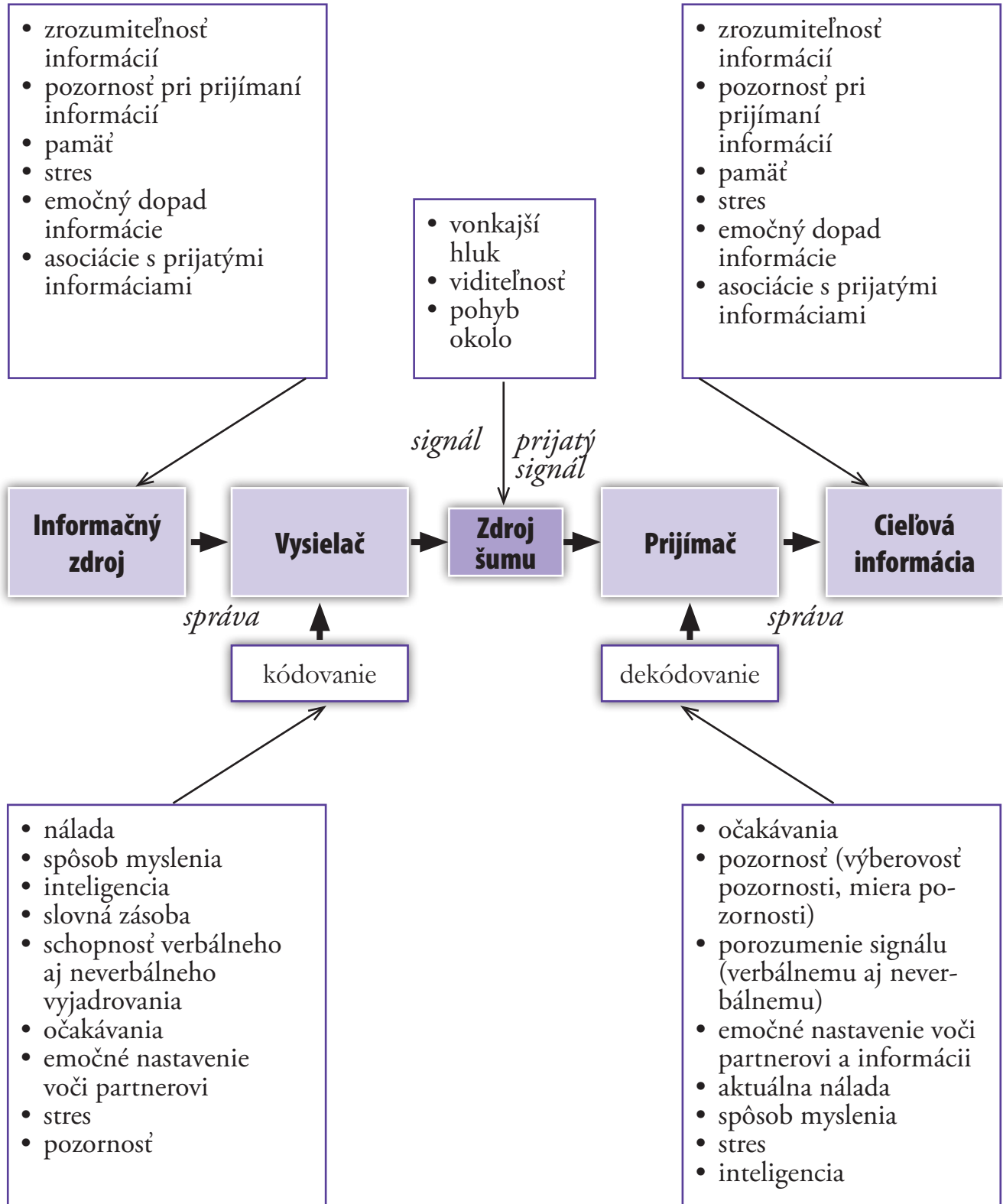
POUŽITÁ LITERATÚRA

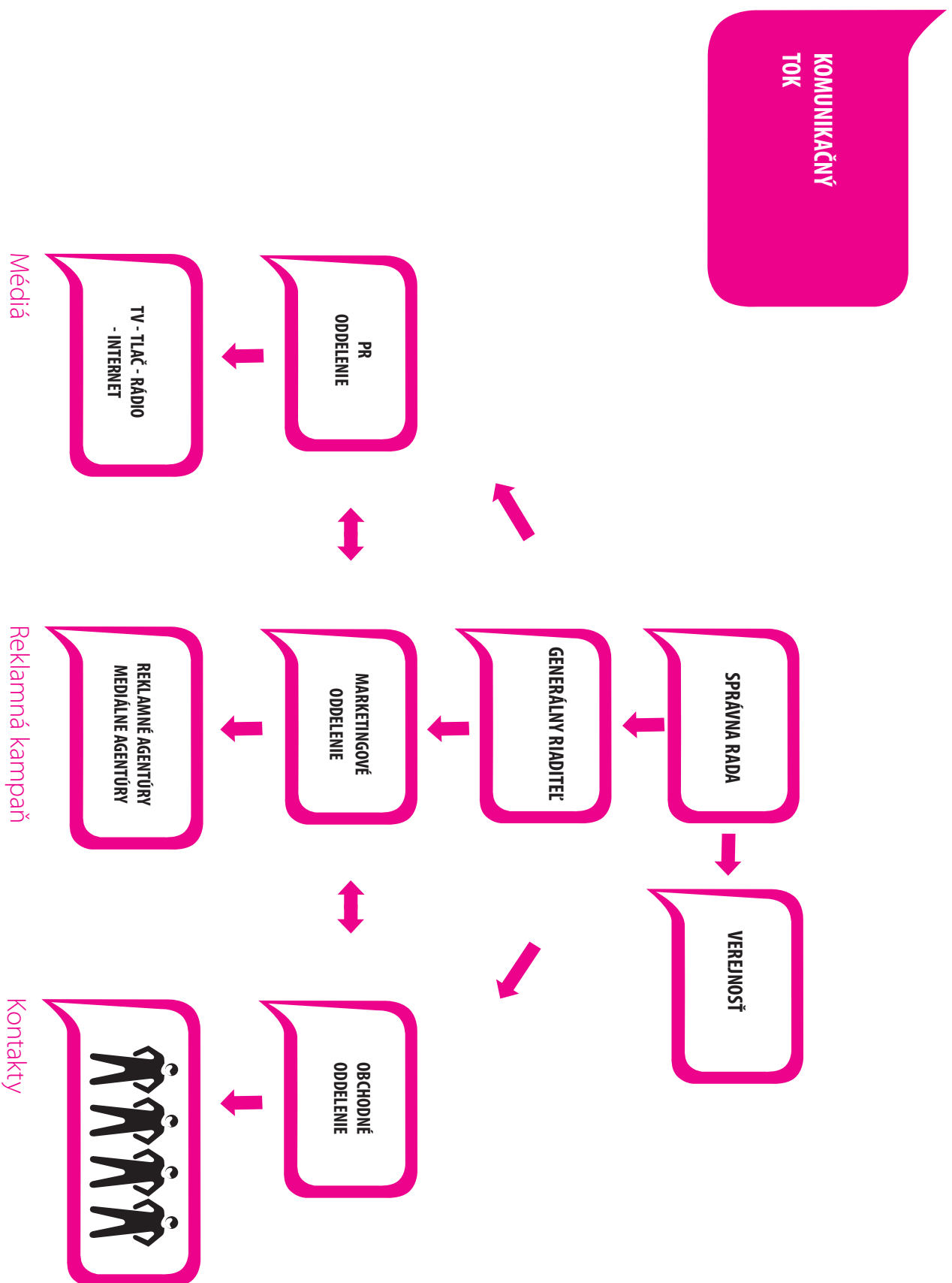


- Griffin, Em: *A first Look at Communication Theory*. New York, McGraw-Hill 1991
- Křivohlavý, Jaro: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha, Svoboda 1988
- Nakonečný, Milan: *Sociální psychologie*. Praha, Academia 2000
- Vybíral, Zbyněk: *Psychologie lidské komunikace*. Praha, Portál 2000

Informačná teória

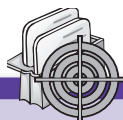
Čo ovplyvňuje prenos signálu v komunikácii?





Aktívne počúvanie

CIEĽ LEKCIE



Uvedomiť si dôležitosť aktívneho počúvania v súkromnej aj pracovnej komunikácii a naučiť sa základné zručnosti aktívneho počúvania.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



V pracovnom aj osobnom živote je veľa situácií, keď počúvanie druhej strany je najlepšia cesta k vzájomnému porozumeniu a spolupráci. Zákazník sa sťažuje na služby, šéf vysvetľuje zložitú úlohu, kolega má problém a potrebuje poradiť, podriadený odmieta spolupracovať - vtedy je namieste pozorne počúvať, aby sme porozumeli, o čo druhej strane ide. Len vtedy dokážeme efektívne vyriešiť problém, rozumieť zadaniu, poradiť, pochopiť sťažnosť alebo odmietnutie spolupráce. Aktívne počúvanie je jedným z najefektívnejších nástrojov na zistenie záujmov a potrieb druhej strany, nástroj na riadenie konštruktívnej diskusie a riešenie konfliktov.

DOMÁCA ÚLOHA



Prineste si z domu produkt, ktorý by ste chceli (akože) reklamovať. Malo by to byť niečo, o čom si viete predstaviť, ako by sa to mohlo pokaziť, akú by to mohlo mať chybu. Na budúcej lekcii sa budeme učiť, ako si vypočuť nespokojného zákazníka. Majte pripravený nielen produkt, ale čo na ňom nefunguje, čo sa vám na ňom nepáči, skrátka, aby ste sa mohli sťažovať obchodníkovi, ktorý vám to predal.

109

ZÁKLADNÉ POJMY



- aktívne počúvanie
- parafrázovanie
- empatia
- otázky na porozumenie

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- inštrukcie pre hru „Zverinec“
- predmety prinesené študentmi na reklamáciu

Metódy

- demonštrácia nepočúvania
- hra „Zverinec“
- hranie rolí



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Uvedte lekcii..... 2
2. Definujte situácie, pri ktorých je dôležité dobre počúvať..... 5
3. Urobte demonštráciu nepočúvania... 5
4. Zdefinujte aktívne počúvanie 5
5. Hra „Zverinec“ 10
6. Nácvik aktívneho počúvania 2
- Nahnevaný zákazník..... 15

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Spoločenská komunikácia
Podnikateľská komunikácia
Náuka o spoločnosti



Aktívne počúvanie

Máme dve uši a jedno ústa. Napriek tomu zvykne viac hovoriť a menej počúvať. Ak obe strany v komunikácii viac hovoria než počúvajú, ich komunikácia nie je dialóg, ale dva mimobežné monológy.

Aktívne počúvanie je kooperatívnym (spolupracujúcim) prejavom v komunikácii a veľmi dobrým nástrojom na zvládnutie napätej alebo konfliktnej situácie.

Čo je aktívne počúvanie

Aktívne počúvanie je spôsob počúvania charakteristický týmito prejavmi:

- počúvajúci sa pozerá na rozprávajúceho,
- počúvajúci myslí na to o čom hovorí rozprávajúci a snaží sa tomu rozumieť, ako keby bol v jeho koži,
- počúvajúci nehodnotí čo hovorí rozprávajúci,
- počúvajúci neprerušuje rozprávajúceho,
- počúvajúci dáva slovne najavo ako rozumie.

Takto sa zvyšuje pravdepodobnosť, že to, čo sa nám snaží povedať rozprávajúci, aj naozaj pochopíme.

Kedy sa využíva aktívne počúvanie

Aktívne počúvanie sa dá využívať pri akomkoľvek rozhovore, ale je vhodné najmä v niektorých špeciálnych sociálnych situáciách:

- keď nám niekto dáva spätnú väzbu - kritizuje nás,
- keď sa niekto sťažuje na produkt, službu,
- keď sme s niekým v konflikte a druhá strana vyjadruje svoje argumenty, názory a záujmy,
- keď nám niekto niečo vysvetľuje, dáva inštrukcie, zadáva úlohu,
- keď niekto chce radu a vysvetľuje svoj problém.

Aktívne počúvanie nemusí znamenať automaticky náš súhlas a prispôbenie sa. Aktívne počúvanie slúži na kvalitné získanie informácií a na ozajstné porozumenie. Porozumieť a chápať však nemusí znamenať súhlasiť a prispôbiť sa.

Prečo aktívne počúvať?

Aktívne počúvanie na rozdiel od bežného počúvania je typické tým, že počúvajúci je plne zameraný na počúvanie druhej strany – nevenuje sa inej činnosti, nesnaží sa presvedčiť druhú stranu, neskáče jej do reči, snaží sa vžiť do jej kože.

Počúvaním prejavujeme úctu. Aktívnym počúvaním (parafrázovaním, empatiou) dávame druhej strane najavo, že sa o ňu zaujímate. Nieкого naozaj počúvať je vnímané ako prejav úcty. A ak ľudia vnímajú, že sa k nim správame úctivo, sami sa správajú viac spolupracujúco a sú pokojnejší, menej bojovní.

Počúvaním riadime rozhovor. Aj keď sa to môže zdať paradoxné, tým, že počúvame, môžeme regulovať rozhovor. Pasívne počúvanie naozaj nechá druhú stranu, aby viedla rozhovor kam chce. Aktívne počúvanie však znamená zasahovať do rozhovoru so snahou efektívne (rýchlo a presne) porozumieť, čo sa nám snaží druhá strana povedať. Parafrázovaním podstatných vecí z monológu druhej strany vyberieme kľúčové body, ktorým sa potom budeme ďalej v rozhovore venovať.

Počúvaním upokojíme druhú stranu. Keď sa niekto sťažuje, kritizuje alebo nás presviedča o svojej pravde – obvykle protiargumentujeme a vysvetľujeme. To vyvoláva u druhej strany potrebu ešte viac na nás pritlačiť, pretože má pocit, že neprijímame jej argumenty. Pri počúvaní necháme druhú stranu rozprávať, sme empatickí (dáme najavo, že rozumíme, ako sa cíti) a to samotné často druhú stranu upokojí a potom menej emocionálne, s menším hnevom, nám vysvetlí o čo jej ide.

Mnoho konfliktov sa stupňuje práve kvôli tomu, že v konflikte sme ešte menej ako v bežnej situácii schopní a ochotní počúvať, čo nám chce druhý povedať. Jedným z cieľov aktívneho počúvania je vytvoriť prijímajúcu atmosféru, ukázať ochotu akceptovať záujmy aj pocity druhej strany, uistiť sa, či sme fakty a pocity druhej strany porozumeli tak ako ona a na základe toho hľadať riešenia prijateľné pre obe strany.

Aby sme podrobnejšie opísali, čo robí aktívne počúvanie aktívnym počúvaním, vysvetlíme aj techni-

ky aktívneho počúvania. Techniky aktívneho počúvania používame podľa situácie a podľa potreby ich v dialógu kombinujeme. Každá technika má svoj konkrétny účel, ale spája ich to, že sme pozorne nastavení na počúvanie a porozumenie druhej strany.

Techniky aktívneho počúvania

Techník aktívneho počúvania je viacero, zameriame sa na tri z nich - otázky na porozumenie, parafrázovanie a empatia.

Výrok	Cieľ	Čo robiť
Otázka na porozumenie	1. Pomôcť vysvetliť, čo sa stalo. 2. Získať viac informácií s cieľom lepšie rozumieť.	Pýtame sa otázky, aby sme lepšie rozumeli, čo nám chcú povedať: <i>Znamená to, že...?</i> <i>Chcel by si, keby...?</i>
Preformulovanie, parafrázovanie	1. Ukázať, že počúvame a rozumieme. 2. Skontrolovať, či sme správne pochopili, čo je podstatné.	Preformulujeme hlavné myšlienky a fakty svojimi slovami. <i>Je vám na izbe zima a chceli by ste izbu s výhľadom, a nie do dvora?</i>
Reflexia pocitov, empatia	1. Prejaviť porozumenie pocitom druhého.	Vyjadríme hlavné pocity hovoriaceho: <i>Vyzeráte nahnevaný. Zdá sa, že tá to poriadne rozčúlilo.</i> <i>Hovoríš, ako keby si sa cítil vinný.</i>

Dva príklady použitia jednotlivých techník

Príklad 1: Zákazník sa prišiel sťažovať na produkt, ktorý si u vás kúpil (kameru): *To snáď nie je možné, len som tú kameru párkrát použil a už mi prestala fungovať. To fakt nemyslíte, vážne. Dal som za to 800 eur a ona prestane fungovať? Ja nemám čo iné robiť, len chodiť po obchodoch, aby mi vymenili chybný tovar.*

Otázka na porozumenie: *Rozumiem vám. A čo presne na nej nefunguje?*

Empatia, reflexia pocitov: *Chápem, vás. To dokáže rozčúliť, ak niečo nefunguje tak ako má. Je to*

nepríjemné, že s tým musíte strácať čas.

Preformulovanie, parafrázovanie: *Ak dobre rozumiem, máte ju krátko a po niekoľkých použitíach prestala fungovať.*

Príklad 2: Kamarát sa sťažuje na druhého kamaráta.

Celú prestávku do mňa hučal, aby sme išli spolu za nejakým jeho kamarátom. Mne sa vôbec nikam nechce ísť, ale on ma donekonečna presviedčal. Nedokázal som sa ho zbaviť. Nechápem, prečo sa nalepil práve na mňa. Neviem, ako som mu mal povedať, že ma to nezaujíma, nech mi dá pokoj.

Otázka na porozumenie: *Chcel by si vedieť, ako mu jasne povedať, že s ním nikam nechceš ísť?*

Empatia, reflexia pocitov: *Si na neho nahnevaný, že ťa otravoval. Si našťvaný sám na seba, že si sa ho nedokázal zbaviť.*

Preformulovanie, parafrázovanie: *Otravoval ťa a ty si sa ho nemohol zbaviť.*



1. Uvedte lekciiu.

2. Definujte situácie, pri ktorých je dôležité dobre počúvať.

Spýtajte sa študentov: *Predstavte si, že máte obchod a chodia vám tam zákazníci. Kedy je dôležité počúvať?*

Predstavte si, že máte firmu a svoj tím. Aké by mohli byť situácie, pri ktorých je treba pozorne počúvať, čo hovoria vaši ľudia?

V akých vašich školských situáciách si myslíte, že treba pozorne načúvať?

3. Urobte demonštráciu nepočúvania.

Cieľ je ukázať rozdiel medzi počúvaním a nepočúvaním.

Rozdeľte študentov do dvojíc.

Nech sa vo dvojici rozdelia na toho, kto bude počúvať a toho, kto bude rozprávať. Ten, čo bude rozprávať, nech si premyslí príhodu z minulého týždňa alebo z prázdnin, ktorú porozpráva počúvajúcemu. Podstatné je, aby mali tému na rozprávanie.

Úlohou počúvajúceho je najprv naozaj pozorne počúvať a dávať to aj najavo a postupne v priebehu rozprávania druhej strany prestávať počúvať, až nakoniec úplne prestať dávať pozor na to, čo druhá strana rozpráva.

Nechajte dvojice v dialógu asi 2 minúty. Prípadne sa môžu vymeniť a vyskúšať si opačné roly.

Diskusia: Spýtajte sa ich: *Ako ste sa cítili v dialógu? Ako ste sa cítili, keď druhá strana nepočúvala? Ako sa prejavovalo u strán počúvanie a potom nepočúvanie?*

Nech opisujú prejavy správania, ako sú spôsob sedenia, nasmerovanie tvárou, očami a telom na rozprávajúceho, predklon alebo záklon pri počúvaní, kývanie hlavou a podobne.

4. Zadefinujte, čo znamená aktívne počúvať.

Ako vyzerá niekto, kto naozaj počúva? Ako to môže vidieť, počuť rozprávajúci?

Napíšte niekoľko pravidiel aktívneho počúvania - pozerám sa na hovoriaceho, prikyvujem, z času na čas parafrázujem alebo som empatický.

5. Nácvik parafrázovania

Hra „Zverinec“

Cieľom je precvičiť si zručnosť parafrázovania.

Rozdeľte študentov do skupín po štyroch.

Rozdajte im inštrukcie pre každú rolu. Príkazy pre Leva a Ježka dajte len Levovi a Ježkovi.

Povedzte im: *V tejto hre budú štyri zvieratá. Lev, Papagáj, Koň a Ježko. Ich úlohou bude plniť, čo im povie Lev. Lev prikazuje, Papagáj opakuje a prenáša príkaz Koňovi, Koň vykonáva a Ježko kontroluje. Teraz vám rozdám inštrukcie, prečítajte si ich, prípadne sa spýtajte, ak nie je jasné, čo máte v tíme robiť.*

Rozostavte Levov na jeden koniec miestnosti a Koňov na druhý koniec miestnosti. Kone nesmú ísť na stranu k Levom, pokiaľ im to Lev neprikáže. Ježko a Papagáj sa môžu voľne pohybovať. Dajte zoznam príkazov Levovi a Ježkovi.

Úspešná je tá skupina, ktorá splní všetky Levove príkazy čo najpresnejšie a podľa svojich rolí.

Diskusia: *Aké zručnosti na úspešné splnenie úloh potreboval Lev?* (Zrozumiteľne čítať, počúvať Papagája, či správne pochopil príkaz, trpezlivosť pri opakovaní inštrukcie.)

Aké zručnosti potreboval Papagáj? (Pozorne počúvať, vedieť zopakovať Levov príkaz, pamätať si príkaz, zrozumiteľne ho povedať Koňovi.)

Aké zručnosti potreboval Koň? (Pozorne počúvať Papagája, vedieť zopakovať Levov príkaz od Papagája, tvorivo a trpezlivo plniť úlohy.)

Aké zručnosti potreboval Ježko? (Pozorne počúvať Leva, Papagája aj Koňa, pozorne si všímať, či sa odklonili od napísanej predlohy.)

Kedy môžeme v bežnom živote využívať parafrázovanie? Čomu parafrázovanie pomáha?

6. Nácvik aktívneho počúvania II.

Nahnevaný zákazník.

Rozdeľte študentov do dvojíc. V dvojici nech sa dohodnú, kto bude zákazník a kto obchodník.

Povedzte inštrukciu obchodníkom: *Predstavte si situáciu, že ste obchodník. Sedíte vo svojom obchode a prichádza váš zákazník, ktorý si predtým u vás niečo kúpil. Za chvíľu sa začne sťažovať. Vy môžete robiť jedinou vec – aktívne počúvať. Buďte empatický, ak bu-*

dete vidieť nejaké pocity zákazníka. A parafrázujte, voľne svojimi slovami opakujte, čo je podstata sťažnosti zákazníka. Nevysvetľujte, neospravedlňujte sa, počúvajte a snažte sa ho pochopiť.

Povedzte inštrukciu zákazníkovi: *Vezmite si so sebou vec, ktorú ste si mali pripraviť doma na reklamáciu. Ukážte danú vec obchodníkovi a povedzte mu, akú predajňu alebo firmu zastupuje. Keď mu to bude jasné, začnite hrať, že ste s daným produktom nespokojní a sťažujte sa.*

Po pár minútach hranie študentov zastavte.

Analýza. Spýtajte sa ich: *Aké bolo počúvať sťažujúceho sa zákazníka? Podarilo sa vám iba počúvať, parafrázovať a byť empatickí? Ako ste to videli vy, zákazníci? Počúvali vás, alebo aj vysvetľovali, vyhovárali sa a podobne?*

Vymeňte študentom roly. Nech si situáciu zopakujú v opačných funkciách.

Znova urobte analýzu aktívneho počúvania.

Uzavrte lekciu zopakovaním, na čo je dobré aktívne počúvanie a čo sú jeho základné zručnosti – parafrázovanie, empatia a otázky na porozumenie.



<p>Inštrukcia pre LEVA</p>	<p>Lev je kráľ a dáva príkazy, čo má robiť Kôň. Lev sa nesmie rozprávať s Koňom. Na to má svojho Papagája, ktorý si vypočuje kráľov príkaz, odletí ku Koňovi a povie mu ho. Úlohou Leva je zrozumiteľne prečítať Papagájovi príkazy jeden po druhom tak, ako ich má napísané na papieri: <i>Papagáj, povedz Koňovi, že...</i></p>
<p>Inštrukcia pre PAPAGÁJA</p>	<p>Papagáj si vypočuje príkaz a zopakuje ho pred Levom, či si ho správne zapamätal: <i>Lev, povedal si, že Kôň...</i> Potom ide ku Koňovi a povie príkaz od Leva: <i>Lev od teba chce, aby si...</i></p>
<p>Inštrukcia pre KOŇA</p>	<p>Skôr ako Kôň splní príkaz, zopakuje po Papagájovi, aký príkaz ide vykonať: <i>Lev mi prikazuje, aby som...</i> Každý dobrý Kôň príkaz splní. Po splnení príkazu povie Kôň Papagájovi: <i>Splnil som príkaz.</i></p>
<p>Inštrukcia pre JEŽKA</p>	<p>Ježko je kontrolór. Chodí všade za Papagájom a za Koňom a oboch kontroluje, či sa riadia presne podľa príkazov Leva. Má taký istý zoznam príkazov ako Lev a do neho si odškrtať, či Lev správne prečítal príkaz, či ho Papagáj správne povedal Koňovi a či Kôň urobil všetko, čo mal. Ak nie, upozorní ich na to.</p>

LEVOVE PRÍKAZY

1. Otoč sa dvakrát dookola a ostaň chrbtom k Levovi. Potom povedz nahlas svoje meno aj priezvisko.
2. Otoč sa naspäť čelom k Levovi a povedz mu tak, aby ťa počul: *Ahoj Lev, ako sa máš?*
Hovor to dovedy, kým ti Lev neodkýva a nepovie: *Dobre, a ty?* – Vtedy povedz: *Nič moc.*
3. Postav sa na jednu nohu a potom na druhú nohu. Sadni si na najbližšiu stoličku, prelož si nohy a prekriž ruky na hrudi. Daj si tvár do dlaní.
4. Postav sa a dones si pero. Znova si sadni a daj si ruky za chrbát. Pero si polož pred seba na zem.
5. Vezmi pero a urob vo vzduchu dva kruhy. Potom sa vo vzduchu podpíš. Daj si pero za ucho.
6. Urob drep a odnes pero tam, odkiaľ si ho zobral. Poklep dvakrát vášho Ježka pochvalne po hlave a usmej sa na neho.
7. Choď k Levovi a podaj mu ruku. Potom podaj ruku Papagájovi a nakoniec Ježkovi. Zdvihni ruku a nahlas oznám, že ste už skončili.



Aktívne počúvanie

Máme dve uši a jedny ústa. Napriek tomu zvykne viac hovoriť a menej počúvať. Ak obe strany v komunikácii viac hovoria než počúvajú, ich komunikácia nie je dialóg, ale dva mimobežné monológy.

Aktívne počúvanie je kooperatívnym prejavom v komunikácii a veľmi dobrým nástrojom na zvládnutie napätej alebo konfliktnej situácie.

Aktívne počúvanie je spôsob počúvania charakteristický týmito prejavmi:

- počúvajúci sa pozerá na rozprávajúceho,
- počúvajúci myslí na to o čom hovorí rozprávajúci a snaží sa tomu rozumieť, ako keby bol v jeho koži,
- počúvajúci nehodnotí čo hovorí rozprávajúci,
- počúvajúci neprerušuje rozprávajúceho,
- počúvajúci dáva slovné najavo ako rozumie.

Aktívne počúvanie sa dá využívať:

- keď nám niekto dáva spätnú väzbu - kritizuje nás,
- keď sa niekto sťažuje na produkt, službu,
- keď sme s niekým v konflikte a druhá strana nám hovorí svoje argumenty, názory a záujmy,
- keď nám niekto niečo vysvetľuje - dáva inštrukcie, zadáva úlohu,
- keď niekto chce radu a vysvetľuje svoj problém.

Prečo aktívne počúvať?

1. Počúvaním prejavujeme úctu.
2. Počúvaním riadime rozhovor.
3. Počúvaním upokojíme druhú stranu.

Techniky aktívneho počúvania

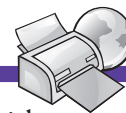
- **Otázky na porozumenie** - pýtame sa otázky, aby sme lepšie rozumeli, čo nám chce druhá strana povedať.
- **Parafrázovanie** - preformulujeme hlavné myšlienky a fakty svojimi slovami.
- **Empatia** - vyjadríme s porozumením hlavné pocity hovoriaceho.

DOMÁCA ÚLOHA



Rozdeľte študentom jednotlivé druhy neverbality – názvy jednotlivých druhov. Ich úlohou bude do ďalšej lekcie zistiť, čo znamenajú, vysvetliť ich na lekcii a uviesť niekoľko príkladov ako sa daná neverbalita prejavuje a čo sa ňou dá komunikovať.

POUŽITÁ LITERATÚRA

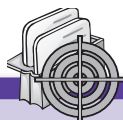


- Bednařík, Aleš: *Riešenie konfliktov*. Bratislava, PDCS 2001 (voľne dostupné na www.pdcs.sk)

Verbálna a neverbálna komunikácia

110

CIEĽ LEKCIE



Poukázať na dôležitosť verbálnej aj neverbálnej komunikácie v medziľudskom kontakte.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Pri komunikácii s druhými ľuďmi používame reč. Reč nám umožňuje preniesť rýchlo a efektívne veľa informácií potrebných k vzájomnému dorozumievaniu. Okrem reči, verbálnej komunikácie, používame aj neverbálnu komunikáciu – všetky ďalšie mimorečové prejavy tela a hlasu, ktoré podporujú čo hovoríme (od úsmevu až po klepanie si prstom po čele). Človek, ktorý vie „čítať“ neverbálne signály, lepšie rozumie druhým a vie primeranejšie reagovať počas komunikácie. Je preto dôležité, aby ľudia rozumeli reči tela, pretože tak môžu lepšie reagovať v rozhovore a lepšie ľuďom rozumieť.

DOMÁCA ÚLOHA



Rozdeľte študentom jednotlivé druhy neverbality – názvy jednotlivých druhov. Ich úlohou bude do ďalšej lekcii zistiť, čo znamenajú, vysvetliť ich na lekciu a uviesť niekoľko príkladov ako sa daná neverbalita prejavuje a čo sa ňou dá komunikovať.

ZÁKLADNÉ POJMY



- neverbálna komunikácia
- verbálna komunikácia
- mimika
- gestikulácia
- gestá
- posturika
- proxemika
- paralingvistika
- teritorialita
- produkcia

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- prievitka

Metódy

- hra „Tlesknutie“
- hra „Približovanie“
- hra „Podanie rúk“

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Povedzte hlavnú myšlienku. 2
2. Definujte so študentmi verbálnu a neverbálnu komunikáciu. 2
3. Hra na ukážku dôležitosti neverbálnej komunikácie. 10
4. Časti neverbality. 15
5. Hry na neverbalitu. 15

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Spoločenská komunikácia
Podnikateľská komunikácia
Náuka o spoločnosti
Aplikovaná ekonómia
Cvičná firma



Komunikáciu medzi ľuďmi môžeme rozdeliť na verbálnu a neverbálnu (axioma 2. Paula Watzlawicka).

Verbálna komunikácia je komunikácia rečou. Používaním slov si vymieňame informácie uložené v obsahu slov. Ovládať reč znamená, že keď poznáme reč, vieme z obsahu slov vyvodiť význam jednotlivých slov a tak si navzájom rozumieť.

Okrem verbálnej komunikácie si ľudia v rozhovore vymieňajú informácie na neverbálnej úrovni – neverbálnymi signálmi. **Neverbalita, komunikovanie telom** (v angličtine niekedy označované ako body language – reč tela) významne dopĺňa našu reč. Dopĺňa ju o ďalšie aspekty. Rečou tela komunikujeme svoje postoje, emócie, aj názory na prejednávanú záležitosť či človeka, s ktorým práve hovoríme.

V bežnej medziľudskej komunikácii obvykle nevenujeme vedome pozornosť tej časti komunikácie, ktorá sa deje mimo slov, mimo rečového obsahu a to napriek tomu, že aj mimo verbálneho obsahu komunikácie vysielame množstvo informácií aj na neverbálnej (mimoslovnej) úrovni.

Jeden z výskumov komunikácie hovorí aj o tom, že pomer všetkých informácií, ktoré prebiehajú medzi dvoma ľuďmi v bežnom dialógu **je iba z cca 10 percent tvorený verbálnym obsahom. Zvyšná časť, teda až 90 percent informácií k nám prechádza neverbalitou.** Pre mnohých z nás je takáto informácia veľkým prekvapením – veď v dnešnej dobe je predsa všetko postavené na slove!

Napriek tomu, že v dnešnom informačnom veku, keď jazyk, reč, slová, majú obrovský význam pre naše spolužitie, neverbálna časť našej komunikácie, má stále zásadný význam pre naše pochopenie toho, čo sa deje v komunikácii medzi dvoma ľuďmi.

Je dobré rozumieť neverbálnej komunikácii, pretože veľká časť informácií v rozhovore s druhým človekom sa k nám dostáva z neverbálnych signálov, veľkú časť z nich si neuvedomujeme, ale zároveň na ne veľmi citlivo reagujeme.

Všetky časti neverbálnej komunikácie sú ovplyvňované tým, čo si práve myslíme a čo prežívame. Obvykle to je na nás vidieť a to umožňuje lepšie vzájomné porozumenie – nepočúvame len obsah slov

a význam pojmov poskladaných vo vete, ale vnímame aj intonáciu, mimiku a gestikuláciu, ktoré dokresľujú význam slov a toho, čo hovoríme.

Ak si počas rozhovoru s druhým človekom neverbalitu všimame, môžeme mu lepšie porozumieť. Neverbalita však nemusí byť v súlade s tým, čo človek hovorí (napr. hanbí sa, bojí sa, alebo možno úmyselne niečo zamlčuje). V rozhovore napríklad povie, že ho naozaj zaujíma to, čo mu hovoríme, ale prehrabuje sa pri tom vo svojich veciach a ani sa na nás nepozrie (hneď vieme, že nám tým prejavuje nezáujem). Obvykle nám je jasné, že neverbálne signály nezájmu sú tie pravdivejšie a aj sa podľa nich riadime. Odídeme, alebo sa nahneváme, že druhá osoba sa nám nevenuje tak, ako tvrdí naoko slovami.

Čo tvorí neverbálnu komunikáciu?

Najčastejšie sa neverbálna komunikácia (napr. podľa Jaroslava Křivohlavého, 1977) rozdeľuje na: **zrakový kontakt, mimiku, gestiku, kinetiku, haptiku, proxemiku, teritorialitu, posturiku, paralingvistiku a produkciu.**

Zrakový kontakt

Chvíľkové upretie pohľadu pri rozhovore môže znamenať získavanie podpory pre to, čo sme práve povedali (*Hovorím to dobre? Súhlasíte so mnou?*) alebo sebavedomé potvrdenie posledného výroku (*To, čo som povedal, bolo dôležité! Je to tak!*). Pohľady bokom od človeka, s ktorým sa rozprávame, môžu znamenať neistotu, nechotu súhlasiť. Pohľad zo spodu, spod obočia – môže byť znamením podozrievavosti voči nám. Dlhé, upreté pohľady sú povolené len medzi zamilovanými, inak sú vnímané ako vtieravé a útočné.

Mimika

Je veľmi spojená so zrakovým kontaktom. Pohyby svalov okolo očí (zdvihnutie obočia, zvrátenie čela, privretie očí) a okolo úst (líca, brada, horná pera) sú najvýraznejšími signalizátormi toho, čo sa deje v človeku – aký má postoj voči tomu, čo hovoríme, čo si myslí o nás, o našich slovách. Príkladmi mimických prejavov môžu byť: úsmev (znak súhlasu,

priateľstva, náklonnosti), dopredu vystrčená brada (agresia, nesúhlas), zamračené čelo (hnev, nesúhlas), vyšpúlené pery (odpor, opovrhnutie, pochybnosti).

Gestikulácia

Gestikuláciou (najmä pohybmi rúk) zvýrazňujeme, čo práve hovoríme slovami. Ak niekoho napomínáme, tak automaticky zdvíhame varovne prst a kývame ním, pri odmietaní niekoho názoru dvíhame ruky do pozície odtlačania...

Gestá majú aj samostatný symbolický charakter (dva zdvihnuté prsty do V – víťazstvo, figa borová – nič ti nepoviem, nedám, atď.). Robiť gestá môžeme aj hlavou (ukázať áno alebo nie), ramenami (neviem), žmurkaním (sme spojenci, bol to vtip).

Kinetika

Opisuje celkové pohyby tela – svižnosť alebo pomalosť pohybov. Aj to, či opakujeme pohyby druhých (obvykle znak súhlasu a porozumenia) alebo robíme práve opačné pohyby (ako znak nesúhlasu). Kinetika sa týka pohybov rúk a nôh, ostatných častí tela, spôsobu chôdze, uvoľnenosti alebo napätia v tele. Kinetika sa napríklad prejavuje v dynamickosti chôdze, v rýchlosti a rozmachoch gestikulácie, – pri radosť a aj pri rozčúlení sa dynamika pohybu zvyšuje.

Haptika

Haptika sú dotyky – potľapkanie, objatie, pohladkanie, podanie ruky. Dotyky nebolestivým spôsobom sú vnímané ako priateľské. Výnimkou sú situácie, ak dotykom prekračujeme hranicu druhého. Ak chlapec pohladká s prehnane súcitným komentárom po hlave chlapca, je to obvykle vedomá provokácia. Všetky ostatné bolestivé dotyky sú vnímané ako agresia. Viaceré dotyky sú ritualizované – pri zvitani podanie rúk, pobožkanie na obe líca, objatie pri rozlúčke...

Proxemika

Hovorí o fyzickej vzdialenosti človeka od človeka počas komunikácie. Fyzická vzdialenosť kopíruje aj pomyselnú psychickú vzdialenosť od druhej osoby. Vzďaľovanie a približovanie nám pomáha uvedo-

movat si, aký je vzťah medzi dvoma ľuďmi v komunikácii a ako sa v priebehu komunikácie mení. Napr. súhlas sa prejavuje väčšinou približovaním sa a nesúhlas vzďaľovaním sa od osoby. Približovaním sa však môžeme paradoxne vyjadrovať aj silný nesúhlas, a má formu zastrašovania a vyhrážania sa. Počas bežného rozhovoru na ulici môžeme vidieť, kedy už chce druhá osoba rozhovor s nami skončiť – obvykle sa jej nohy odkláňajú od nás smerom, ktorým chce odísť a mierne sa od nás vzďaľuje. Neverbalitu dobre vnímajúci človek prirodzene rozhovor ukončí.

Teritorialita

Priamo súvisí s proxemikou, s priestorom a jeho obsadením. Ak vstupujeme do čakárne, sadáme si vždy tak, aby sme mali dostatočnú vzdialenosť od neznámych ľudí, ktorí tam už sedia. Ak by sedel v čakárni len jeden človek a my si sadneme priamo k nemu, spôsobili by sme mu veľa nepríjemných pocitov a vzťahovačných myšlienok. Páni poznajú podobnú situáciu pri obsadzovaní voľných miest pri pisoároch.

Sociálne vzdialenosti majú svoje zóny, ktoré určujú adekvátnosť vzťahov, ktoré máme k iným ľuďom:

- **Intímna zóna:** 0 – 30 cm je vzdialenosť, do ktorej si púšťame len svojich blízkych. V tejto vzdialenosti strácame zrakovú kontrolu, vidíme neostro, cítime dych, a preto sem púšťame len ľudí, ktorým plne dôverujeme.
- **Osobná zóna:** 30 – 120 cm je zóna, v ktorej komunikujeme s ľuďmi, ktorých poznáme, môžu byť priatelia, ale nie blízki.
- **Sociálna zóna:** 1,2 – 3 metre je bezpečná zóna, v ktorej komunikujeme väčšinou s neznámymi, v pracovnom kontakte, na úradoch, atď. Človek v tejto vzdialenosti sa s nami môže ešte bez zvýšenia hlasu rozprávať, môžeme sa jeden druhému pozrieť do očí, máme ho plne pod zrakovou kontrolou (často sú medzi nami ešte prekážky ako stôl, priehradka s okienkom, aby zabezpečili sociálny odstup).
- **Verejná zóna:** 3 metre a viac – v takejto vzdialenosti sa stráca osobný kontakt človeka s človekom a je potrebné znížiť vzdialenosť, ak chceme viesť priateľskú komunikáciu. Hovorení s druhými

osobami na takúto vzdialenosť, pokiaľ neexistujú žiadne prekážky, býva pokladané za neúctivé, pretože musíme na druhého zvýšiť hlas.

vyjednať dobrý obchod a presvedčivo prezentovať, sú okrem iného veľmi dobrí aj v čítaní neverbálnych signálov.

Posturika

Držanie rúk, poloha nôh počas rozhovoru – pomáha nám rozumieť, ako je druhý človek naladený, aký má postoj k tomu, čo mu hovoríme. Ak má druhá osoba prekřížené ruky aj nohy (uzavretá poloha), môže to hovoriť o tom, že je k nám nepriateľsky alebo chladne nastavená. Naopak, ak má ruky voľne položené na stehnách a nohy mierne od seba, môže to znamenať, že druhá osoba s nami súhlasí (otvorená poloha). Pri vznikajúcom nesúhlase alebo nezáujme môžeme pozorovať zmenu v polohe tela, ktorá smeruje od otvorenej polohy k uzavretejšej prekrižovaním rúk a nôh, uzatváraním sa pred tým, čo hovoríme. Samozrejme aj v tomto prípade platia výnimky – ľudia radi relaxujú prekrižením nôh a rúk a cítia sa tak pohodlne a príjemne počas rozhovoru s nami (a neznamená to nesúhlas).

Paralingvistika

Je časť neverbality spojená s hlasom a spôsobom hovorenia. Teda zafarbenie hlasu, rýchlosť a plynulosť reči, sila hlasu, tón hlasu, pomlky, hmkanie, hltanie konca slov, zmeny intonácie. Intonáciou napríklad naznačujeme či myslíme vážne to, čo hovoríme. Typickým príkladom je irónia – obsahom slov povieme jeden výrok, ale intonáciou naznačujeme opak. Napríklad ten istý výrok sa dá povedať ako obdiv alebo ako posmech druhej osoby: *Ty dnes fakt dobre vyzeráš*. Zrýchlenie tempa reči obvykle znamená stres, tichá reč hovorí o neistote...

Produkcia

Účes, upravenosť, oblečenie, šperky, zariadenie miestnosti, parfém (vôňa, pach) – komunikujú celkové naladenie človeka, jeho hodnoty, príslušnosť k sociálnej skupine...

Rozumieť neverbálnej komunikácii je veľmi dôležité pri jednaní s ľuďmi. Vieme na nich citlivejšie reagovať a presnejšie im rozumieť. Ľudia známi tým, že vedia dobre jednať s ostatnými, robiť dohody,



1. Povedzte hlavnú myšlienku.

2. Definujte so študentmi verbálnu a neverbálnu komunikáciu.

Spýtajte sa ich čo je verbálna komunikácia (používanie reči, slov) a čo je neverbálna komunikácia (používanie tela a hlasu).

3. Hra na ukážku dôležitosti neverbálnej komunikácie

a) Nakreslite dva stĺpce (ale bez čísiel):

Neverbálne informácie	Verbálne informácie
50	50
70	30
20	80

Spýtajte sa študentov: *Ked' sa dvaja ľudia spolu rozprávajú, vymieňajú si tak informácie. Ak by všetky informácie, ktoré medzi nimi prebehli, boli 100 percent, koľko percent je podľa vás prenesených verbálnou komunikáciou (slovami) a koľko percent neverbálnou komunikáciou?*

Zozbierajte názory študentov. Ak niekto povie pomer N – 50 percent a V – 50 percent, spýtajte sa ostatných, či si niekto myslí to isté. Ak nie tak, aký majú iný názor. Nie je cieľom zozbierať všetky kombinácie pomerov, ale ich názory na daný pomer.

Na záver im povedzte výsledok - približne 90 percent informácií prebieha na neverbálnej úrovni a len 10 percent na verbálnej. Je to obrovský nepomer a budú prekvapení. Tento nepomer si ale obvykle neuvedomujeme, pretože sa vedome sústredíme na verbálnu komunikáciu a nesústredíme sa na neverbálnu. Napriek tomu množstvo informácií vnímame z neverbálnych signálov a dokonca na ne citlivo reagujeme. Akurát, že si ich obvykle neuvedomujeme.

Hra „Tlesknutie“

(podľa Dennis Meadows a Amy Seif, 1995)

Postavte sa pred študentov. Všetci študenti sa musia postaviť a rozmiestniť v priestore tak, aby na vás

videli a aby mohli rozpažiť ruky bez toho, že by niekoho udreli. Dajte im verbálnu inštrukciu: *Budem počítať 3, 2, 1, teraz! Opakujem: Budem pomaly odpočítavať 3, 2, 1 a teraz! Keď poviem „teraz!“, je vašou úlohou tlesknúť. Rozumieme si? Ja budem zároveň predvádzať.*

Vašou úlohou je predvádzať tlesknutie rukami. Až na jeden chyták. Keď budete odpočítavať, tak odpočítavajte 3, 2, 1, a tlesknite rukami. Akurát, že „teraz“ povedzte, až sekundu po vašom tlesknutí. Väčšina študentov však tleskne spolu s vami. To ale nie je podľa verbálnej inštrukcie. Znova povedzte: *Riadte sa podľa mojej verbálnej inštrukcie. 3, 2, 1, a tlesknite, keď poviem „Teraz!“.*

Znova odpočítavajte, znova tlesknite do rytmu, ale nepovedzte „Teraz!“. Opäť niekoľko študentov bude reagovať na vašu neverbálnu reakciu (pohyb rukami), ale nie na verbálnu inštrukciu (slovo „teraz“).

Spýtajte sa študentov ako to že tleskali inokedy, napriek vašej jasnej verbálnej inštrukcii. Vysvetlením je, že naša tendencia riadiť sa podľa neverbality druhej strany je často silnejšia než verbálne signály. Preto aj keď niekto niečo hovorí a niečo iné robí – riadime sa podľa toho, čo robí a je jedno, čo hovorí.

4. Časti neverbality.

Čo všetko je neverbálna komunikácia?

Študenti by mali postupne vymenovávať časti neverbality a vysvetľovať ich na základe domácej úlohy. Spýtajte sa ich, v akých situáciách sa nám zide rozumieť tej ktorej časti neverbality a čo sa dá z nej vyčítať. Upozornite, že obvykle nesledujeme iba jednu časť neverbality, ale všetky časti tela sa navzájom dopĺňajú a podporujú. Napríklad pri nesúhlase často naraz povieme slovo nesúhlasím, zamračíme sa, točíme hlavou, dáme pred seba ruky, a prstom alebo celou dlaňou pred sebou kývame rovnako nesúhlasne ako s hlavou.

Pri každom type neverbality sa zastavte – nech vám študenti opíšu, čím je charakteristická, nech uvedú príklady jej prejavov v praxi, a čo sa z nej dá vyčítať.

Postupne prejdite všetky časti neverbality.

Hra na neverbalitu

Oblúbenou hrou na ukážku ako neverbalita ovplyvňuje naše správanie je hra na teritorialitu a osobné zóny.

Každý človek má odlišne veľké osobné zóny ako je napísané v teórii – pohybuje sa v rozpätiach od – do. Tieto osobné odlišnosti ovplyvňujú našu komunikáciu.

Hra „Približovanie“ (jej cieľom je poukázať na odlišnosti v zónach)

Študentov rozdeľte do dvojíc. Bude dobre, ak vzniknú rôznorodé dvojice – dobrí kamaráti, nedobří kamaráti, chlapčenské, dievčenské aj zmiešané dvojice. Budete potrebovať dostatok priestoru, aby dvojice mohli stáť oproti sebe na vzdialenosť 3 – 4 metrov.

Inštrukcia: Jedna strana z dvojice ostane stáť. Úlohou druhej strany bude pomaly sa približovať k svojmu partnerovi, ktorý stojí. Pohybujte sa pomaly, aby vás druhý mohol zastaviť v tej chvíli, keď mu vaša blízkosť začne byť neprijemná. Vtedy sa zastavte a zapamätajte si vzdialenosť, v ktorej ste ostali stáť.

Keď študenti skončia, nechajte, aby sa dvojice znova od seba vzdialili na pôvodnú vzdialenosť. Nech urobia to isté, ale vo vymenených pozíciách – tí, čo stáli sa približujú a naopak. Nech si opäť zapamätajú svoj vzájomnú vzdialenosť.

Diskusiu smerujte k tomu, ako sa v ktorej vzdialenosti cítili, kto sa ako blízko dostal. Porovnajte rozdiely vo vzdialenostiach jednotlivých dvojíc.

Čo veľmi pravdepodobne môže vzniknúť:

1. V chlapčenských dvojiciach – chlapci, aj keď sú dobrí kamaráti, sa väčšinou držia ďalej od seba, než dievčenské či zmiešané dvojice.
2. V dievčenských dvojiciach – dievčatá sa vo všeobecnosti pustia jedna k druhej bližšie v porovnaní s chlapčenskými dvojicami.
3. V zmiešaných dvojiciach (sú veľmi vďačným objektom pobavenia) – často chlapci pustia dievčatá až na dotyk a majú z toho radosť, ale dievčatá si držia chlapcov od tela. Tento rozdiel vo vzdialenostiach je niekedy dôvodom konfliktov, lebo

chlapci sa odvažujú za dievčenské hranice, lebo sami ich majú voči nim menšie.

4. Individuálne rozdiely – Každý z nás má svoje osobné hranice a tie sa od človeka k človeku líšia. Niektorí ich majú veľké a držia si ľudí „od tela“ a niektorí ich majú zase malé a na druhých sa „lepí“. Naše vlastné hranice voči ostatným sa zväčšujú, keď máme zlú náladu a zmenšujú sa, keď máme dobrú náladu.

Hra podávanie rúk

Rozdeľte študentov do dvojíc a nech sa postavia voľne tvármi k sebe.

Inštrukcia a): Skúste si predstaviť, že svojho partnera vo dvojici ste dlhšie nevideli, lebo ste sa s ním strašne pohádali a vlastne ho vôbec nemáte radi, je vám nesympatický, atď. Teraz ste ho však stretli a neostáva vám nič iné, ako si s ním podať ruku. Podajte si s touto predstavou ruky.

Nech si zapamätajú, ako vyzeralo toto podanie ruky a hneď im dajte ďalšiu inštrukciu.

Inštrukcia b): A teraz si predstavte, že váš partner vo dvojici je váš dobrý kamarát a dlho ste ho nevideli. A práve teraz ste sa stretli. Chcete sa s ním veľmi srdečne privítať a ukázať, ako sa veľmi tešíte. Nech sa páči zvitajte sa, podajte si ruky. Nechajte študentov, nech si podajú s touto predstavou ruky.

Diskusia: V čom sa odlišovali jednotlivé podania rúk? – „Parametre“ podania ruky: Ako rýchlo si išli podať ruky, sila stisku, úplnosť stisku (končeky prstov alebo celá dlaň), frekvencia trasenia, prudkosť trasenia, dĺžka držania rúk, prídavné dotyky (pridanie druhej ruky, potľapkania, objatie, bozkávanie sa)...

Čo všetko sa dá vyčítať z podania rúk? Aké vlastnosti? Aká nálada? Porovnajte jednotlivé podania rúk v týchto jednotlivých „parametroch“.

V akých situáciách je dobré si dať pozor na to, akým spôsobom si podávame ruky? (Prijímací pohovor, predajný rozhovor, obchodné rokovanie...)



Verbálna a neverbálna komunikácia

Pri komunikácii s druhými ľuďmi používame reč. Reč nám umožňuje preniesť rýchlo a efektívne veľa informácií potrebných k vzájomnému dorozumievaniu.

Okrem reči, verbálnej komunikácie, používame aj neverbálnu komunikáciu – všetky ďalšie mimorečové prejavy tela a hlasu, ktoré podporujú čo hovoríme (od úsmevu až po klepanie si prstom po čele).

Človek, ktorý vie „čítať“ neverbálne signály, lepšie rozumie druhým a vie primeranejšie reagovať počas komunikácie. Je preto dôležité, aby ľudia rozumeli reči tela.

V bežnej medziľudskej komunikácii obvykle nevenujeme vedome pozornosť tej časti komunikácie, ktorá sa deje mimo slov, mimo rečového obsahu, napriek tomu, že aj mimo verbálneho obsahu komunikácie vysielame množstvo informácií aj na neverbálnej (mimoslovnej) úrovni.

Niektoré výskumy hovoria o tom, že ak všetky informácie, ktoré prebiehajú medzi dvoma ľuďmi v bežnom dialógu tvoria 100 percent, tak verbálny obsah je iba 10 percent a zvyšná časť, teda až 90 percent informácií k nám prechádza cez mimoverbálne signály. Pre mnohých z nás je takáto informácia veľkým prekvapením – veď v dnešnej dobe je predsa všetko postavené na slove!

Čo tvorí neverbálnu komunikáciu?

Najčastejšie sa neverbálna komunikácia rozdeľuje na:

- **zrakový kontakt**,
- **mimiku** (prejavy tváre),
- **gestiku** (gestikuláciu a gestá),
- **kinetiku** (dynamika pohybov a zmien v neverbalite),
- **haptiku** (dotýkanie sa),
- **proxemiku** (približovanie a vzdalovanie sa počas komunikácie),
- **teritorialitu** (zaberanie komunikačného územia),
- **posturiku** (polohy rúk, nôh a tela počas sedenia, stánia),
- **paralingvistiku** (narábanie s hlasom),
- **produkciiu** (oblečenie a úprava zovňajšku).

DOMÁCA ÚLOHA



Na internete si urobte niektorý z testov asertivity. Vyhodnotenie si prineste so sebou do školy.

- <http://zena.centrum.cz/tento-tyden-in/2007/11/2/testy/test-asertivita-vyl/>
- <http://www.proficomm.cz/cz/online-testy-osobnosti/test-asertivity2.php>
- <http://www.testcafe.com/sert/sert.html>

POUŽITÁ LITERATÚRA



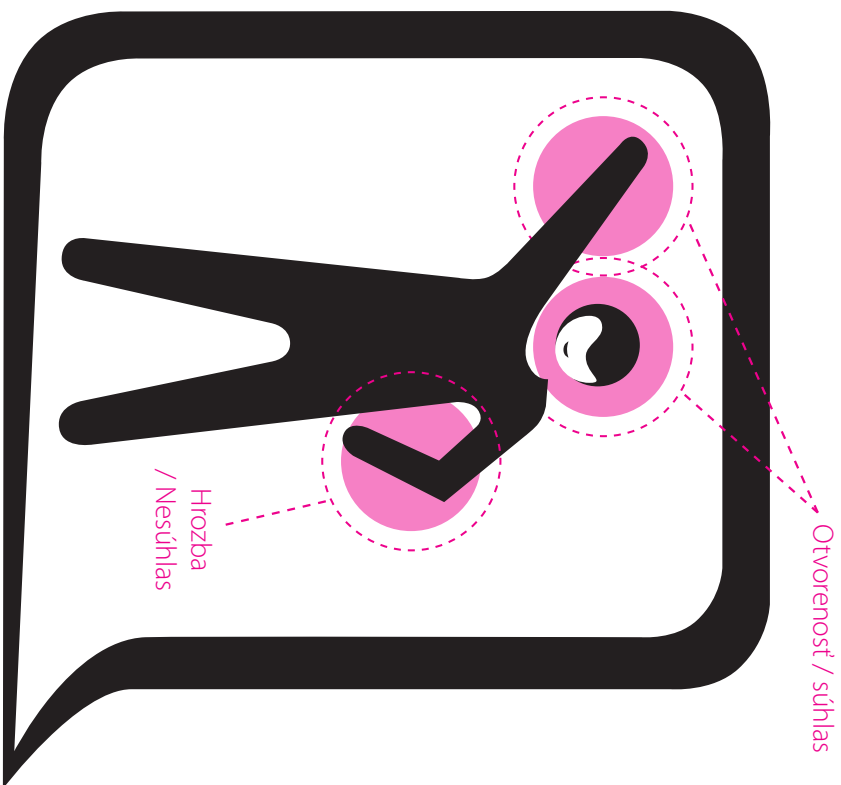
- Křivohlavý, Jaro: *Já a ty. O zdravých vztazích mezi lidmi.* Praha, Avicenum 1977
- Křivohlavý, Jaro: *Tajemství úspěšného jednání.* Praha, Grada Publishing 1995
- Meadows, Dennis – Seif, Amy: *Creating High Performance Teams for Sustainability Development: 58 Initiatives.* Durham, University of New Hampshire 1995

Čo tvorí neverbálnu komunikáciu?

Najčastejšie sa neverbálna komunikácia rozdeľuje na:

- **zrakový kontakt**,
- **mimiku** (*prejavy tváre*),
- **gestiku** (*gestikuláciu a gestá*),
- **kinetiku** (*dynamika pohybov a zmien v neverbalite*),
- **haptiku** (*dotýkanie sa*),
- **proxemiku** (*približovanie a vzdďalovanie sa počas komunikácie*),
- **teritorialitu** (*zaberanie komunikačného územia*),
- **posturiku** (*polohy rúk, nôh a tela počas sedenia, stánia*),
- **paralingvistiku** (*narábanie s hlasom*),
- **produkciiu** (*oblečenie a úprava zovňajšku*).

NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA



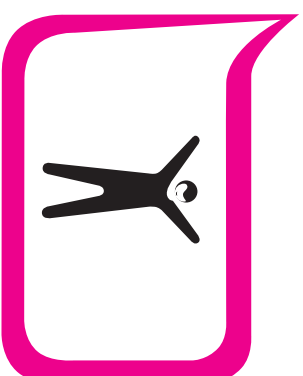
- Obvykle všetky časti neverbality komunikujú rovnaký význam.
- Ak máme zmiešané pocity, tak sa to prejaví aj v neverbálnej komunikácii.

Mimika



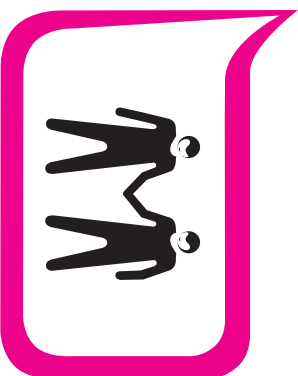
Súhlas / Spokojnosť

Gestikulácia



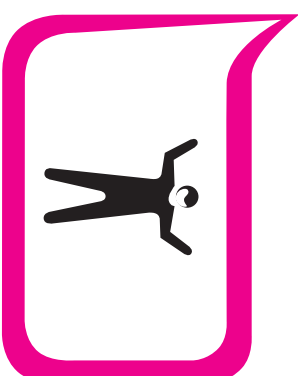
Otvorenosť

Haptika



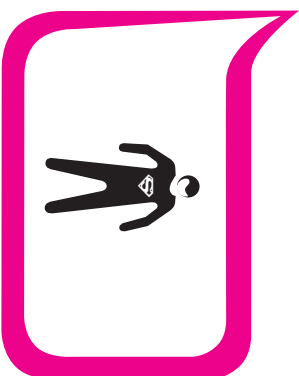
Záujem

Kinetika/Rozčúlenie



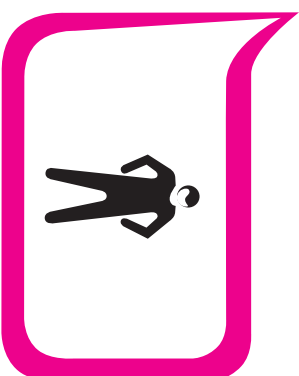
Agresivita

Produkcia



Sebavedomie

Posturika



Hrozba / Agresivita

Asertivita a sebakpresadenie sa

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť odlišnostiam troch základných typov správania – pasívneho, agresívneho, asertívneho.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Často sa vyskytujeme v situáciách, kde chceme a potrebujeme presadiť svoj názor, svoje potreby, emócie a záujmy.

Nie vždy to však vieme urobiť – necháme to tak, ustúpime, vzdáme sa, sme pasívni.

Inokedy sa presadíme, lebo veľmi chceme niečo dosiahnuť, ale urobíme to spôsobom, ktorý je agresívny a ubližujeme tak druhým.

Je preto dobré vedieť správať sa asertívne – znamená to, že sa snažíme presadiť svoje bez toho, aby sme druhým ubližovali.

Mnoho ľudí si myslí, že presadiť sa znamená urobiť niečo na úkor druhých, ale je množstvo situácií, ktoré umožňujú presadiť sa a neubližovať.

Asertivita ako štýl správania sa poskytuje filozofiu (presvedčenia a postoje), návody a techniky na vhodné správanie v takýchto situáciách.

DOMÁCA ÚLOHA



Na internete si urobte niektorý z testov asertivity. Vyhodnotenie si prineste so sebou do školy.

- <http://zena.centrum.cz/tento-tyden-in/2007/11/2/testy/test-asertivita-vyl/>
- <http://www.proficomm.cz/cz/online-testy-osobnosti/test-a-sertivity2.php>
- <http://www.testcafe.com/sert/sert.html>

1 1 1

ZÁKLADNÉ POJMY



- agresivita
- pasivita
- asertivita

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- kartičky s asertívnymi právami
- situácie na tréning asertivity

Metódy

- diskusia
- hranie rolí

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Uvedte lekciu a jej hlavnú myšlienku. 2
2. Nakreslite trojuholník 3 typov správania. 10
3. Prediskutujte asertívne práva a manipulačné povery. 15
4. Zahrajte si situácie podľa Aktivít na tréning asertivity. 15

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



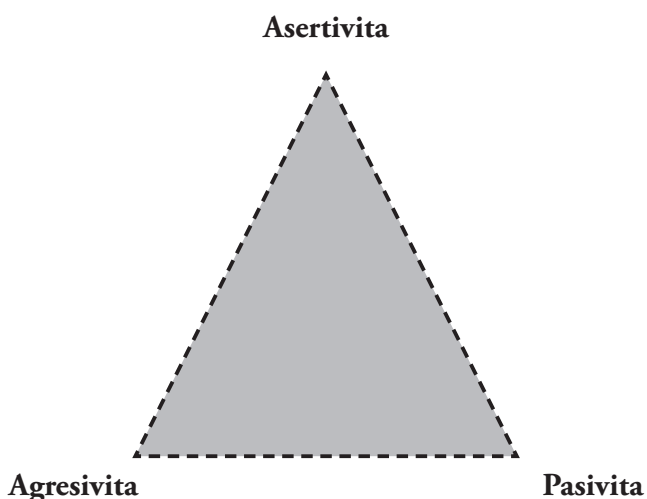
Spoločenská komunikácia
Podnikateľská komunikácia



TRI TYPY SPRÁVANIA

Reakcie, ktorými odpovedáme na podnety a správanie druhých, sa dajú rozdeliť do troch základných typov: agresívne správanie, pasívne správanie a asertívne (efektívne, zrelé) správanie.

Trojuholník typov správania



Tieto typy správania sú podrobnejšie opísané v tabuľke Tri typy správania - charakteristiky. V realite používame nielen čisté prejavy jednotlivých typov, ale pohybujeme sa rôzne po danom trojuholníku a miešame jednotlivé druhy správania.

Asertívne správanie vychádza z filozofie asertivity, ktorá je naformulovaná v desiatich asertívnych právach. Techniky asertivity (v inej lekcii) pomáhajú ľuďom správať sa asertívne.

Asertívne práva a asertívne povinnosti

Asertivita je istý typ postoja k sebe a k iným, a prejavuje sa v štýle správania. Jedna z vecí, ktorá zásadne ovplyvňuje asertívne správanie, sú názory sformulované do práv a povinností, ktorými sa asertivita riadi.

Asertívne povinnosti

Povinnosti sa tu nevnímajú ako príkaz, ale ako návod, ktorý pomáha asertívne sa správať.

- **Neste zodpovednosť za následky svojho konania**, buďte si vedomí zodpovednosti voči sebe aj voči iným.
- **Priznajte si omyl** a snažte sa ho napraviť bez po-

citu prehry. Berte za svoje chyby zodpovednosť. Nezvalujte vinu na iných.

- **Ovládajte a zároveň úprimne a otvorene vyjadrujte svoje pocity a nálady**, dajte iným vedieť, ako situáciu prežívate.
- **Rešpektujte osobné práva druhých**, ich názory, pocity, presvedčenia i životný štýl a postoj, vážte si ich napriek rozdielnosti názorov.
- **Realisticky sa pozerajte na seba i druhých**, nič si nenahovárajte. Berte do úvahy, že akýkoľvek názor na svet, veci, udalosti, či ľudí je u konkrétneho človeka subjektívny, môže byť teda aj neobjektívny.
- **Naučte sa pozorne a trpezlivo načúvať druhým. Snažte sa o poznanie a pochopenie ich skutočného stanoviska**, názorov, postojov, potrieb, cieľov, aspirácií a hodnôt. Snažte sa vžiť do ich situácie (buďte empaticí).
- **Nesnažte sa vždy zvíťaziť nad druhými**. Neberte každú situáciu ako súťaž či duel, kde víťazstvo znamená porážku druhého. Naučte sa hľadať dohodu, alternatívy riešenia vhodné pre obe strany.

Asertívne práva

(upravené a doplnené podľa Manuel Smith, 1981.)

Asertívne práva vysvetľujú, čo človek môže robiť a nemá sa za to hanbiť, alebo cítiť vinný. Ľudia sa často správajú pasívne, pretože podliehajú tzv. manipulačným poverám, ktoré nám vnucujú istý typ submisívneho (podriaďujúceho sa) správania.

1. MANIPULAČNÁ POVERA

Mal by si sa posudzovať podľa toho, ako ťa posudzujú iní – autority múdrejšie a dôležitejšie ako ty sám.

Asertívne právo

Mám právo posudzovať vlastné správanie, myšlienky a pocity a byť za ne a za ich dôsledky sám zodpovedný. Nemusíte so mnou vždy súhlasiť a ja to rešpektujem. Rešpektujte aj vy mňa.

Neznamená to, že si môžete robiť, čo chcete, nezávisle na tom, čo spôsobíte druhým.

2. MANIPULAČNÁ POVERA

Ak niečo urobíš, mal by si sa za to zodpovedať druhým, mal by si to zdôvodniť a ospravedlniť sa.

Asertívne právo

Mám právo neponúkať vysvetlenia, výhovorky ani ospravedlnenia svojho správania.

Neznamená to, že sa nikdy nikomu neospravedlníte ani nevysvetlíte, prečo ste niečo urobili. Len to nie ste povinní urobiť.

3. MANIPULAČNÁ POVERA

Voči niektorým ľuďom máš väčšie záväzky než voči sebe. Ak potrebujú tvoju pomoc, mal by si sa prispôbiť a uprednostniť druhých pred vlastnými potrebami.

Asertívne právo

Mám právo posúdiť, či a nakoľko som zodpovedný za riešenie problémov iných ľudí. Nemusím sa prispôbiť, ani pomôcť, ak mi to naozaj nevyhovuje.

Neznamená to, že prestanete pomáhať druhým. Jedná sa o situácie, kedy si druhí poradia aj bez vás.

4. MANIPULAČNÁ POVERA

Ak už raz máš určitý názor na vec, nemal by si ho zmeniť! Vyzerá to potom, že si nezodpovedný, neschopný mať vlastný názor!

Asertívne právo

Mám právo zmeniť názor. Keď mám nové informácie, je rozumné názor podľa nich zmeniť.

Neznamená to, že budete meniť názor podľa toho, ako vám to bude najväčšmi vyhovovať. (Kam vietor tam plášť.)

5. MANIPULAČNÁ POVERA

Nesmieš robiť chyby, ale ak ich urobíš, musíš mať pocit viny! Ak robíš chyby, iní by ťa mali kontrolovať a robiť za teba aj tvoje rozhodnutia.

Asertívne právo

Mám právo robiť chyby, byť si za ne zodpovedný a nemusím mať pocit viny. Každý sa niekedy pomýli a moja chyba neznamená, že niekto má za mňa rozhodovať ako za nesvojprávneho.

Neznamená to však - že sa ustavične budete vyhovárať na právo robiť chyby, ak niečo zanedbáte.

Ak niekomu ublížite, ospravedlnenie je na mieste.

6. MANIPULAČNÁ POVERA

Mal by si vedieť vysvetliť, zdôvodniť, prečo si niečo urobil. Inak budeš pokladaný za nezodpovedného a zlého.

Asertívne právo

Mám právo povedať: *Ja neviem!* Nemusím vedieť vždy svoje rozhodnutie alebo konanie vysvetliť.

Neznamená to, že toto bude vaša ďalšia výhovorka, keď sa vám nebude chcieť rozmýšľať o motívoch vášho konania.

7. MANIPULAČNÁ POVERA

So všetkými ľuďmi okolo seba by si mal dobre vychádzať, aby mali k tebe kladný vzťah. Mali by ťa mať radi a preto s nimi musíš dobre vychádzať, neprotirečiť im a prispôbovať sa im.

Asertívne právo

Mám právo byť nezávislý na dobrej vôli iných ľudí. Nemusím sa im prispôbovať kvôli ich náklonnosti. Môžu ma mať radi, aj keď so mnou nesúhlasia alebo im protirečím.

Neznamená to, že prestanete prejavovať úctu ľuďom, ktorí vás majú radi a ľuďom, ktorí s vami nesúhlasia, či si nie ste navzájom sympatickí.

8. MANIPULAČNÁ POVERA

Mal by si vedieť logicky a racionálne zdôvodniť, čo robíš. Platí, že logické = rozumné.

Asertívne právo

Mám právo robiť aj nelogické rozhodnutia. Skrátka urobiť a rozhodnúť sa pre niečo, čo nie je práve najrozumnejšie, ale robí mi to radosť.

Neznamená to, že môžete robiť hlúposti a nepreberiete nijakú zodpovednosť za svoje správanie.

9. MANIPULAČNÁ POVERA

Musíš byť vnímavý a citlivý voči iným. Ak to nerobiš, si bezcitný ignorant, a nikto ťa nebude mať rád.

Asertívne právo

Mám právo povedať: Ja ti nerozumiem. A nie som preto ignorant.

Neznamená to, že sa teraz prestanete snažiť rozumieť druhým.

10. MANIPULAČNÁ POVERA

Musíš sa snažiť byť lepší až dokonalý. Máš povinnosť snažiť sa zo všetkých síl. Inak budeš právom pokladaný za lenivého a nezodpovedného, nezaslúžiš si úctu ani rešpekt.

Asertívne právo

Mám právo povedať: Je mi to jedno! Už sa mi nechce. Stačí to urobiť takto. Dokonalosť neexistuje. Všetko sa dá vylepšovať donekonečna.

Neznamená to, že sa z vás stane lajdák vždy, keď sa vám nebude chcieť.

Okrem týchto základných desiatich asertívnych práv viacerí autori pridávali ďalšie. Tu sú niektoré z nich. Každý človek má právo:

- vyjadrovať názory odlišné od ostatných,
 - byť vypočutý druhými a bráný nimi vážne,
 - povedať „nie“,
 - nesúhlasiť, ak chce nesúhlasiť,
 - vyžadovať, aby sa k nemu iní ľudia správali úctivo,
 - vyjadriť hnev, keď mu nejaké právo odopierajú,
 - sám za seba rozhodnúť, čo je pre neho dôležitejšie a čo menej dôležité,
 - a čo je najzaujímavejšie, každý má právo sa rozhodnúť, či chce byť asertívny, alebo nie.
- Takže je to vždy na vás.

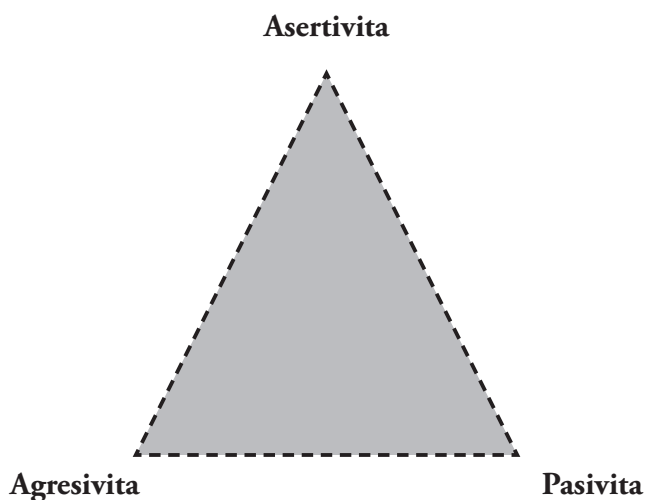


1. Uvedte lekcii a jej hlavnú myšlienku.

2. Nakreslite trojuholník 3 typov správania.

Nakreslite trojuholník troch typov správania a spýtajte sa študentov, ako podľa nich reaguje agresívny človek. Pýtajte sa na verbálne prejavy, ako reaguje, keď urobí chybu, ako rieši konflikty a podobne (pomáhajte si obrázkom 1.). Pýtajte sa, či je vidieť aj na neverbálnom prejave, že niekto je agresívny.

Obr. 1: 3 typy správania



Podobne sa pýtajte aj na prejavy pasívneho správania. A nakoniec sa pýtajte na prejavy asertívneho správania a porovnávajte jeho správanie s prejavmi agresívneho a pasívneho správania. Napr. ako reaguje pasívny človek, keď urobí chybu? A agresívny?

3. Prediskutujte asertívne práva a manipulačné povery.

- Pripravte si rozstrihaný list s asertívnymi právami a manipulačnými poverami.
- Kartičky s asertívnymi právami nasypťte na jednu kopu.
- Rozdajte náhodne študentom manipulačné povery do dvojíc tak, aby každá dvojica mala aspoň dve manipulačné povery (nevadí, ak budú mať niektoré dvojice rovnaké).

Úlohou študentov je preštudovať si manipulačné povery, ktoré dostali do dvojice, snažiť sa pochopiť, čo znamenajú a diskutovať medzi sebou o tom, či s danou poverou súhlasia. Nechajte ich premyslieť si,

prečo je to povera a ako túto poveru vnímajú tí, čo sú asertívni a nechcú sa ňou nechať manipulovať.

- V kôpke asertívnych práv potom majú študenti nájsť také asertívne právo, ktoré sa stavia proti ich manipulačnej povere.
- Tak by ste sa mali dostať k asertívnemu právu, ktoré vyvracia manipulačnú poveru.

Prediskutujte jednotlivé povery a spojte ich správne s asertívnymi právami. Skúste si na príkladoch povedať a ilustrovať ich použitie v praxi.

4. Aktivita „Situácie na tréning asertivity“.

Najprv prečítajte situáciu č.1 zo zoznamu situácií. Potom nechajte študentov napísať v priamej reči, ako by situáciu riešili. Čo by urobili a čo by povedali.

Potom nechajte ich reakciu prečítať nahlas. Vždy sa spýtajte ostatných študentov, či je prečítaná reakcia asertívna, pasívna alebo agresívna. Nechajte si vysvetliť prečo ju pokladajú za agresívnu, asertívnu alebo pasívnu. Pýtajte sa na charakteristické znaky, podľa čoho dané správanie rozoznávajú. Ak študent povie agresívnu alebo pasívnu reakciu, spýtajte sa ho, ako by mala vyzeráť asertívna reakcia. Vždy sa snažte dopracovať k asertívnej reakcii.

Prečítajte situáciu č. 2 a potom 3. Postupujte rovnako ako pri č.1.

Ak vám zostane čas, rozdajte všetky tri situácie a nechajte študentov určiť, ktorá reakcia je pasívna, agresívna a ktorá asertívna.



List prefotťe a po čiarach postrihajte



1. Manipulačná povera

Mal by si sa posudzovať podľa toho, ako ťa posudzujú iní - autority múdrejšie a dôležitejšie ako ty sám.

Aseratívne právo

Mám právo posudzovať vlastné správanie, myšlienky a pocity a byť za ne a za ich dôsledky sám zodpovedný. Nemusíte so mnou vždy súhlasiť a ja to rešpektujem. Rešpektujte aj vy mňa.

Neznamená to, že si môžete robiť, čo chcete, nezávisle na tom, čo spôsobíte druhým.

3. Manipulačná povera

Voči niektorým ľuďom máš väčšie záväzky než voči sebe.

Ak potrebujú tvoju pomoc, mal by si sa prispôbiť a uprednostniť druhých pred vlastnými potrebami.

Aseratívne právo

Mám právo posúdiť, či a nakoľko som zodpovedný za riešenie problémov iných ľudí. Nemusím sa prispôbiť, ani pomôcť, ak mi to naozaj nevyhovuje.

Neznamená to, že prestanete pomáhať druhým. Jedná sa o situácie, kedy si druhí poradia aj bez vás a vám pomôcť práve naozaj nevyhovuje.

5. Manipulačná povera

Nesmieš robiť chyby, ale ak ich urobíš, musíš mať pocit viny! Ak robíš chyby, iní by ťa mali kontrolovať a robiť za teba aj tvoje rozhodnutia.

Aseratívne právo

Mám právo robiť chyby, byť si za ne zodpovedný a nemusím mať pocit viny. Každý sa niekedy pomýli a moja chyba neznamená, že niekto má za mňa rozhodovať ako za nesvojprávneho. **Neznamená to**, že sa ustavične budete vyhovárať na právo robiť chyby, ak niečo zanedbáte. Ak niekomu ublížite, ospravedlnenie je na mieste.

7. Manipulačná povera

So všetkými ľuďmi okolo seba by si mal dobre vychádzať, aby mali k tebe kladný vzťah. Mali by ťa mať radi a preto s nimi musíš dobre vychádzať, neprotirečiť im a prispôbovať sa im.

Aseratívne právo

Mám právo byť nezávislý na dobrej vôli iných ľudí. Nemusím sa im prispôbovať kvôli ich náklonnosti. Môžu ma mať radi, aj keď so mnou nesúhlasia alebo ja im protirečím.

Neznamená to, že prestanete prejavovať úctu ľuďom, ktorí vás majú radi a ľuďom, ktorí s vami nesúhlasia, či si nie ste navzájom sympatickí.

9. Manipulačná povera

Musíš byť vnímavý a citlivý voči iným. Ak to nerobíš, si bezcitný ignorant, a nikto ťa nebude mať rád.

Aseratívne právo

Mám právo povedať: Ja ti nerozumiem. A nie som preto ignorant.

Neznamená to, že sa teraz prestanete snažiť rozumieť druhým.

2. Manipulačná povera

Ak niečo urobíš, mal by si sa za to zodpovedať druhým, mal by si to zdôvodniť a ospravedlniť sa.

Aseratívne právo

Mám právo neponúkať vysvetlenia, výhovorky ani ospravedlnenia svojho správania.

Neznamená to, že sa nikdy nikomu neospravedlníte ani nevysvetlíte, prečo ste niečo urobili. Len to nie ste povinní urobiť.

4. Manipulačná povera

Ak už raz máš určitý názor na vec, nemal by si ho zmeniť!

Vyzerá to potom, že si nezodpovedný, neschopný mať vlastný názor!

Aseratívne právo

Mám právo zmeniť názor. Keď mám nové informácie, je rozumné názor podľa nich zmeniť.

Neznamená to, že budete meniť názor podľa toho, ako vám to bude najväčšmi vyhovovať. (Kam vítor tam plášť.)

6. Manipulačná povera

Mal by si vedieť vysvetliť, zdôvodniť prečo si niečo urobil. Inak budeš pokladaný za nezodpovedného a zlého.

Aseratívne právo

Mám právo povedať: Ja neviem!. Nemusím vedieť vždy svoje rozhodnutie alebo konanie vysvetliť.

Neznamená to, že toto bude vaša ďalšia výhovorka, keď sa vám nebude chcieť rozmýšľať o motívoch vášho konania.

8. Manipulačná povera

Mal by si vedieť logicky a racionálne zdôvodniť čo robíš. Platí, že logické = rozumné.

Aseratívne právo

Mám právo robiť aj nelogické rozhodnutia. Skrátka urobiť a rozhodnúť sa pre niečo, čo nie je práve najrozumejšie, ale robí mi to radosť.

Neznamená to, že môžete pokojne robiť hlúposti a nepreberiete nijakú zodpovednosť za svoje správanie.

10. Manipulačná povera

Musíš sa snažiť byť lepší až dokonalý. Máš povinnosť snažiť sa zo všetkých síl. Inak budeš právom pokladaný za lenivého a nezodpovedného, nezaslúžiš si úctu ani rešpekt.

Aseratívne právo

Mám právo povedať: Je mi to jedno! Už sa mi nechce. Stačí to urobiť takto. Dokonalosť neexistuje.

Všetko sa dá vylepšovať donekonečna.

Neznamená to, že sa z vás stane lajdák vždy, keď sa vám nebude chcieť.



Situácie na tréning asertivity

INŠTRUKCIA PRE ŠTUDENTOV:

Vo dvojiciach diskutujte o tom, ktorá reakcia je agresívna, ktorá pasívna a ktorá asertívna a prečo.

1. V akcii si si so zľavou kúpil super iPod! Až doma si zistil, že nefunguje. Ako by si reagoval?

- a) Vrátim sa do obchodu a poviem: Ako si to predstavujete, predávať takéto nepodarky? Aj keď je v akcii, nemáte právo predávať mi takýto výrobok!
- b) iPod nahnevaný schováš a reklamáciu budeš odkladať, aj keď ti bude ľúto peňazí aj nefunkčného prehrávača.
- c) Vrátim sa do obchodu a poviem: Kúpil som u vás tento iPod a nefunguje. Prosím vás, vráťte mi peniaze alebo mi ho vymeňte za funkčný výrobok.

2. Práve si pochutnávaš na svojom obľúbenom jedle v reštaurácii, keď tvoj kamarát začne fajčiť. Ako by si reagoval?

- a) Krčíte nosom, je vám to nepríjemné. Nepoviete však nič, ticho pretrpíte cigaretový dym, ktorý vás obklopuje.
- b) Prosím ťa, nefajči pri stole, kým jem.
- c) Fuj, ten cigaretový smrad je ale otrasný. To nedokážeš vydržať, kým dojem?

3. Práve dokončuješ referát do školy, zajtra ho musíš odovzdať. Tvoja sestra (brat) si chce chatovať s kamarátmi a keďže si ju k počítaču nepustil, naschvál pustila hudbu na najvyššiu hlasitosť. Ako by si reagoval?

- a) Mohla by si stíšiť tú hudbu? – Sestra na tvoju žiadosť nereaguje, ale nechceš ju ďalej dráždiť, tak ten hluk pretrpíš.
- b) Stíš ten rev, takto sa nedá pracovať! Keď to nestíšiš, tak ťa dnes k počítaču nepustím.
- c) Prosím ťa, stíš tú hudbu. Nemôžem sa sústrediť na ten referát. Skončím tak za polhodinku a potom je počítač tvoj.



Tri typy správania - charakteristiky

	AGRESÍVNY	PASÍVNY	ASERTÍVNY
ZODPOVEDNOSŤ	Za úspešné činy zodpovednosť preberá, za neúspešné činy zvaľuje zodpovednosť na druhých. Vinu dáva iným.	Preberá zodpovednosť aj za druhých. Svoj úspech prikladá vonkajším okolnostiam, neúspech dáva za vinu sebe. Viní sa aj za veci, ktoré nespôsobil.	Oddeľuje svoju zodpovednosť od zodpovednosti druhých. Preberá zodpovednosť za svoje činy. Uzná chyby, ktoré urobil, odmieta však tie, čo neurobil.
REŠPEKTOVANIE PRÁV	Presadzuje svoje záujmy bez ohľadu na to, či prekračuje alebo potláča práva druhých.	Potláča svoje záujmy a podriaďuje sa požiadavkám a potrebám iných.	Presadzuje svoje a záujmy bez toho, aby prekračoval či potláčal práva druhých.
RIEŠENIE PROBLÉMOV	Nezaujímajú ho návrhy od iných pokiaľ plne a rýchlo neuspokojujú jeho vlastné záujmy.	Spolupracuje a snaží sa druhým vyhovieť, aj keď to je proti jeho záujmom.	Dáva a podporuje návrhy, ktoré riešia problémy oboch zainteresovaných strán.
PREJAVOVANIE EMÓCIÍ	Emócie prejavuje nekonštruktívne a agresívne. Obvykle nimi zastrašuje.	Svoje emócie neprejavuje, potláča ich.	Svoje emócie si uvedomuje, verbálne ich prejaví. Pocity prejavuje, aby ukázal čo prežíva a nie preto, aby zastrašil.
SEBAÚCTA	Nespráva sa k druhým úctivo, seba nadradzuje nad druhých.	Má nízku sebaúctu a správa sa k druhým podriadené.	Má v úcte seba i druhých ľudí.
POUŽÍVANIE LSTÍ A ÚSKOKOV	Používa nátlakové techniky (vyhrážanie sa) a techniky vyvolávajúce pocity viny (vyčítanie, obviňovanie).	Podlieha nátlakovým i viny vyvolávajúcim úskokom. Sám niekedy používa nepriame techniky vyvolávajúce viny (nepriame výčitky).	Lešť, úskoky, manipuláciu nepoužíva. Je priamy.
NÁROK A LÁSKAVOSŤ	Nárokuje si aj láskavosť. Ak niečo chce od druhých, pokladá za ich povinnosť mu vyjsť v ústrety.	Aj nárok pokladá za láskavosť. Ak niečo chce a druhí sa vyhýbajú mu vyhovieť, ustúpi. Dokonca aj v situáciách, kedy sú druhí mu povinní vyhovieť.	Rozlišuje nárok od láskavosti. Ak má na niečo zákonný alebo morálny nárok, vytrvalo si ho presadzuje. Ak žiada druhých o láskavosť, ocení, keď niekto vyhovie a uzná, ak niekto odmieta.
KONFLIKTY	V konfliktach sa silno presadzuje a neberie ohľad na záujmy druhých. Jeho cieľom je vyhrať, nie dohodnúť sa.	Snaží sa konfliktom vyhýbať, tváriť sa, že nie sú. Snaží sa prispôsobiť v záujme dobrých vzťahov a aby nevyzeral, že je zlý, pretože sa presadzuje.	V konfliktach sa snaží dospieť k obojstranne uspokojujúcej dohode. Ide mu o to presadiť svoje záujmy a rešpektovať záujmy druhej strany.



DOMÁCA ÚLOHA



Rozdajte študentom dokument „Teória asertivity“ z nasledujúcej lekcie.

Inštrukcia: Preštudujte si dokument „Teória asertivity“, aby sa vám na lekcii ľahšie diskutovalo a mali ste čas na tréning zručností.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Praško, J. – Prašková, H.: *Asertivitou proti stresu*. Grada Publishing, Praha 1996
- O'Brienová, Paddy: *Asertivita pro manažery*. Management Press, Praha 1996
- Smith, Manuel J.: *When I say no, I feel guilty*. Bantam Books, New York 1975
Česky: *Říkejte ne s úsměvem*, Nakladatelství Lidové noviny, Praha 2003

Tri typy správania - charakteristiky

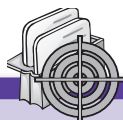
	AGRESÍVNY	PASÍVNY	ASERTÍVNY
ZODPOVEDNOSŤ	Za úspešné činy zodpovednosť preberá, za neúspešné činy zvaľuje zodpovednosť na druhých. Vinu dáva iným.	Preberá zodpovednosť aj za druhých. Svoj úspech prikladá vonkajším okolnostiam, neúspech dáva za vinu sebe. Viní sa aj za veci, ktoré nespôsobil.	Oddeľuje zodpovednosť svoju od zodpovednosti druhých. Preberá zodpovednosť za svoje činy. Uzná chyby, ktoré urobil, odmieta však tie, čo neurobil.
REŠPEKTOVANIE PRÁV	Presadzuje svoje záujmy bez ohľadu na to, či prekračuje alebo potláča práva druhých.	Potláča svoje práva a podriaďuje sa požiadavkám a potrebám iných.	Presadzuje svoje práva a záujmy bez toho, aby prekračoval či potláčal práva druhých.
RIEŠENIE PROBLÉMOV	Nezaujímajú ho návrhy od iných pokiaľ plne a rýchlo neuspokojujú jeho vlastné záujmy.	Spolupracuje a snaží sa druhým vyhovieť, aj keď to je proti jeho záujmom.	Dáva a podporuje návrhy, ktoré riešia problémy oboch zainteresovaných strán.
PREJAVOVANIE EMÓCIÍ	Emócie prejavuje nekonštruktívne a agresívne. Obvykle nimi zastrašuje.	Svoje emócie neprejavuje, potláča ich.	Svoje emócie si uvedomuje, verbálne ich prejaví. Pocity prejavuje, aby ukázal čo prežíva a nie preto, aby zastrašil.
SEBAÚCTA	Nespráva sa k druhým úctivo, seba nadraduje nad druhých.	Má nízku sebaúctu a správa sa k druhým podriadené.	Má v úcte seba i druhých ľudí.
POUŽÍVANIE LSTÍ A ÚSKOKOV	Používa nátlakové techniky (vyhrážanie sa) a pocity viny vyvolávajúce techniky (vyčítanie, obviňovanie).	Podlieha nátlakovým i viny vyvolávajúcim úskokom. Sam niekedy používa nepriame viny vyvolávajúce techniky (nepriame výčitky).	Lest, úskoky, manipuláciu nepoužíva. Je priamy.
NÁROK A LÁSKAVOSŤ	Nárokuje si aj láskavosť. Ak niečo chce od druhých, pokladá za ich povinnosť mu vyjsť v ústrety.	Aj nárok pokladá za láskavosť. Ak niečo chce a druhí sa vyhýbajú mu vyhovieť, ustúpi. Dokonca aj v situáciách, kedy sú druhí mu povinní vyhovieť.	Rozlišuje nárok od láskavosti. Ak má na niečo zákonný alebo morálny nárok, vytrvalo si ho presadzuje. Ak žiada druhých o láskavosť, ocení, keď niekto vyhovie a uzná, ak niekto odmieta.
KONFLIKTY	V konfliktoch sa silno presadzuje a neberie ohľad na záujmy druhých. Jeho cieľom je vyhrať nie dohodnúť sa.	Snaží sa konfliktom vyhýbať, tváriť sa, že nie sú. Snaží sa prispôbiť v záujme dobrých vzťahov, a aby nevyzeral, že je zlý, pretože sa presadzuje.	V konfliktoch sa snaží dospieť k obojstranne uspokojujúcej dohode. Ide mu o to presadiť svoje záujmy a rešpektovať záujmy druhej strany.

Asertívne techniky I.

Využitie asertivity

112

CIEĽ LEKCIE



Naučiť sa používať niektoré asertívne techniky.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Aby sme sa vedeli správať asertívne, zrelo, efektívne, potrebujeme isté zručnosti (techniky, ako to urobiť). Je mnoho sociálnych situácií, pre ktoré je vhodné asertívne správanie a pomôže nám situáciu zvládnuť v náš prospech a bez ublíženia druhej strane.

Jedná sa o bežné situácie, ako je napríklad vedenie plynulej konverzácie – so známymi aj neznámymi ľuďmi, či obchodnými partnermi.

Sú ale aj náročnejšie situácie, ako je napríklad prosba o láskavosť, odmietnutie láskavosti, žiadanie o nárok a trvanie na žiadosti.

Najmä pri náročnejších situáciách je vhodné poznať postupy a mať zručnosti na ich použitie - inak sa môže stať, že skĺzneme do agresívneho správania alebo zo situácie zbytočne vycúvame a nedosiahneme to, čo by sme mohli dosiahnuť.

DOMÁCA ÚLOHA



Rozdajte študentom dokument „Teória asertivity“.

Inštrukcia pre študentov: Preštudujte si dokument „Teória asertivity“, aby sa nám ľahšie diskutovalo a mali sme čas na tréning zručností.

ZÁKLADNÉ POJMY



- vedenie konverzácie
- žiadanie nároku
- prosba o láskavosť
- asertívne odmietanie
- technika otvorených dverí
- technika prejavu pochopenia
- technika gramofónovej platne
- technika sebaotvorenia
- a technika poskytovania voľných informácií

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- situácie na nácvik asertívnych techník
- dokument „Teória asertivity“

Metódy

- hranie rolí
- výklad
- diskusia

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Hlavná myšlienka a ciele lekcie. ... 2
2. Vedenie konverzácie..... 10
3. Prosba o láskavosť. 10
4. Odmietnutie láskavosti. 10
5. Nácvik nárokovania. 15

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Spoločenská komunikácia
Podnikateľská komunikácia
Etika



Asertivita vznikla ako nástroj na zvládanie bežných aj náročnejších sociálnych situácií.

Prvou bežnou situáciou je **začatie a vedenie konverzácie**. Tvorcovia asertivity pomáhali nespokojným (introvertným, submisívnym) ľuďom začať alebo pokračovať v načatej konverzácii. Takto boli schopní byť viac v kontakte s inými ľuďmi, ľahšie nadväzovali vzťahy a boli schopní ich ďalej rozvíjať. Napriek tomu, že techniky na vedenie konverzácie boli vyvinuté pre utiahnutejších ľudí, sú veľmi dobre použiteľné pre nás všetkých.

Medzi nástroje na vedenie bežnej konverzácie patria:

- poskytovanie voľných informácií,
- sebaotvorenie.

Oba nástroje pomáhajú rozvíjať konverzáciu a vytvárať vzťah medzi oboma stranami v komunikácii. Táto technika sa dá využívať nielen v osobnej, ale aj v pracovnej komunikácii, keď napríklad s obchodným partnerom chceme rozvíjať obchodný vzťah.

Okrem bežnej konverzácie však nastávajú v sociálnom kontakte aj situácie, ktoré sú náročnejšie na ich konštruktívne zvládanie. Za záťažové situácie sa pokladajú tie, ktoré vyžadujú väčšiu vytrvalosť, trpezlivosť, odvahu a citlivosť pri formulovaní výrokov.

Medzi záťažové komunikačné situácie patria:

- prosba o láskavosť a odmietnutie láskavosti (vedieť povedať nie),
- žiadosť o nárok a trvanie na ňom,
- dávanie a prijímanie kritiky,
- dávanie a prijímanie ocenenia (komplimentu),
- prijímanie (zvládanie) emócií druhých a prejavovanie svojich emócií.

Nástroje na vedenie konverzácie

Obvykle si ľudia o sebe myslia, že vedieť viesť konverzáciu. Takisto sa však zároveň posmievajú anglickému štýlu vedenia konverzácie o počasí, teda o ničom. Vedieť však viesť rozhovor s neznámym človekom o hocičom je pravé umenie.

Ľudia, ktorí nevedia viesť konverzáciu, sa dostá-

vajú do postupnej izolácie. Ľudia sa s nimi nebavia, lebo s nimi konverzácia viazne (ukážka ďalej). Tí, čo vedieť viesť konverzáciu, sú zase pokladaní za príjemných, zaujímavých a sú v spoločnosti obľúbení. Zručnosť konverzovať nemusí byť vôbec o bavení sa o počasí (teda o ničom), môžeme rozvíjať ľubovoľné témy (pretože všetko súvisí so všetkým) a tak sa môžeme s rôznymi ľuďmi baviť o rôznych témach, veľa sa dozvedieť a veľa ľudí spoznať (a vytvoriť si s nimi dobré vzťahy).

Poskytovanie voľných informácií – znamená v konverzácii poskytovať také informácie, ktoré umožnia v rozhovore pokračovať. Znamená to obvykle odpovedať rozvitou vetou a nie jednoslovné.

Sebaotvorenie – je druhý stupeň voľných informácií. Pri sebaotvorení vyjadríme aj svoj osobný vzťah, názor k veciam o ktorých sa vedie rozhovor.

Ukážka „Ako neviest konverzáciu“.

V autobuse sa náhodou stretnú dvaja študenti. Poznajú sa zo školy, ale len z videnia. Stoja oproti sebe v autobuse. Prvý (1.) sa pokúša o vedenie konverzácie, druhému (2.) to veľmi nejde.

1.: Ahoj. – 2.: Ahoj.

1.: Ako sa máš? – 2.: Dobre.

1.: Hm. (ticho) A ty si z 3.B, že? – 2.: Hej.

1.: Aha, myslel som si. (ticho) Aké je to u vás v Běč-ke? – 2.: Normálne.

No uznajte, je to trápny rozhovor, že? Ale nie preto, že by sa 1. vypytoval, ale preto ako 2. odpovedá. Potom aj vypytovanie sa je trápne.

Teraz sa pozrime na to, ako sa ten istý rozhovor zmení, keď začne 2. poskytovať voľné informácie a použije aj sebaotvorenie.

Ukážka „Ako viesť konverzáciu“.

1.: Ahoj. – 2.: Ahoj.

1.: Ako sa máš? – 2.: Dobre. Plno učenia, dnes máme písomku z matematiky, ale snáď to zvládnem. (Poskytol voľné informácie o učení a o písomke, a ešte aj sebaotvorenie o tom, že to snáď zvládne - čiže dost podnetov na pokračovanie v rozhovore.)

1.: Hm. My máme dnes tiež písomku z matematiky. A koho máte matematikára? (Nadväzuje na poskytnuté informácie.) Alebo: Ty si asi dobrý z matematiky, keď si

myslíš, že zvládneš písomku, ja som vždy vylepený a urobím leďva za tri. (Reaguje na sebaotvorenie a tiež urobí sebaotvorenie.) – 2.: My máme matikárku Novákovú, a vy? Alebo: Mne matika vždy išla, ale zase z jazykov som celkom tupý. (Sebaotvorenie.)

1.: *Mne anglina ide v pohode. Bol som cez leto v Írsku na brigáde (Voľné informácie.) To bola špica... (Sebaotvorenie.)*

Celú cestu sa budú mať o čom rozprávať a určite to nebude iba o škole. Postupne prejdú aj na iné témy a je veľmi pravdepodobné, že potom konverzácia nebude iba o počasí. Čo je však dôležitejšie – na rozdiel od prvého prípadu sa nebudú cítiť trápne, že stoja vedľa seba v autobuse, nebudú sa jeden druhému vyhýbať, ale pravdepodobne to bude naopak – budú sa zdraviť a navzájom o sebe pozitívne zmyšľať. To dokáže urobiť jedna dobre vedená konverzácia.

Nástroje na zvládanie záťažových situácií v komunikácii

Prosba o láskavosť a odmietnutie láskavosti

Na začiatok potrebujeme urobiť jedno dôležité rozlíšenie. A to rozlíšenie nároku od láskavosti. Nárok je najčastejšie definovaný právnymi normami v spoločnosti. **Nárok je situácia**, kedy máme právo a druhá strana povinnosť nám vyhovieť v našej žiadosti. Nárokové situácie sú často napríklad – uplatňovanie reklamácie alebo vybavovanie potvrdení na úradoch.

Na rozdiel od nároku **prosba o láskavosť** je situácia, kedy niečo chceme od druhej strany, ale druhá strana nám môže a nemusí vyhovieť. Pri prosbe o láskavosť prosíme o niečo navyše – obvykle si chceme niečo požičať, alebo chceme pomoc. Pri prosbe o láskavosť to chce zdravý odhad, o čo môžeme požiadať a do akej miery môžeme na vyhovieť tlačiť. Kľúčové je aj uvedomiť si, že obvykle o nárok žiadame a o láskavosť prosíme.

Základom prosby o láskavosť je **použiť čarovné slovíčko „prosím“ a povedať, akú láskavosť od druhej strany chceme.**

Prosím ťa, mohol by si mi požičať... Prosím ťa, mohol by si mi podať... Prosím ťa, mohla by si ma pustiť dopredu...

Na zvýšenie dôležitosti našej prosby a na vysvetlenie, prečo prosíme o láskavosť, môžeme **pridať jednoduché zdôvodnenie**: *Prosím ťa, mohol by si mi požičať pero, zabudol som si svoje... Prosím ťa, mohla by si ma pustiť dopredu, začína nám o chvíľu ďalšia hodina...*

Ťažšie, než požiadať o láskavosť, je prijať jej odmietnutie. Musíme byť vždy pripravení na to, že nás odmietnu – je to ich plné právo. A je slušné buď prosbu zopakovať, ak je pre nás vyhovieť dôležité, alebo odmietnutie prijať.

Ešte ťažšie je byť na strane odmietajúceho. Keď nás niekto prosí o láskavosť a my nechceme alebo nemôžeme vyhovieť. Odmietnutie láskavosti sa v našej kultúre považuje skoro za urážku. Napriek tomu na odmietnutie máme právo a dá sa to urobiť citlivo.

Korektné odmietanie - Ako povedať nie

Povedať nie v asertívnom správaní je spôsob ako slušne ale dostatočne rozhodne odmietnuť druhého bez toho, aby sme ho zranili či odmietli ako človeka. Dôležité však je mať na vedomí, že odmietajúci by sme mali iba vtedy, ak nám naozaj nevyhovuje to, čo od nás druhá strana chce. Zručnosť odmietajúci nie je nástroj na to, aby nám všetci dali pokoj a nikomu sme nepomáhali. Odmietnuť láskavosť sa neučíme preto, aby sme odmietali pomoc, ale aby v situácii, kedy je to pre nás veľmi nevyhovujúce, sme dokázali odmietnuť. Ľudia, ktorí nevedia povedať nie, majú často problémy s tým, že bývajú najprv používaní a neskôr zneužívaní – či už priateľmi, v rodine alebo v pracovných vzťahoch.

Priame odmietnutie

Ak chceme povedať „nie“, je vhodné ujasniť si, či to naozaj chceme, zvážiť dôsledky našej odpovede. Potom povedzme: *Nie... Nie, nechcem... Nie, ďakujem, nemám záujem... Nie, to neurobím... Nie, to mi nevyhovuje...*

Ak sa vám zdá jednoduché odmietnutie pritvrdé, môžete ho zjemniť tým, že dáte najavo pochopenie

druhej strane alebo pridáte ospravedlnenie, ak vám je naozaj ľúto, že musíte odmietnuť.

Odmietnutie s pochopením

*Chápem, že sa ponáhľaš, ale nepustím ťa pred seba.
Chápem, že sa chceš nejako zabaviť, ale nepožičiam ti môj mp3 prehrávač.*

Odmietnutie s prejavom pozitívneho vzťahu

Niekedy potrebujeme alebo chceme odmietnuť niekoho s kým máme dobrý vzťah. Aby si druhá strana nespojila odmietnutie jej žiadosti s odmietnutím jej osoby, je potrebné náš vzájomný vzťah zdôrazniť.

Pani učiteľka, vážim si vás, rada by som vám poobede pomohla, ale nevyhovuje mi to...

Zdenka, si moja dobrá kamoška, ale úlohu ti nedám opísať, mali sme každý napísať svoju vlastnú esej.

Odmietnutie s ospravedlnením

Mrzí ma to, ale... Je mi to ľúto, ale...

Odmietnutie s udaním dôvodu

Pozor, ale žiadne výhovorky a vymyslené dôvody. Druhá strana ich ľahko odhalí a bude vás pokladať nielen za „odmietača“, ale aj za klamára. Ak máte reálny dôvod, prečo nechcete druhej strane vyhovieť, tak ho stručne povedzte.

Nechcem ísť s tebou do mesta, lebo ma to nebaví.

Nechcem ti požičať mobil, lebo mám málo kreditu.

Odmietnutie s návrhom iného riešenia

Návrh riešenia môže pomôcť vyriešiť žiadateľovi jeho situáciu, a ukazujeme tak, že sme ochotní spolupracovať napriek tomu, že teraz jeho žiadosť odmietame.

Dnes s tebou nepôjdem, nevyhovuje mi to, ale zajtra mám čas.

Nepožičiam ti svoj prehrávač, ale spýtaj sa Martina, on má tiež.

Žiadosť o nárok a trvanie na ňom (nárokovanie)

Ak niečo potrebujeme a máme právo to získať (napr. zo zákona), druhá strana má povinnosť nám

vyhovieť. Môže však poukazovať na ťažkosti s tým spojené a vyhýbať sa tak svojej povinnosti. Taká situácia vyžaduje od nás veľa trpezlivosti a zručnosti na jej zvládnutie. Ak narazíme na odmietanie, stáva sa, že sa danej veci vzdáme alebo vybuchneme a sme agresívni (čo niekedy pomôže presadiť náš nárok). Ale často máme proti sebe silnejšieho súpera, agresivitu nám vráti s ešte väčšou silou. Preto treba zachovať chladnú hlavu a skúsiť niekoľko asertívnych techník.

Formulovanie žiadosti

Hovorte stručne a jasne. Udajte dôvody svojej žiadosti. Druhej strane musí byť jasné, čo od nej žiadate a prečo.

Dobrý deň, prišiel som reklamovať topánky. Po dvoch mesiacoch nosenia sa mi rozpadla podošva.

Pani učiteľka, chcel by som vedieť, za čo som v písomke dostal štvorku.

Vráť mi peniaze. Už si mi ich mal vrátiť pred týždňom.

Trvanie na žiadosti

Ak druhá strana bude vašu žiadosť odmietať, alebo uvádzať dôvody, prečo vám nemôže vyhovieť, použite techniku gramofónovej platne. **Technika gramofónovej platne** umožňuje bez agresie opakovať vašu žiadosť (preskakovanie vinylovej gramoplatne spôsobovalo opakovanie časti skladby - preto taký názov asertívnej techniky).

Opakujem, prišiel som reklamovať pokazené topánky.

Pani učiteľka, vysvetlite mi, za čo som dostal štvorku.

Vráť mi moje peniaze.

Technika prejavu pochopenia – otvorené dvere

Technika preskakujúcej platne môže pôsobiť chladne a nepriateľsky, preto sa často spolu s ňou používa technika otvorených dverí. Tá spočíva v uznaní a prejavení pochopenia toho, čo hovorí druhá strana (nie je to však súhlas) a vrátení sa k svojej požiadavke (gramoplatňa).

Chápem, že s tým budete mať starosti, ale chcem reklamovať tieto topánky.

Chápem, že máte málo času, ale chcem, aby ste mi

vysvetlili prečo som dostal štvorku.

Chápem, že máš ťažkosti zohnať peniaze, ale vráť mi moje peniaze.

Technika druhého najlepšieho riešenia

Ak druhá strana nechce alebo nevie vyhovieť vašej žiadosti hneď, navrhните druhé riešenie, ak nevyhoví. Pozor, nejedná sa o vyhrážanie typu: keď mi nevyhovíte, tak zavolám otca, kamaráta, policajtov..., ale opísanie ďalšieho možného riešenia vašej situácie.

Chápem, že vy nemôžete preberať reklamácie, dajte mi teda vašu vedúcu.

Chápem, že teraz nemáte čas, kedy sa dnes môžem zastaviť, pani učiteľka?

Chápem, že teraz nemáš peniaze, vrátiš mi ich teda zajtra poobede, ok?



1. Uvedte hlavnú myšlienku a ciele lekcie.

2. Vedenie konverzácie.

Porozprávajte príbeh nedobre vedenej konverzácie v autobuse (ukážka nedobre vedenej konverzácie). Vysvetlite pointu príbehu - trápnosť situácie a nedobrá vzťah dvoch ľudí. Neschopnosť viesť konverzáciu vedie k izolácii.

Spýtajte sa študentov, či si myslia, že vedia viesť konverzáciu s hocikým a hocikde.

Potom im povedzte, že si to vyskúšate, ale najprv si poviete dve techniky, ktoré podporujú vedenie konverzácie.

Vysvetlite techniku poskytovania voľných informácií a techniku sebaotvorenia.

Rozdeľte študentov do náhodných dvojíc. Povedzte im inštrukciu: *Predstavte si, že ste na oslave kamarátových narodenín. Náhodou ste sa ocitli v kuchyni, sami s kamarátovou mamou, otcom. Aby nebolo trápne ticho, začnete konverzáciu. Strihnite si, kto bude mama alebo otec. Ten, čo vyhrá je otec alebo mama vášho kamaráta. Hrajte vlastnú mamu alebo otca. Narodeniny sú akože u vás. Rozumieme si? - Teraz pozor. Váš dialóg bude trvať tri minúty. Obe strany sa snažia použiť techniku voľných informácií alebo sebaotvorenia (žiadne jednoslovné odpovede!).*

Po troch minútach konverzácií ich zastavte.

Spýtajte sa, ako im išla konverzácia. Či sa im to zdalo podobné tomu, čo by sa mohlo stať naozaj a ako im išli techniky informácií a sebaotvorenia. Nech povedia príklady, ako ich použili v ich konverzácií.

Nechajte študentov zhrnúť ešte raz hlavnú myšlienku, prečo je dobré vedieť viesť konverzáciu a aké sú jej základné techniky. Ďalšími technikami sú napríklad otvorené otázky – typ otázok začínajúci slovami ako, prečo, čo, ktoré umožňujú odpovedať ľubovoľne a rozvitou vetou.

3. Uvedte tému prosby o láskavosť.

Prosba o láskavosť je žiadosť o niečo, v čom vám druhý môže pomôcť, ale nemusí. Chceme od druhých niečo navyše.

Vysvetlite tri základné veci pri prosbe o láskavosť. Slovíčko prosím, vysvetlenie o čo ide a prípadne zdôvodnenie.

Rozdeľte študentov do dvojíc. Rozdajte im postrihané situácie na nácvik prosby o láskavosť zo zoznamu. Každému vo dvojici dajte jednu, ale odlišnú situáciu.

Povedzte inštrukciu: *Predstavte si, že danú vec potrebujete, chcete. Prišli ste za druhým a chcete od neho to, čo je napísané na vašej inštrukcii. Premyslite si a napíšte, čo by ste povedali (v priamej reči). Potom to vo dvojici povedzte.*

Nechajte ich napísať svoju odpoveď. Potom ich nechajte povedať druhému svoju prosbu o láskavosť.

Nakoniec niekoľko dvojíc **vyzvite**, nech ukážu, ako to urobili.

Nechajte študentov zopakovať základné princípy prosby o láskavosť.

4. Odmietnutie láskavosti.

Doteraz bolo relatívne ľahké nacvičovať asertívne zručnosti. Náročnejšie je odmietnuť láskavosť, než o ňu požiadať. Vysvetlite princípy odmietnutia láskavosti - povedať nie, mať jasno, prečo odmietam, jednoducho zdôvodniť svoje odmietnutie, dať najavo pochopenie situácie druhej strany, či navrhnúť alternatívne riešenie pre druhú stranu. Zdôraznite, že odmietnuť láskavosť (pomoc druhému) sa neučíme preto, aby druhým nepomáhali, ale aby v situácii, kedy je to pre nich veľmi nevyhovujúce, dokázali odmietnuť. Ľudia, ktorí nevedia povedať nie, majú často problémy s tým, že bývajú najprv používaní a neskôr zneužívaní - či už priateľmi, v rodine alebo v pracovných vzťahoch.

Povedzte študentom, nech si vymenia papieriky so situáciami s druhými dvojicami. Potom nech si strihnú, kto z nich si pýta láskavosť a kto odmieta. Kto vyhral strihanie, odmieta láskavosť.

Inštrukcia: *Jeden si teraz pripraví, ako poprosí druhú stranu o láskavosť. Druhá strana si premyslí, ako ju odmietne. Potom, ako prvý poprosí a druhý odmieta, má ale prvý za úlohu snažiť sa presviedčať, manipulovať, skrátka dosiahnuť, aby mu vyhovel. Úlohou druhého je však stále odmietať - slušne, korektne, podľa pravidiel, ktoré sme si povedali.*

Nechajte študentov 2 minúty simulovať rozhovor. Potom sa pýtajte, ako im to išlo.

5. Nácvik nárokovania.

Rozdeľte študentov do nových dvojíc.

Vysvetlite im situácie, kedy si môžeme uplatňovať nárok a aký je rozdiel medzi nárokom a láskavosťou.

Vysvetlite niekoľko pravidiel a techník, ako si uplatňovať korektne nárok - jasné a stručné formulovanie žiadosti, vysvetlenie nároku, trvanie na nároku - technika gramofónovej platne, technika prejavovania pochopenia, technika druhého najlepšieho riešenia.

Rozdeľte študentom do dvojíc situácie. Jeden má za úlohu hrať nárokovateľa a druhý osobu, voči ktorej je nárok vznesený (v situáciách sú roly pomenované).

Nechajte oboch vo dvojici, aby si situáciu prečítali a pripravili sa na ňu.

Inštrukcia: *Vášou úlohou je snažiť sa presadiť svoj nárok. Snažte sa použiť pravidlá, o ktorých sme hovorili. Úlohou druhej strany je odolávať nároku, vyhovárať sa, odmietať nárok. Nárokovatelia sa snažia stále správať asertívne.*

Nechajte študentov 2 minúty hrať vo dvojiciach scény.

Potom si vyberte náhodne dvojicu a nechajte ich scénu zahrať verejne. S ostatnými komentujte, ako postupoval nárokovateľ – či použil niektoré asertívne techniky, či sa niekedy správal pasívne alebo agresívne. Diskutujte aj o iných možnostiach, ako mohol postupovať.

Nechajte študentov zhrnúť, čo sa naučili.



Situácie na nácvik asertívnych techník

Situácie na nácvik prosby o láskavosť a odmietnutie láskavosti

1. Chceš si požičať peniaze, lebo chcete ísť s kamarátkou na oslavu narodenín do pizzerie.
2. Chceš sa dostať viac dopredu v rade na obed, lebo vám za chvíľu začne hodina.
3. Chceš si požičať iPod.
4. Chceš si požičať CD.
5. Chceš si požičať knihu.
6. Chceš, aby ti spolužiak pomohol tento týždeň s učením.
7. Chceš, aby ti spolužiak pomohol cez víkend doma so sťahovaním nábytku.
8. Chceš, aby ti spolužiak požičal na víkend motorku.
9. Chceš ísť s kamarátom večer do kina na horor (aj keď vieš, že ich nemá rád).

Situácie na nácvik nárokovania

1. Objednal si si v reštaurácii steak za dosť slušnú cenu. Steak je však tvrdý a šľachovitý. Chceš ho vrátiť (máš na to nárok ako zákazník).

Situácia: zákazník – čašník.

2. Požičal si kamarátovi knihu. Vrátil ti ju s niekoľkými zamastenými stranami a s jednou stranou roztrhnutou. Chceš, aby ti kúpil novú (máš na to nárok ako poškodený majiteľ).

Situácia: poškodený majiteľ – páchatel'.

3. Doktor ti predpísal lieky a až cestou do lekárne si si uvedomil, že chceš vedieť, aké majú vedľajšie účinky a akým princípom liečia (ako pacient máš nárok byť plne informovaný, čo budeš užívať).

Situácia: lekár – pacient.

4. V reštaurácii sedíš v nefajčiarskej časti a zákazník pri vedľajšom stole fajčí. Chceš, aby prestal (máš na to nárok).

Situácia: zákazník – zákazník.

5. Odchádzate zo zábavy z reštaurácie, je neskoro v noci a kamarát, čo vás má viesť domov veľa pil a zároveň odmieta niekoho nechať šoférovať. Ty odmietaš, aby ťa viedol opitý (máš povinnosť nedovoliť opitému šoférovať).

Situácia: opitý vodič – občan.



Asertívne techniky I.

Asertivita vznikla ako nástroj na zvládanie bežných sociálnych situácií - napríklad **začatie a vedenie konverzácie**. Tvorcovia asertivity pomáhali nesmeľým ľuďom začať alebo pokračovať v konverzácii. Medzi pomôcky na vedenie konverzácie patria **poskytovanie voľných informácií a sebaotvorenie**.

Okrem bežnej konverzácie však nastávajú v sociálnom kontakte aj situácie, ktoré sú náročnejšie na ich konštruktívne zvládanie. Za záťažové situácie sa pokladajú tie, ktoré vyžadujú väčšiu vytrvalosť, trpezlivosť, odvahu a citlivosť pri formulovaní výrokov v napätej diskusii.

Medzi záťažové komunikačné situácie patria:

- prosba o láskavosť a odmietnutie láskavosti (vedieť povedať nie),
- žiadosť o nárok a trvanie na ňom,
- dávanie a prijímanie kritiky,
- dávanie a prijímanie ocenenia (komplimentu),
- prijímanie (zvládanie) emócií druhých a prejavovanie emócií.

Prošba o láskavosť – základom prosby o láskavosť je použiť čarovné slovíčko „**prosím**“ a **povedať, akú láskavosť od druhej strany chceme**. Na zvýšenie dôležitosti našej prosby a na vysvetlenie prečo prosíme o láskavosť môžeme **pridať jednoduché zdôvodnenie**.

Korektné odmietanie (ako povedať nie)

- a) priame odmietnutie,
- b) odmietnutie s pochopením,
- c) odmietnutie s prejavom pozitívneho vzťahu,
- d) odmietnutie s ospravedlnením,
- e) odmietnutie s udaním dôvodu,
- f) odmietnutie s návrhom iného riešenia.

Žiadosť o nárok a trvanie na ňom (nárokovanie)

Formulujte žiadosť (hovorte stručne a jasne), **udajte dôvody** svojej žiadosti, **trvajte na žiadosti** (technika gramofónovej platne), **prejavte pochopenie**, ale zotrvajte na svojom (technika otvorených dverí), použite techniku druhého najlepšieho riešenia.

DOMÁCA ÚLOHA



Napíšte si situáciu, v ktorej vás niekto naposledy kritizoval alebo vy ste kritizovali niekoho. Za čo ste boli kritizovaní a za čo ste kritizovali? Ako to prebiehalo? Spomeňte si ako kritik kritiku povedal a ako ste na ňu reagovali.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Praško, J. – Prašková, H.: *Asertivitou proti stresu*. Grada Publishing 1996
- O'Brienová, Paddy: *Asertivita pro manažery*. Management Press 1996
- Smith, Manuel J.: *When I say no, I feel guilty*. New York, Bantam Books 1975
Česky: *Říkejte ne s úsměvem*. Praha, Nakladatelství Lidové noviny 2003



Asertivita vznikla ako nástroj na zvládanie bežných aj náročnejších sociálnych situácií.

Prvou bežnou situáciou je **začatie a vedenie konverzácie**. Tvorcovia asertivity pomáhali nespelym (introvertným, submisívnym) ľuďom začať alebo pokračovať v načatej konverzácii. Takto boli schopní byť viac v kontakte s inými ľuďmi, ľahšie nadväzovali vzťahy a boli schopní ich ďalej rozvíjať. Napriek tomu, že techniky na vedenie konverzácie boli vyvinuté pre utiahnutejších ľudí, sú veľmi dobre použiteľné pre nás všetkých.

Medzi nástroje na vedenie bežnej konverzácie patria:

- poskytovanie voľných informácií,
- sebaotvorenie.

Oba nástroje pomáhajú rozvíjať konverzáciu a vytvárať vzťah medzi oboma stranami v komunikácii. Táto technika sa dá využívať nielen v osobnej, ale aj v pracovnej komunikácii, keď napríklad s obchodným partnerom chceme rozvíjať obchodný vzťah.

Okrem bežnej konverzácie však nastávajú v sociálnom kontakte aj situácie, ktoré sú náročnejšie na ich konštruktívne zvládanie. Za záťažové situácie sa pokladajú tie, ktoré vyžadujú väčšiu vytrvalosť, trpezlivosť, odvahu a citlivosť pri formulovaní výrokov.

Medzi záťažové komunikačné situácie pokladáme:

- prosba o láskavosť a odmietnutie láskavosti (vedieť povedať nie),
- žiadosť o nárok a trvanie na ňom,
- dávanie a prijímanie kritiky,
- dávanie a prijímanie ocenenia (komplimentu),
- prijímanie (zvládanie) emócií druhých a prejavovanie svojich emócií.

Nástroje na vedenie konverzácie

Obvykle si ľudia o sebe myslia, že vedieť viesť konverzáciu. Takisto sa však zároveň posmievajú anglickému štýlu vedenia konverzácie o počasí, teda o ničom. Vedieť však viesť rozhovor s neznámym človekom o hocičom je pravé umenie.

Ľudia, ktorí nevedia viesť konverzáciu, sa dostávajú do postupnej izolácie. Ľudia sa s nimi nebavia, lebo s nimi konverzácia viazne (ukážka ďalej). Tí, čo vedieť viesť konverzáciu, sú zase pokladaní za príjemných, zaujímavých a sú v spoločnosti obľúbení. Zručnosť konverzovať nemusí byť vôbec o bavení sa o počasí (teda o ničom), môžeme rozvíjať ľubovoľné témy (pretože všetko súvisí so všetkým) a tak sa môžeme s rôznymi ľuďmi baviť o rôznych témach, veľa sa dozvedieť a veľa ľudí spoznať (a vytvoriť si s nimi dobré vzťahy).

Poskytovanie voľných informácií – znamená v konverzácii poskytovať také informácie, ktoré umožnia v rozhovore pokračovať. Znamená to obvykle odpovedať rozvitou vetou a nie jednoslovné.

Sebaotvorenie – je druhý stupeň voľných informácií. Pri sebaotvorení vyjadríme aj svoj osobný vzťah, názor k veciam o ktorých sa vedie rozhovor.

Ukážka „Ako neviest konverzáciu“

V autobuse sa náhodou stretnú dvaja študenti. Poznajú sa zo školy, ale len z videnia. Stoja oproti sebe v autobuse. Prvý (1.) sa pokúša o vedenie konverzácie, druhému (2.) to veľmi nejde.

1.: Ahoj. – 2.: Ahoj.

1.: Ako sa máš? – 2.: Dobre.

1.: Hm. (ticho) A ty si z 3.B, že? – 2.: Hej.

1.: Aha, myslel som si. (ticho) Aké je to u vás v Běč-ke? – 2.: Normálne.

No uznajte, je to trápny rozhovor, že? Ale nie preto, že by sa 1. vypytoval, ale preto ako 2. odpovedá. Potom aj vypytovanie sa je trápne.

Teraz sa pozrime na to, ako sa ten istý rozhovor zmení, keď začne 2. poskytovať voľné informácie a použije aj sebaotvorenie.

Ukážka „Ako viesť konverzáciu“

1.: Ahoj. – 2.: Ahoj.

1.: Ako sa máš? – 2.: Dobre. Plno učenia, dnes máme písomku z matematiky, ale snáď to zvládnem. (Poskytol voľné informácie o učení a o písomke, a ešte aj sebaotvorenie o tom, že to snáď zvládne - čiže dosť podnetov na pokračovanie v rozhovore.)

1.: Hm. My máme dnes tiež písomku z matematiky. A koho máte matikára? (Nadväzuje na poskytnuté



informácie.) Alebo: *Ty si asi dobrý z matiky, keď si myslíš, že zvládneš písomku, ja som vždy vylepený a urobím leďva za tri.* (Reaguje na sebaotvorenie a tiež urobí sebaotvorenie.) – 2.: *My máme matikárku Novákovú, a vy?* Alebo: *Mne matika vždy išla, ale zase z jazykov som celkom tupý.* (Sebaotvorenie.)

1.: *Mne anglina ide v pohode. Bol som cez leto v Írsku na brigáde* (Voľné informácie.) *To bola špica...* (Sebaotvorenie.)

Nástroje na zvládanie záťažových situácií v komunikácii

Prosba o láskavosť a odmietnutie láskavosti

Na začiatok potrebujeme urobiť jedno dôležité rozlíšenie. A to rozlíšenie nároku od láskavosti. Nárok je najčastejšie definovaný právnymi normami v spoločnosti. **Nárok je situácia**, kedy máme právo a druhá strana povinnosť nám vyhovieť v našej žiadosti. Nárokové situácie sú často napríklad – uplatňovanie reklamácie alebo vybavovanie potvrdení na úradoch.

Na rozdiel od nároku **prosba o láskavosť** je situácia, kedy niečo chceme od druhej strany, ale druhá strana nám môže a nemusí vyhovieť. Pri prosbe o láskavosť prosíme o niečo navyše - obvykle si chceme niečo požičať, alebo chceme pomoc. Pri prosbe o láskavosť to chce zdravý odhad, o čo môžeme požiadať a do akej miery môžeme na vyhovieť tlačiť. Kľúčové je aj uvedomiť si, že obvykle o nárok žiadame a o láskavosť prosíme.

Základom prosby o láskavosť je **použiť čarovné slovíčko „prosím“ a povedať, akú láskavosť od druhej strany chceme.**

Prosím ťa, mohol by si mi požičať... Prosím ťa, mohol by si mi podať... Prosím ťa, mohla by si ma pustiť dopredu...

Na zvýšenie dôležitosti našej prosby a na vysvetlenie, prečo prosíme o láskavosť, môžeme **pridať jednoduché zdôvodnenie**: *Prosím ťa, mohol by si mi požičať pero, zabudol som si svoje... Prosím ťa, mohla by si ma pustiť dopredu, začína nám o chvíľu ďalšia hodina...*

Ťažšie, než požiadať o láskavosť, je prijať jej odmietnutie. Musíme byť vždy pripravení na to, že

nás odmietnu – je to ich plné právo. A je slušné buď prosbu zopakovať, ak je pre nás vyhovieť dôležité, alebo odmietnutie prijať.

Ešte ťažšie je byť na strane odmietajúceho. Keď nás niekto prosí o láskavosť a my nechceme alebo nemôžeme vyhovieť. Odmietnutie láskavosti sa v našej kultúre považuje skoro za urážku. Napriek tomu na odmietnutie máme právo a dá sa to urobiť citlivo.

Korektné odmietanie - Ako povedať nie

Povedať nie v asertívnom správaní je spôsob ako slušne ale dostatočne rozhodne odmietnuť druhého bez toho, aby sme ho zranili či odmietli ako človeka. Dôležité však je mať na vedomí, že odmietajú by sme mali iba vtedy, ak nám naozaj nevyhovuje to, čo od nás druhá strana chce. Zručnosť odmietajú nie je nástroj na to, aby nám všetci dali pokoj a nikomu sme nepomáhali. Odmietnuť láskavosť sa neučíme preto, aby sme odmietali pomoc, ale aby v situácii, kedy je to pre nás veľmi nevyhovujúce, sme dokázali odmietnuť. Ľudia, ktorí nevedia povedať nie, majú často problémy s tým, že bývajú najprv používaní a neskôr zneužívaní - či už priateľmi, v rodine alebo v pracovných vzťahoch.

Priame odmietnutie

Ak chceme povedať „nie“, je vhodné ujasniť si, či to naozaj chceme, zvážiť dôsledky našej odpovede. Potom povedzme: *Nie... Nie, nechcem... Nie, ďakujem, nemám záujem... Nie, to neurobím... Nie, to mi nevyhovuje...*

Ak sa vám zdá jednoduché odmietnutie pritvrdé, môžete ho zjemniť tým, že dáte najavo pochopenie druhej strane alebo pridáte ospravedlnenie, ak vám je naozaj ľúto, že musíte odmietnuť.

Odmietnutie s pochopením

Chápem, že sa ponáhľaš, ale nepustím ťa pred seba. Chápem, že sa chceš nejako zabaviť, ale nepožičiam ti môj mp3 prehrávač.

Odmietnutie s prejavom pozitívneho vzťahu

Niekedy potrebujeme alebo chceme odmietnuť niekoho s kým máme dobrý vzťah. Aby si druhá



strana nespojila odmietnutie jej žiadosti s odmietnutím jej osoby, je potrebné náš vzájomný vzťah zdôrazniť.

Pani učiteľka, vážim si vás, rada by som vám poobede pomohla, ale nevyhovuje mi to...

Zdenka, si moja dobrá kamoška, ale úlohu ti nedám opísať, mali sme každý napísať svoju vlastnú esej.

Odmietnutie s ospravedlnením

Mrzí ma to, ale... Je mi to ľuto, ale...

Odmietnutie s udaním dôvodu

Pozor, ale žiadne výhovorky a vymyslené dôvody. Druhá strana ich ľahko odhalí a bude vás pokladať nielen za „odmietajúcu“, ale aj za klamára. Ak máte reálny dôvod, prečo nechcete druhej strane vyhovieť, tak ho stručne povedzte.

Nechcem ísť s tebou do mesta, lebo ma to nebaví.

Nechcem ti požičať mobil, lebo mám málo kreditu.

Odmietnutie s návrhom iného riešenia

Návrh riešenia môže pomôcť vyriešiť žiadateľovi jeho situáciu, a ukazujeme tak, že sme ochotní spolupracovať napriek tomu, že teraz jeho žiadosť odmietame.

Dnes s tebou nepôjdem, nevyhovuje mi to, ale zajtra mám čas.

Žiadosť o nárok a trvanie na ňom (nárokovanie)

Ak niečo potrebujeme a máme právo to získať (napr. zo zákona), druhá strana má povinnosť nám vyhovieť. Môže však poukazovať na ťažkosti s tým spojené a vyhýbať sa tak svojej povinnosti. Taká situácia vyžaduje od nás veľa trpezlivosti a zručnosti na jej zvládnutie. Ak narazíme na odmietanie, stáva sa, že sa danej veci vzdáme alebo vybuchneme a sme agresívni (čo niekedy pomôže presadiť náš nárok). Ale často máme proti sebe silnejšieho súpera, agresivitu nám vráti s ešte väčšou silou. Preto treba zachovať chladnú hlavu a skúsiť niekoľko asertívnych techník.

Formulovanie žiadosti

Hovorte stručne a jasne. Udajte dôvody svojej žiadosti. Druhej strane musí byť jasné, čo od nej žiadate a prečo.

Dobrý deň, prišiel som reklamovať topánky. Po dvoch mesiacoch nosenia sa mi rozpadla podrážka.

Pani učiteľka, chcel by som vedieť, za čo som v písomke dostal štvorku.

Trvanie na žiadosti

Ak druhá strana bude vašu žiadosť odmietať, alebo uvádzať dôvody, prečo vám nemôže vyhovieť, použite techniku gramofónovej platne. **Technika gramofónovej platne** umožňuje bez agresie opakovať vašu žiadosť (preskakovanie vinylovej gramoplatne spôsobovalo opakovanie časti skladby - preto taký názov asertívnej techniky).

Opakujem, prišiel som reklamovať pokazené topánky.

Pani učiteľka, vysvetlite mi, za čo som dostal štvorku.

Technika prejavu pochopenia – otvorené dvere

Technika preskakujúcej platne môže pôsobiť chladne a nepriateľsky, preto sa často spolu s ňou používa technika otvorených dverí. Tá spočíva v uznaní a prejavení pochopenia toho, čo hovorí druhá strana (nie je to však súhlas) a vrátení sa k svojej požiadavke (gramoplatňa).

Chápem, že s tým budete mať starosti, ale chcem reklamovať tieto topánky.

Chápem, že máte málo času, ale chcem, aby ste mi vysvetlili prečo som dostal štvorku.

Technika druhého najlepšieho riešenia

Ak druhá strana nechce alebo nevie vyhovieť vašej žiadosti hneď, navrhnete druhé riešenie, ak nevyhoví. Pozor, nejedná sa o vyhrážanie typu (keď mi nevyhovíte, tak zavolám otca, kamaráta, policajtov...), ale opísanie ďalšieho možného riešenia vašej situácie.

Chápem, že vy nemôžete preberať reklamácie, dajte mi teda vašu vedúcu.

Chápem, že teraz nemáte čas, kedy sa dnes môžem zastaviť, pani učiteľka?

Situácie na nácvik asertívnych techník.

Situácie na nácvik prosby o láskavosť a odmietnutie láskavosti.

1. Chceš si požičať peniaze, lebo chcete ísť s kamarátkou na oslavu narodenín do pizzerie.
2. Chceš sa dostať viac dopredu v rade na obed, lebo vám za chvíľu začne hodina.
3. Chceš si požičať iPod.
4. Chceš si požičať CD.
5. Chceš si požičať knihu.
6. Chceš, aby ti spolužiak pomohol tento týždeň s učením.
7. Chceš, aby ti spolužiak pomohol cez víkend doma so sťahovaním nábytku.
8. Chceš, aby ti spolužiak požičal na víkend motorku.
9. Chceš ísť s kamarátom večer do kina na horor (aj keď vieš, že ich nemá rád).

Situácie na nácvik nárokovania

1. Objednal si si v reštaurácii steak za dosť slušnú cenu. Steak je však tvrdý a šľachovitý. Chceš ho vrátiť (máš na to nárok ako zákazník).

Situácia: zákazník – čašník.

2. Požičal si kamarátovi knihu. Vrátil ti ju s niekoľkými zamastenými stranami a s jednou stranou roztrhnutou. Chceš, aby ti kúpil novú (máš na to nárok ako poškodený majiteľ).

Situácia: poškodený majiteľ – páchatel'.

3. Doktor ti predpísal lieky a až cestou do lekárne si si uvedomil, že chceš vedieť, aké majú vedľajšie účinky a akým princípom liečia (ako pacient máš nárok byť plne informovaný, čo budeš užívať).

Situácia: lekár – pacient.

4. V reštaurácii sedíš v nefajčiarskej časti a zákazník pri vedľajšom stole fajčí. Chceš, aby prestal (máš na to nárok).

Situácia: zákazník – zákazník.

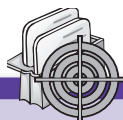
5. Odchádzate zo zábavy z reštaurácie, je neskoro v noci a kamarát, čo vás má viesť domov veľa pil a zároveň odmieta niekoho nechať šoférovať. Ty odmietaš, aby ťa viedol opitý (máš povinnosť nedovoliť opitému šoférovať).

Situácia: opitý vodič – občan.

Asertívne techniky II.

Zvládanie kritiky a ocenenia

CIEĽ LEKCIE



Naučiť sa používať asertívne zručnosti – dávanie a prijímanie kritiky, dávanie a prijímanie ocenenia.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Každý deň sa dostávame do situácií, či už medzi priateľmi, medzi kolegami v práci, medzi spolužiakmi v škole, či medzi príbuznými v rodine, že sa navzájom hodnotíme.

Hodnotíme niekoho správanie, niekoho výkon v istej činnosti. Kritizujeme čo sa nám nepáči, oceňujeme čo sa nám páči. Kritizujeme, ak niečo nie je urobené podľa našich predstáv alebo podľa dohodnutých kritérií. Oceňujeme, ak je niečo urobené tak, ako sme si predstavovali, alebo to dokonca predčilo naše očakávania. Naše kritické hodnotenie však môže byť podané tak, že miesto toho, aby druhá strana urobila nápravu začne sa s nami hádať a brániť sa. Naše pozitívne hodnotenie (kompliment) môže byť povedané tak všeobecne, že druhá strana to bude brať ako neúprimné. Je dobré vedieť poskytnúť aj prijať kritiku a ocenenie tak, aby sme podporili druhú stranu v tom, čo robí dobre a pomohli jej zmeniť veci, ktoré by mohla robiť lepšie.

DOMÁCA ÚLOHA



Napíšte si situáciu, v ktorej vás niekto naposledy kritizoval alebo vy ste kritizovali niekoho. Za čo ste boli kritizovaní a za čo ste kritizovali? Ako to prebiehalo? Spomeňte si, ako kritik kritiku povedal a ako ste na ňu reagovali.

113

ZÁKLADNÉ POJMY



- kritika
- ocenenie
- kompliment
- technika otvorených dverí
- asertívny súhlas
- negatívne opytovanie

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- kartičky „Situácie na nácvik kritiky“

Metódy

- diskusia
- výklad



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcie... **2**
2. Spýtajte sa študentov na ich situáciu (domácu úlohu), kedy boli kritizovaní alebo ich niekto kritizoval. **5**
3. Zahrajte scénky na dávanie a prijímanie kritiky. **10**
4. Pomenujte pravidlá dávania kritiky. **5**
5. Nacvičte si dávanie kritiky..... **10**
6. Pravidlá prijímania kritiky..... **5**
7. Nacvičte si prijímanie kritiky. **10**

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Spoločenská komunikácia
Podnikateľská komunikácia
Názka o spoločnosti
Etika



Od ľudí, s ktorými spolupracujeme v jednom tíme, máme isté očakávania. Niekedy ich správanie a výkon vnímame pozitívne, inokedy negatívne.

Keď vnímame druhého správanie alebo výkon negatívne, kritizujeme to. Ak to vnímame pozitívne, oceňujeme to.

Najmä kritika však spôsobuje ďalšie konflikty a je to často preto, lebo kritik nepodá negatívnu spätnú väzbu spôsobom, ktorý by bol vhodný, alebo preto, lebo kritizovaný nevhodne reaguje.

Príklady ocenenia:

- *Potešila si ma, že si mi včas odoslala poštu.*
- *Som rád, že si mi zavolať, koľko ľudí príde na stretnutie.*
- *Páčilo sa mi, ako si reprezentoval našu organizáciu.*
- *Cením si, ako vytrvalo si vybavovala tie povolenia na úradoch.*

Príklady kritiky:

- *Nepáčilo sa mi, ako si na tú pani zvýšil hlas.*
- *Bolo mi nepríjemné, ako si o nás povedal pred ostatnými, že nič nerobíme.*
- *Mrzí ma, že si nepodal prihlášku aj za mňa.*
- *Nahneval si ma, že si prišiel o 20 minút neskôr.*

Spätná väzba je náš odraz toho, ako na nás pôsobí druhý človek. V spätnej väzbe môžeme vyjadriť naše pocity, postoj k tomu, čo druhý človek urobil, povedal. Spätná väzba sa môže dávať niekoľkými spôsobmi. Práve od toho, ako dáme druhému človeku spätnú väzbu záleží, či ju (najmä kritiku) prijme, alebo nie. Pozrime sa bližšie na zásady, ktorými sa môžeme riadiť pri dávaní spätnej väzby.

Dávanie kritiky

- **Buďte priami** – neuhýbajte pohľadom, nebuďte ironickí či inak dvojzmyselní. Chceme predsa, aby nás kritizovaný správne pochopil a bral vážne.
- **Hovorte za seba** – hovorte o tom, ako jeho konanie zapôsobilo na vás.
- **Poskytujete informáciu** – informujete, ako to na vás vplýva alebo aký to má dopad. Nehovoríme mu, aký je on sám ako osoba. Tým oddelíme poskytnutie informácie od hodnotenia.

Zle si to urobil. (Všeobecné hodnotenie - nesprávne, ak nedoplňíme podrobnosti.)

Nepáči sa mi niekoľko vecí..., alebo Niektoré veci nie sú vhodné do obchodnej korešpondencie... (Informácia o mne, alebo porovnanie s kritériami – správne.)

- **Opisujte konkrétne správanie** – snažte sa presne opísať, k čomu sa vyjadrujete.

Nie je to naštylizované ako obchodný list – oslovenie je neformálne, a tieto dve slová sú vyhrážanie sa, nie žiadosť o... (Konkrétny opis dvoch faktov – správne.)

Si nezodpovedný lajdák, keď neurobiš úlohu ako sme sa dohodli. (Hodnotenie človeka – je to všeobecné, nepresné a teda nesprávne.)

Postup pri dávaní kritiky

1. **Premyslite si, ktoré konkrétne veci chcete kritizovať** – musia byť pozorovateľné, prípadne spočítateľné. *Dnes si mi už tri razy zhodil zo stola veci.*
2. **Vyberte si vhodnú chvíľu na podanie kritiky** – nie keď je druhá strana nervózna alebo sa hlboko sústreďí na riešenie iného problému.
3. **Oslovte kritizovaného, nech sa začne sústreďiť na vás.** *Jožo, počúvaj,...*
4. **Povedzte, že chcete niečo povedať.** *Chcel by som ti povedať...*
5. **Povedzte svoj negatívny pocit spojený s kritizovanou vecou.** *Hnevám sa, že mi nepríjemné, vadí mi...*
6. **Opíšte, čo kritizujete.** *Zhodil si mi veci zo stola.*
7. **Navrhňte riešenie.** *Dávaj si pozor, keď ideš okolo mojej lavice.*

Ocenenie celku a kritika niektorých častí.

Pre lepšie pripravenie kritizovaného na prijatie kritiky sa odporúča doplniť ocenenie pred bod 5. Ak sa kritika týka väčšieho celku a kritizovaný urobil chybu v jednej časti je vhodné najprv oceniť celok a potom kritizovať dané chybné časti.

Napríklad: *Som rád, že si mi úlohu odovzdal včas. Je urobená celá a to je dobré. Chcel by som sa však zastaviť pri niektorých častiach, ktoré sa mi nepáčia.*

Napríklad: *Vieš, že sme kamaráti už dlhú dobu a často si požičiavame rôzne veci. Chcel by ti však pove-*

dať, že to CD, čo si mal požičané naposledy si mi vrátil tak doškriabané, že sa nedá poriadne prehrávať.

Prijímanie kritiky

Základom efektívneho prijatia kritiky je uvedenie si, že kritik je náš priateľ a chce, aby sme niečo zmenili v našom správaní, v niečom, čo sme urobili. Preto nás kritizuje. Ďalšia myšlienka, ktorá nám pomôže zachovať pri počúvaní kritiky chladnú hlavu: to, čo kritizujúci hovorí, je jeho názor, s ktorým môžeme a nemusíme súhlasiť. A aj keď s ním nesúhlasíme, môžeme si ho rozvážne vypočúť (čo keď má naozaj pravdu a my sa mýlime?). Takýto otvorený postoj ku kritike nám poslúži ako cenný zdroj osobnostného rastu a zlepšovania sa.

Základný postup pri prijímaní kritiky

1. **Zhlboka začnite dýchať**, nebude príjemné, čo budete počuť, aj keď vám to môže pomôcť robiť veci lepšie.
2. **Sústredte sa na to, čo vám kritik hovorí.** Snažte sa porozumieť.
3. **Nechajte ho dohovoriť do konca**, nech si o tom myslíte hocičo.
4. **Uznajte, čo sa dá uznať**, uznajte svoju chybu. Ak je niečo z kritiky neoprávnené, slušne a pokojne to odmietnite.
5. **Podakujte za spätnú väzbu.**
6. **Navrhните nápravu, odstránenie chyby.**

Nie každú kritiku dostanete podľa hore uvedených pravidiel. Kritici niekedy kritizujú všeobecne, hodnotiaco, nemajú za cieľ nápravu, ale vás ponížiť. Vtedy je vhodné použiť niekoľko asertívnych techník na zvládnutie nekonštruktívnej kritiky.

Techniky na zvládnutie nekonštruktívnej kritiky

1. **Asertívny súhlas**
2. **Negatívne opytovanie**

1. Asertívny súhlas (technika otvorených dverí)

Predstavme si kritika ako baranidlo a kritizovaného ako vchod do hradu. Veľmi ľahko môže medzi nimi vzniknúť boj o to, kto zvíťazí. Vydrží brána, alebo ju kritizujúci búšením kritikou prerazí?

Keď kritik zaútočí, dvere pootvoríme, kritika nimi prejde, ale dvere zostanú celé.

Takto funguje technika otvorených dverí. Technika otvorených dverí sa využíva pri zvládaní kritiky podobne ako pri presadzovaní svojho názoru (lekcia 112 „Asertívne techniky“). Dáme najavo pochopenie druhej strane a potom sa vrátíme k tomu, čo potrebujeme. Pri kritike uznáme pocity a názory druhej strany a vrátíme sa ku konkrétnym veciam, ktoré kritik kritizuje. Majme vždy na pamäti, že sme ľudia omylní, nedokonalí a je možné, že sme nejakú chybu urobili.

Technika otvorených dverí pri zvládaní kritiky znamená:

- Súhlasiť s každou pravdou. *Áno, máš pravdu, že som urobil...*
- Súhlasiť s každou pravdepodobnou pravdou. *Môžeš mať pravdu, že by to mohlo... Áno, je možné, že...*
- Súhlasiť s každou všeobecnou pravdou. *Áno, zvykne sa stať, že...*
- Vyjadriť porozumenie pre pocity kritizujúceho, ktoré sprevádzajú jeho kritiku. *Chápem, že to prežíváš takto...*

Príklad: Kritik: *To je strašné, to si fakt odflákal, na to sa nedá pozerať.*

Reakcie: *Je možné, že sa to niekomu nemusí páčiť. - Chápem, že sa ti to asi nepáči.*

Technika otvorených dverí nám pomáha nespanikáriť, ak nás chce niekto kritikou manipulovať alebo vyprovokovať. Dôsledok: kritizujúci sa „vystriela“ a prestane nás týmto spôsobom kritizovať.

Ak však chceme vedieť, čo kritikovi naozaj vadí, musíme sa viac pýtať. Ak je kritik hodnotiaci a všeobecný, musíme otázkami zistiť konkrétne, na čo svojou kritikou mieri.

2. Negatívne opytovanie

Negatívne opytovanie nám na rozdiel od otvorených dverí pomôže získať od kritizujúceho viac konkrétnych informácií o nás, o našom správaní, o tom, čo kritizujúcemu prekáža, pomáha nám zistiť, čo môžeme urobiť, aby sme kritizujúcemu vyšli v ústrety.

Pri negatívnom opytovaní hovoríme v prvej osobe jednotného čísla, sme priami, pokojní, neironizujeme, rozvážne sa spytujeme na konkrétne veci v našom negatívnom správaní.

Čo konkrétne sa ti nepáči?

Môžeš mi povedať presne, čo máš na mysli?

Čo som povedala, že som ťa nahnevala?

Dávanie a prijímanie ocenenia (komplimentu)

V živote nám často robí problém nielen brániť sa kritike či kritizovať, ale aj vyjadrovať či prijímať ocenenie, kompliment. Hanbíme sa, keď nás niekto ocení, aj keď sme tomu radi. Radšej kritizujeme, akoby sme povedali ocenenie. Pozitívne hodnotenie nám akosi nejde.

Tí, čo vedia dávať ocenenia, aj ich dobre vedia prijímať, sú obľúbení, majú sympatie a priateľstvo druhých. Iste viac ako kritici a hašterivci.

Ako vyjadriť ocenenie, kompliment

1. Vyberte si **vhodný čas a situáciu**.
2. Nadviažte kontakt – zrakom, oslovením.
3. Konkrétne a úprimne povedzte svoj kompliment – čo sa vám páčilo, čo oceňujete...

Veľmi sa mi páčilo, ako si pohotovo reagovala na zákazníka.

Páči sa mi, ako si vhodne zmenila oslovenie v obchodnom liste a ako si vyjadrila naše požiadavky a rozpisala rozpočet.

Mám radosť, že si použila moje grafy v prezentácii a uviedla tam aj moje meno.

Prijímanie komplimentu

V podstate je to jednoduchá vec, aj keď práve prežívame veľa zmiešaných pocitov – od pýchy, radosti, po zmätok a neistotu, či si to naozaj zaslúžime.

Čo nerobiť pri prijímaní komplimentu

- **Nebagatelizujte.** *Ale veď to nebola žiadna námaha. To by urobil každý. To bola samozrejmosť.*
- **Neodmietajte.** *Ale prestaň, veď to bola moja povinnosť.*

Ak vám niekto dáva kompliment, tak je to dar. Niekto sa vám venuje a dáva vám spätnú väzbu. Je namieste si to vypočuť a poďakovať sa. Ak zho-

díte vlastnú prácu, zhodíte aj autora komplimentu. Možno nabudúce si rozmyslí, či vás ešte ocení (keď ste ho odmietli).

Ako prijímať kompliment:

- **Jednoducho poďakujte.** *Ďakujem.*
- **Pridajte aj vlastný pozitívny pocit** z vašej práce. *Ďakujem, aj ja mám z toho radosť.*
- **Oceňte autora komplimentu.** *Ďakujem, som rád, že sa ti to páči.*



1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcie.

2. Spýtajte sa študentov na ich situáciu (domácu úlohu), kedy boli kritizovaní alebo ich niekto kritizoval.

O čo tam išlo, ako to dopadlo? Boli spokojní s kritikou, ktorú dostali alebo ktorú dali? Ako to prebiehalo.

3. Zahrajte si scénky na dávanie a prijímanie kritiky.

Pred výkladom o pravidlách kritizovania si so študentami zahrajte scénky, kde ukážu ako bežne kritizujú, vyjadrujú nespokojnosť. Chceme poukázať na to, čo robíme pri kritizovaní nekonštruktívne.

- Rozdeľte študentov do dvojíc. Rozdajte im inštrukcie z aktivít na nácvik kritiky, aby každá dvojica mala svoju rolu – jeden kritik a druhý kritizovaný.
- Povedzte im slovnú inštrukciu: *Vžite sa do danej situácie, ako keby ste v nej boli. Pripravte si v hlave, čo by ste povedali druhej strane, ako by ste ju skritizovali, prípadne ak by vás mala druhá strana kritizovať, ako by ste reagovali.*
- Nechajte ich minútu si premyslieť svoju rolu a vlastnú reakciu.
- Nechajte študentov zahrať verejne scénky 1 – 5.
- Urobte si krátku analýzu scénok – predpokladajme, že strany kritizovali nekonštruktívne a prijímali kritiku defenzívne, obranne alebo dokonca prešli do protiútok. Zamerajte sa na veci, ktoré spôsobujú pokračovanie hádky a pomenujte tie, ktoré sú konštruktívne.

4. Pomenujte niekoľko pravidiel dávania kritiky.

Vysvetlite ich podľa teórie, prípadne využite ako príklad tie scénky, ktoré boli konštruktívne.

5. Nacvičte si dávanie kritiky.

Študenti spoločne vo dvojici majú napísať formulu korektnej kritiky v danej situácii.

Scénky potom zahrajú s korektnou verziou kritiky.

Čo treba, opravte, čo treba, oceňte a vždy pomenujte, ktoré prvky kritiky boli podľa pravidiel.

6. Pomenujte niekoľko pravidiel prijímania kritiky.

7. Nacvičte si prijímanie kritiky.

- Povedzte študentom, nech si vymenia medzi sebou situácie. Dvojice by mali mať takto nové situácie. Kritik vo dvojici si má premyslieť, ako konštruktívne dá kritiku a kritizovaný si má premyslieť, ako konštruktívne prijme kritiku.
- Potom si to vo dvojici povedia.
- Nakoniec nechajte dvojice, nech vám scénku s kritikou zahrajú.
- Opäť pomenujte, ktoré princípy študenti použili a na ktoré si ešte majú dať pozor.

Upozornite na to, že si iste mohli všimnúť, ako inak prebiehali rozhovory v prvom kole a teraz v poslednom kole. (Mali by byť konštruktívnejšie, mali by viesť k riešeniam a nie k hádke.)

**1. Cestovka – šéf cestovky.**

Ohlásil sa vám nespokojný klient, ktorý sa práve vrátil z Egypta, kde bol s vašou cestovkou. Bol zúrivý, pretože väčšina vecí, ktoré ste pri predaji tohto zájazdu sľubovali, sa nesplnila (výhľad na more, pár krokov na pláž, palmová promenáda pod oknami...). Nič z toho nebola pravda. Pre vás je prekvapenie, čo hovorí klient. Keď ste boli s egyptskou stranou dojednávať kontrakt, dohoda znela na poskytovanie tých najkvalitnejších služieb, ubytovania aj stravy.

2. Výlet s kamarátom – kamaráti.

S kamarátom si sa dohodol, že pôjdete na výlet. Kamarát mal pre oboch kúpiť lístky na vlak. Na stanici tesne pred odchodom vlaku si zistil, že on si kúpil lístok len pre seba. Ledva si si stihol kúpiť svoj lístok a v strese ste naskočili do vlaku. Chceš mu vo vlaku povedať svoju kritiku.

3. Rozpočet do projektu – pracovník.

Odovzdal si šéfovi výpočty na rozpočet najnovšieho projektu. Stálo ťa to dosť námahy a času. Projekt bol nejasne napísaný, nedali sa z neho vyčítať všetky položky do projektu. V strese si asi urobil aj nepresné výpočty. Ale robil si, čo sa dalo. Šéf si ťa teraz zavolať na rozhovor o tvojom odovzdanom rozpočte. Si nachystaný si uznať chyby, ale sa aj brániť.

4. Umývanie riadov – kritik rodič.

Vaše deti sa s vami striedajú pri umývaní riadov a kuchyne. Teraz je na rade tvoj syn (dcéra) a chceš mu povedať kritiku za to ako posledných niekoľkokrát zle umyl riady. Ostali tam na nich flaky, prischnuté kúsky jedla, odtlačky na pohároch a podobne. Okrem toho boli halabala uložené v skrini - vôbec nie na svojich miestach. Chceš mu to povedať.

5. Požičané CD – majiteľ.

Požičal si kamarátovi CD. Včera ti ho vrátil a až doma si zistil, že je doškriabané tak, že niektoré skladby preskakujú a nedajú sa počúvať. Okrem toho je booklet dokrkvaný a zamastený. Si fakt vytočený a chceš skritizovať svojho kamaráta.

1. Cestovka – nespokojný klient.

Ste nespokojný klient, ktorý sa práve vrátil z Egypta. Ste zúrivý, pretože väčšina vecí, ktoré vám pri predaji tohto zájazdu sľubovali, sa nesplnila (výhľad na more, pár krokov na pláž, palmová promenáda pod oknami...). Nič z toho nebola pravda. Zájazd bol síce fajn, ale kvalita niektorých vecí bola o 100 percent nižšia, ako bolo nasľubované.

2. Výlet s kamarátom – zodpovedný za lístky.

S kamarátom si sa dohodol, že pôjdete na výlet. Dohodli ste sa, že kúpiš pre oboch lístky na vlak. Po pár dňoch si išiel okolo stanice, spomenul si si na to a kúpil si si lístok. Ale len pre seba! Úplný sklerotik! Na stanici tesne pred odchodom vlaku ste to zistili, a kamarát sa totálne našťval. Ledva si stihol kúpiť svoj lístok a v strese ste naskočili do vlaku. Práve sa ti v kupé chystá všetko vytmaviť.

3. Rozpočet do projektu – šéf.

Pracovník ti odovzdal výpočty rozpočtu do najnovšieho projektu. Musel sa s tým nadrieť, lebo nebolo dosť presných informácií z vedenia, ale už chceli rozpočet. Napriek tomuto všetkému si našiel v odovzdanom rozpočte chýbajúce položky, a ešte aj chyby v dvoch výpočtoch. Chceš dať za to kritiku svojmu pracovníkovi.

4. Umývanie riadov – kritizované dieťa.

S rodičmi a súrodencom sa striedate pri umývaní riadov a kuchyne. Teraz si na rade a vôbec sa ti nechce. Aj naposledy si to trochu odflákal, ale kto si to všimne? Otec/mama sa už chvíľu okolo teba obšmieta a asi ti chce niečo povedať.

5. Požičané CD – kamarát.

Mal si týždeň požičané CD od kamaráta. Bolo super. Nosil si ho všade so sebou. Počúval si ho u otca v aute, doma, na chate. Včera si ho vrátil a dnes sa kamoš tvári ako keby si mu šliapol na nohu. Si zvedavý, čo sa ti chystá povedať.



Asertívne techniky II.

KRIKA - DÁVANIE A PRIJÍMANIE KRITIKY

Od ľudí, s ktorými spolupracujeme v jednom tíme, máme isté očakávania. Niekedy ich správanie a výkon vnímame pozitívne, inokedy negatívne.

Keď vnímame druhého správanie alebo výkon negatívne, kritizujeme to. Ak to vnímame pozitívne, oceňujeme to.

Príklady ocenenia

- Potešila si ma, že si mi včas odoslala poštu.
- Som rád, že si mi zavolať, koľko ľudí príde na stretnutie.

Príklady kritiky

- Nepáčilo sa mi, ako si na tú pani zvýšil hlas.
- Bolo mi nepríjemné, ako si o nás povedal pred ostatnými, že nič nerobíme.

Dávanie kritiky

Buďte priami, hovorte za seba, poskytujte informáciu a nie všeobecné hodnotenie, opisujte konkrétne správanie.

Postup pri dávaní kritiky

1. Premyslite si, čo povieť.
2. Vyberte si vhodnú chvíľu na podanie kritiky.
3. Oslovte kritizovaného, nech sa začne sústrediť na vás. (*Jožo, počúvaj...*)
4. Povedzte svoj negatívny pocit spojený s kritizovanou vecou (*Hnevám sa, že mi nepríjemné, vadí mi...*)
5. Opíšte čo kritizujete. (*Zhodil si mi veci zo stola.*)
6. Navrhnite riešenie. (*Dávaj pozor, keď ideš okolo mojej lavice.*)

Prijímanie kritiky

Základom efektívneho prijatia kritiky je uvedomenie si, že kritik je náš priateľ a chce, aby sme niečo zmenili v našom správaní, alebo napravili chybu. Preto nás kritizuje.

Základný postup pri prijímaní kritiky.

1. **Sústredte sa** na to, čo vám kritik hovorí. Snažte sa porozumieť.
2. **Nechajte ho dohovoriť do konca**, nech si o tom myslíte hocičo.
3. **Uznajte, čo sa dá uznať**, uznajte svoju chybu. Ak je niečo z kritiky neoprávnené, slušne a pokojne to odmietnite.
4. **Podakujte** za spätnú väzbu.
5. **Navrhnite nápravu**, odstránenie chyby.

DOMÁCA ÚLOHA



Premyslite si a zapíšte aspoň päť konkrétnych situácií, kedy je potrebné prezentovať - doma, v škole, v práci, na verejnosti...

Napíšte si situáciu a možnú tému prezentácie v danej situácii.

POUŽITÁ LITERATÚRA



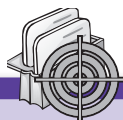
- Ondrušek, Dušan a kol.: *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava, PDCS 1998
- Praško, J. – Prašková, H.: *Asertivitou proti stresu*. Grada Publishing 1996
- O'Brienová, Paddy: *Asertivita pro manažery*. Management Press 1996
- Smith, Manuel J.: *When I say no, I feel guilty*. New York, Bantam Books 1975
- Česky: *Říkejte ne s úsměvem*, Praha, Nakladatelství Lidové noviny 2003

Prezentačné zručnosti I.

Príprava na prezentáciu

Úvodná lekcia do kurzu

CIEĽ LEKCIE



Naučiť sa základné body prípravy na prezentáciu seba, témy, produktu.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Prezentujeme svoje názory, navrhujeme nápady a vysvetľujeme riešenia problémov, vychvaľujeme produkt alebo službu - v každodennej praxi je prezentovanie jednou z najčastejších situácií.

Vedieť zrozumiteľne, súvislo a presvedčivo prezentovať druhým je kľúčová zručnosť pre každého podnikateľa.

Tak dokážeme ľudí presvedčiť, aby niečo urobili, vieme zrozumiteľne a rýchlo vysvetliť niečo skupine pracovníkov, presvedčiť zákazníka, aby kúpil produkt...

Zručnosť prezentovať umožňuje prezentérovi mať vplyv na jednotlivcov aj skupiny. Zručnosť prezentovať sa dá naučiť. V tejto lekcii sa pozrieme na základné body prípravy prezentácie.

DOMÁCA ÚLOHA



Premyslite si a zapíšte aspoň päť konkrétnych situácií, kedy je potrebné prezentovať – doma, v škole, v práci, na verejnosti... Napíšte si situáciu a možnú tému prezentácie v danej situácii.

114

ZÁKLADNÉ POJMY



- informačná prezentácia
- presvedčovací prezentácia

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- rozmanité pomôcky pre aktivitu

Metódy

- prezentácie študentov

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Uvedte hlavnú myšlienku. 2
2. Spýtajte sa študentov, na čo je potrebné vedieť prezentovať a kde sa naskytuje príležitosť prezentovať. 5
3. Príprava prezentácií..... 15
4. Prezentácie teoretických častí. 20

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Podnikateľská komunikácia
Spoločenská komunikácia
Spoločenská výchova
Marketing



DVA TYPY PREZENTÁCIÍ

Prezentovanie je vystúpenie rečníka pred skupinou ľudí, kde prezentér hovorí na istú tému. Obvykle je to súvislý monológ, ktorý môže byť prerušovaný otázkami alebo končiť diskusiou vedenou prezentérom.

Príležitostí pre prezentovanie je množstvo:

- potrebujeme presvedčiť a informovať podriadených o rozhodnutiach, cieľoch, zmenách,
- chceme prezentovať svoj názor na porade vedenia firmy,
- predstavujeme seba pri prijímacom interview,
- prezentujeme výsledky práce nadriadeným,
- informujeme zákazníkov o firme, službe, produkte,
- robíme príhovory pri slávnostných príležitostiach...

Rozlišujeme dva typy prezentácií podľa ich účelu:

1. **Informačná prezentácia** – má za cieľ preniesť efektívne a zrozumiteľne informácie od prezentéra k jeho poslucháčom (informovanie o rozhodnutí, informovanie o projekte, informovanie o cieľoch, informovanie o produkte predajcom...).
2. **Presvedčovací prezentácia** – jej cieľom je zmeniť názor, postoje, prežívanie poslucháčov tak, ako chce prezentér (prezentovanie produktu zákazníkom, aby ho kúpili, či prezentovanie svojho návrhu riešenia nadriadeným alebo podriadeným, aby ho prijali...).

ČO POMÁHA KVALITNEJ PREZENTÁCII?

Príprava prezentácie

Základ dobrej prezentácie je príprava - čo budeme hovoriť, čo je podstatné a čo nepodstatné, čo sa stihne za daný čas povedať a čo chceme, aby si ľudia zapamätali.

- **Zoženť a spracovať dobré informačné zdroje** pre kvalitný obsah prezentácie.
- **Vytvoriť podklady pre poslucháčov** - brožúry, obrázky, tabuľky...

- **Rozhodnite sa pre audiovizuálnu techniku** - notebook, dataprojektor, spätný projektor, školská tabuľa...
- **Pripravte prostredie** - sedenie ľudí, dobrú viditeľnosť v miestnosti, možnosť zatemniť v prípade premietania cez dataprojektor. Ak nemáte možnosť si pripraviť miestnosť, aspoň si zistite ako to tam vyzerá, aby ste vedeli na čo sa máte pripraviť.
- **Urobte si „ťaháky“** - pripravte si kartičky s bodmi prezentácie, alebo si na papier formátu A4 veľkým písmom urobte bodový program prezentácie. Nepíšte si celý text prezentácie, aby vás to nelákalo čítať.
- **Nacvičte si prezentáciu na nečisto** - pozeráť sa pri tom do zrkadla je ideálne na zvládnutie prvého stresu a získanie spätnej väzby ako vyzeráme a ako sa tvárime počas prezentovania.
- **Pri nácviku si stopujte čas**, koľko vám prezentácia trvá - načasovanie je dôležitá vec, aby ste za stanovený čas povedali všetko čo potrebujete a čo sa do daného limitu zmestí.
- **Vyskúšajte si narábanie s prezentačnými pomôckami** - ako rozdáte obrázky, či dáte kolovať ukážku produktu...
- **Hovorte o tom, čomu veríte** - vyberte si také témy a také informácie, ktorým rozumiete a ktorým veríte. To vám dodá sebaistotu.
- **Urobte si štruktúru prezentácie** - kľúčové je čo povieť na začiatku, pripravte si hlavné body, argumenty čo použijete, dbajte na to, aby veci na seba nadväzovali, boli zaujímavé a stručné.

5 PILIEROV PREZENTÁCIE

Prezentácia stojí na piatich pilieroch. Sú to:

1. Aký máte **obsah** (informácie).
2. Akú máte **štruktúru** prezentácie - poradie informácií, logické myšlienkové bloky.
3. Ako pracujete s **neverbalitou** - dynamikou prezentácie.
4. Ako využívate a zvládáte audiovizuálne **pomôcky**.
5. Aký máte **kontakt** s publikom.

1. OBSAH – INFORMÁCIE A/ALEBO ARGUMENTY

- mali by sa týkať priamo témy a podporovať vaše ciele a názory,
- mali by brať do úvahy potreby a očakávania poslucháčov,
- mali by obsahovať všetky kľúčové body témy,
- mali by mať zapamätateľné posolstvo,
- mali by byť zaujímavé, aby udržali pozornosť poslucháčov.

2. ŠTRUKTÚRA – PROCES, POSTUP, TOK PREZENTÁCIE

- prezentácia má mať maximálne 5 bodov – to je prehľadné a zapamätateľné,
- štruktúra by mala mať svoju logiku. napríklad: *1 - a) problém, b) jeho prejavy, c) riešenie, d) ako ho zrealizovať. alebo napríklad - a) produkt, b) jeho vlastnosti, c) jeho úžitok pre kupca...*
- predstavte poslucháčom aj samotnú štruktúru prezentácie, aby poslucháči vedeli, čo ich čaká a kam prezentáciu smerujete,
- oddeľujte jednotlivé časti štruktúry ich pomenovaním, krátkou pauzou, a/alebo kľúčovými myšlienkami,
- štruktúra je často vhodná nielen na začiatku, ale aj na konci prezentácie (videli ste, počuli ste niečo o...).

3. NEVERBALITA

- udržiajte očný kontakt s publikom,
- pohybujte sa mierne po miestnosti,
- gestikulujte - to udržuje pozornosť a podporuje pochopenie,
- paralingvistika - nehovorte rýchlo, meňte rýchlosť, robte pauzy, vynechávajúte hmkanie a vatové slová ako napr. vlastne...

4. AUDIOVIZUÁLNE POMÔCKY

Video, flipchart, tabuľa, premietanie spätným projektorom, obrázky, predmety, demonštrácia živých osôb - toto všetko sa dá použiť na oživenie prezentácie...

5. KONTAKT S PUBLIKOM

- pozerajte sa na publikum,
- hovorte na celú skupinu, ale niekedy aj na jednotlivcov,
- nepozerajte na svoj papier s poznámkami, ani na flipchart,
- dávajte rečnícke otázky a sami si aj odpovedajte,
- dávajte otázky a nechajte publikum odpovedať,
- dajte publiku priestor na otázky a diskutujte s nimi.

AKO UROBIŤ DOBRÝ OBSAH PREZENTÁCIE

Typy zdrojov k prezentácii

Rôzne zdroje umožňujú prezentovať rôzne typy informácií - tie si vyberáme podľa cieľovej skupiny a kombinujeme ich - tak získa prezentácia na zaujímavosti. Napríklad, keď skombinujeme štatistický výskum s vlastnou skúsenosťou alebo skúsenosťou poslucháčov.

Zdroje:

- a) vlastné zistenia a pozorovania z praxe – skúsenosti (*stalo sa mi včera, že...*),
- b) rozhovory s ľuďmi, ktorí téme rozumejú, alebo sa ich týka (*manažéri firiem hovoria, že...*),
- c) odborné publikácie (*autor XY hovorí...*),
- d) médiá – TV, rozhlas, noviny, časopisy, internet (*iste ste včera vo večerných správach videli...*).

Atraktivnosť obsahu zvyšujete, keď:

- špecifikujete tému - dáte jej názov (*Piráti na našich cestách*),
- používate presné pojmy, definujete ich, vysvetlite (*Piráti sú nebezpeční jazdci na rýchlych vozidlách*),
- porovnávate – minulosť so súčasnosťou, súčasnosť s budúcnosťou, produkt s produktom, problémovú situáciu s vyriešenou situáciou... (*v minulosti bolo X úrazov, dnes je ich...*),
- prezentujete štatistiky a grafy (*za rok 2007 sa stalo X smrteľných nehôd...*),
- predvádzate obrázky, schémy, modely, reálne predmety,

- citujete známych a vážených ľudí, odborníkov, zástupcov ľudu... (*minister dopravy sľúbil, že...*),
- hovoríte príbehy ilustrujúce situáciu (*V Hornej Dolnej vyskočil muž z auta len preto, že...*),
- využívate interpretácie z ankiet, dotazníkov, prieskumov... (*4 z 5 vodičov v ankete tvrdili, že...*),
- použijete humor, narážky (*slušné*), provokatívne otázky...,
- máte prezentáciu pekne graficky pripravenú.

ZÁKLADNÉ KROKY PREZENTÁCIE

1. Pozdravte a predstavte sa.

Začíname s poslucháčmi nový kontakt, nový rozhovor, tak sa obvykle hodí pozdraviť, privítať ich na prezentácii...

Ak vás niektorí nepoznajú, predstavte sa (svoje meno), firmu (meno firmy), oddelenie... (veľmi, veľmi stručne!).

2. Predstavte hlavný cieľ prezentácie, prípadne aj jej body.

Prvá obsahová vec prezentácie je povedať jej cieľ. *Chcel by som vám predstaviť náš nový produkt.*

Dovoľte, aby som vám povedal niečo o sebe a mojich pracovných skúsenostiach.

Cieľom mojej prezentácie je povedať vám niečo o našej firme, o jej histórii a službách, ktoré poskytuje.

3. Otvorte tému prezentácie.

Je to voliteľná časť, ale dokáže výborne vtiahnuť poslucháčov do vašej prezentácie. Povedzte vtip, príhodu, rečnícku otázku, osobnú skúsenosť, ktoré priamo súvisia s témou vašej prezentácie.

Iná možnosť je oceniť význam dnešnej prezentácie, stretnutia, príležitosti s ohľadom na vašu skupinu a tému prezentácie. Napríklad: *Dnešná prezentácia je dôležitým stretnutím našej firmy so svojimi klientmi. Sporenie na dôchodok je dnes každodenná téma, a len ľudia ako vy, ktorí myslia do budúcnosti si budú môcť dôchodok užívať. Na tejto prezentácii vám objasním, ako sa to dá poľahky dosiahnuť.*

4. Pomenujte hlavné myšlienky prezentácie.

Hlavné myšlienky môžu byť aj názvy tematických

celkov, jednotlivých bodov prezentácie. Hlavnú myšlienku je dobré opakovať viackrát, obvykle sa dá hlavná myšlienka z prezentácie vybrať na základe nasledovnej otázky: *Keby si moji poslucháči mohli zapamätať iba jednu vec, čo by to malo byť?*

5. Uvedte podporné argumenty k jednotlivým myšlienkam, tematickým okruhom alebo logickým celkom.

Ku každej hlavnej myšlienke by ste mali mať jej zdôvodnenie, vysvetlenie, opis. Opäť myslite na výstižnosť a stručnosť. Pomáha mať podporné argumenty v odrážkach (graficky) a pri prezentovaní ich odrátavať: za prvé, za druhé, za tretie... Tak udržiavte prehľad a štruktúru prezentácie.

6. Uzavrite prezentáciu.

Niekedy je záver zhrnutie hlavných myšlienok, či bodov prezentácie. - *Takže sme sa dozvedeli, že...*

Inokedy je dobrým záverom pomenovať výstupy z prezentácie - teda čo z toho vyplýva pre poslucháčov a čo by mali, mohli urobiť, keď sa rozíde-me: *Takže, keď sa chceme zodpovedne starať o svoje zdravie, tak... Po tejto porade, je nám jasné, čo nám z cieľov pre nasledujúci kvartál vyplýva...*

Inokedy (pri informačných prezentáciách) je dobrým koncom výzva k diskusii: *Dozvedeli ste sa niekoľko nových faktov o zmenách, ktorí nás čakajú. Aké máte k tomu otázky?*

7. Poďakujte za pozornosť a diskusiu.

**1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcie.****2. Spýtajte sa študentov, na čo je potrebné vedieť prezentovať a kde sa naskytuje príležitosť prezentovať.**

Nezabudnutie, že za prezentácie sa dá považovať 20 minútové samostatné prezentovanie pred veľkým publikom, aj 30 sekundové zmysluplné vyjadrenie sa k otázke (napríklad aj skúšanie je pre študentov prezentovanie ich vedomostí).

3. Dajte študentom čas na prípravu prezentácie teórie.

Rozdeľte študentov do skupín, tak aby každá skupina mala k dispozícii jednu časť lekcie - Dva typy prezentácií (2), Čo pomáha kvalitnej prezentácii? (5), 5 pilierov prezentácie (6), Ako urobiť dobrý obsah prezentácie? (4), a Základné kroky prezentácie (4).

Čísla za jednotlivými témami označujú maximálny počet študentov, ktorý sa hodí na prezentovanie danej témy. Ideálne je, ak ich je menej, aby mohli aspoň 30 sekúnd prezentovať samostatne.

Dajte im inštrukciu: *Pred sebou máte časť teórie týkajúcej sa prípravy prezentácie. Vašou úlohou v skupine je si text preštudovať, prediskutovať a pripraviť si na základe textu skupinovú prezentáciu, ako keby ste boli vy učitelia a ostatní študenti. Vašou úlohou bude predstaviť a vysvetliť nám danú tému. Rozdeľte si to medzi sebou tak, aby každý prezentoval aspoň kúsok. Ideálne bude, ak si pripravíte prezentáciu aj graficky na papieri alebo tabuľu.*

4. Nechajte študentov prezentovať teoretické časti.

Volajte postupne skupinky študentov, aby prezentovali svoju časť. Vyzývajte ostatných (poslucháčov), aby sa po prezentácii pýtali a snažili sa porozumieť, čo je v teórii.

Oceňte každú prezentáciu.



DVA TYPY PREZENTÁCIÍ

Prezentovanie je vystúpenie rečníka pred skupinou ľudí, kde prezentér hovorí na istú tému. Obvykle je to súvislý monológ, ktorý môže byť prerušovaný otázkami alebo končiť diskusiou vedenou prezentérom.

Príležitosti pre prezentovanie je množstvo:

- potrebujeme presvedčiť a informovať podriadených o rozhodnutiach, cieľoch, zmenách,
- chceme prezentovať svoj názor na porade vedenia firmy,
- predstavujeme seba pri prijímacom interview,
- prezentujeme výsledky práce nadriadeným,
- informujeme zákazníkov o firme, službe, produkte,
- robíme príhovory pri slávnostných príležitostiach...

Rozlišujeme dva typy prezentácií podľa ich účelu:

- 1. Informačná prezentácia** – má za cieľ preniesť efektívne a zrozumiteľne informácie od prezentéra k jeho poslucháčom (informovanie o rozhodnutí, informovanie o projekte, informovanie o cieľoch, informovanie o produkte predajcom...).
- 2. Presvedčovacia prezentácia** – jej cieľom je zmeniť názor, postoje, prežívanie poslucháčov tak, ako chce prezentér (prezentovanie produktu zákazníkom, aby ho kúpili, či prezentovanie svojho návrhu riešenia nadriadeným alebo podriadeným, aby ho prijali...).

POZNÁMKA

Odporúčaný počet študentov: 2



ČO POMÁHA KVALITNEJ PREZENTÁCII?

Príprava prezentácie

Základ dobrej prezentácie je príprava - čo budeme hovoriť, čo je podstatné a čo nepodstatné, čo sa stihne za daný čas povedať a čo chceme, aby si ľudia zapamätali.

- **Zoženť a spracovať dobré informačné zdroje** pre kvalitný obsah prezentácie.
- **Vytvorte podklady pre poslucháčov** - brožúry, obrázky, tabuľky...
- **Rozhodnite sa pre audiovizuálnu techniku** - notebook, dataprojektor, spätný projektor, školská tabuľa...
- **Pripravte prostredie** - sedenie ľudí, dobrú viditeľnosť v miestnosti, možnosť zatemniť v prípade premietania cez dataprojektor. Ak nemáte možnosť pripraviť si miestnosť, aspoň si zistite ako to tam vyzerá, aby ste vedeli na čo sa máte pripraviť.
- **Urobte si „ťaháky“** - pripravte si kartičky s bodmi prezentácie, alebo si na papier formátu A4 veľkým písmom urobte bodový program prezentácie. Nepíšte si celý text prezentácie, aby vás to nelákalo čítať.
- **Nacvičte si prezentáciu na nečisto** - pozerajte sa pri tom do zrkadla je ideálne na zvládnutie prvého stresu a získanie spätnej väzby ako vyzeráme a ako sa tvárime počas prezentovania.
- **Pri nácviku si stopujte čas**, koľko vám prezentácia trvá - načasovanie je dôležitá vec, aby ste za stanovený čas povedali všetko čo potrebujete a čo sa do daného limitu zmestí.
- **Vyskúšajte si narábanie s prezentačnými pomôckami** - ako rozdáte obrázky, či dáte kolovať ukážku produktu...
- **Hovorte o tom, čomu veríte** - vyberte si také témy a také informácie, ktorým rozumiete a ktorým veríte. To vám dodá sebaistotu.
- **Urobte si štruktúru prezentácie** - kľúčové je čo povieť na začiatku, pripravte si hlavné body, argumenty čo použijete, dbajte na to, aby veci na seba nadväzovali, boli zaujímavé a stručné.

POZNÁMKA

Maximálny počet študentov: 5



5 PILIEROV PREZENTÁCIE

Prezentácia stojí na piatich pilieroch. Sú to:

1. Aký máte **obsah** (informácie).
2. Akú máte **štruktúru** prezentácie - poradie informácií, logické myšlienkové bloky.
3. Ako pracujete s **neverbalitou** - dynamikou prezentácie.
4. Ako využívate a zvládáte audiovizuálne **pomôcky**.
5. Aký máte **kontakt** s publikom.

1. OBSAH – INFORMÁCIE A/ALEBO ARGUMENTY

- mali by sa týkať priamo témy a podporovať vaše ciele a názory,
- mali by brať do úvahy potreby a očakávania poslucháčov,
- mali by obsahovať všetky kľúčové body témy,
- mali by mať zapamätateľné posolstvo,
- mali by byť zaujímavé, aby udržali pozornosť poslucháčov.

2. ŠTRUKTÚRA – PROCES, POSTUP, TOK PREZENTÁCIE

- prezentácia má mať maximálne 5 bodov – to je prehľadné a zapamätateľné,
- štruktúra by mala mať svoju logiku. napríklad. *1 - a) problém, b) jeho prejavy, c) riešenie, d) ako ho zrealizovať. alebo napríklad - a) produkt, b) jeho vlastnosti, c) jeho úžitok pre kupca...*
- predstavte poslucháčom aj samotnú štruktúru prezentácie, aby poslucháči vedeli, čo ich čaká a kam prezentáciu smerujete,
- oddeľujte jednotlivé časti štruktúry ich pomenovaním, krátkou pauzou, a/alebo kľúčovými myšlienkami,
- štruktúra je často vhodná nielen na začiatku, ale aj na konci prezentácie (videli ste, počuli ste niečo o...).

3. NEVERBALITA

- udržiajte očný kontakt s publikom,
- pohybujte sa mierne po miestnosti,
- gestikulujte - to udržiava pozornosť a podporuje pochopenie,
- paralingvistika - nehovorte rýchlo, meňte rýchlosť, robte pauzy, vynechávajú hmlkanie a vatové slová ako napr. vlastne...

4. AUDIOVIZUÁLNE POMÔCKY

Video, flipchart, tabuľa, premietanie spätným projektorom, obrázky, predmety, demonštrácia živých osôb - toto všetko sa dá použiť na oživenie prezentácie...

5. KONTAKT S PUBLIKOM

- pozerajte sa na publikum,
- hovorte na celú skupinu, ale niekedy aj na jednotlivcov,
- nepozerajte na svoj papier s poznámkami, ani na flipchart,
- dávajte rečnícke otázky a sami si aj odpovedajte,
- dávajte otázky a nechajte publikum odpovedať,
- dajte publiku priestor na otázky a diskutujte s nimi.

POZNÁMKA

Maximálny počet študentov: 6



AKO UROBIŤ DOBRÝ OBSAH PREZENTÁCIE

Typy zdrojov k prezentácii

Rôzne zdroje umožňujú prezentovať rôzne typy informácií - tie si vyberáme podľa cieľovej skupiny a kombinujeme ich - tak získa prezentácia na zaujímavosti. Napríklad, keď skombinujeme štatistický výskum s vlastnou skúsenosťou alebo skúsenosťou poslucháčov.

Zdroje:

- a) vlastné zistenia a pozorovania z praxe
– skúsenosti (*stalo sa mi včera, že...*),
- b) rozhovory s ľuďmi, ktorí téme rozumejú,
alebo sa ich týka (*manažéri veľkých firiem hovoria, že...*),
- c) odborné publikácie (*autor XY hovorí...*),
- d) médiá – TV, rozhlas, noviny, časopisy, internet
(*iste ste včera vo večerných správach videli...*).

Atraktívnosť obsahu zvyšujete, keď:

- špecifikujete tému - dáte jej názov (*Piráti na našich cestách*),
- používate presné pojmy, definujete ich, vysvetlite (*Piráti sú nebezpeční jazdci na rýchlych vozidlách*),
- porovnávate – minulosť so súčasnosťou, súčasnosť s budúcnosťou, produkt s produktom, problémovú situáciu s vyriešenou situáciou... (*v minulosti bolo X úrazov, dnes je ich...*),
- prezentujete štatistiky a grafy (*za rok 2007 sa stalo X smrteľných nehôd...*),
- predvádzate obrázky, schémy, modely, reálne predmety, ...
- citujete známych a vážených ľudí, odborníkov, zástupcov ľudu... (*minister dopravy sľúbil, že...*),
- hovoríte príbehy ilustrujúce situáciu (*V Hornej Dolnej vyskočil muž z auta len preto, že...*),
- využívate interpretácie z ankiet, dotazníkov, prieskumov... (*4 z 5 vodičov v ankete tvrdili, že...*),
- použijete humor, narážky (*slušné*), provokatívne otázky...
- máte prezentáciu pekne graficky pripravenú.

POZNÁMKA

Maximálny počet študentov: 4



ZÁKLADNÉ KROKY PREZENTÁCIE

1. Pozdravte a predstavte sa.

Začíname s poslucháčmi nový kontakt, nový rozhovor, tak sa obvykle hodí pozdraviť, privítať ich na prezentácii...

Ak vás niektorí nepoznajú, predstavte sa (svoje meno), firmu (meno firmy), oddelenie... (veľmi, veľmi stručne!).

2. Predstavte hlavný cieľ prezentácie, prípadne aj jej body.

Prvá obsahová vec prezentácie je povedať jej cieľ.

Chcel by som vám predstaviť náš nový produkt.

Dovoľte, aby som vám povedal niečo o sebe a mojich pracovných skúsenostiach.

Cieľom mojej prezentácie je povedať vám niečo o našej firme, o jej histórii a službách, ktoré poskytuje.

3. Otvorte tému prezentácie.

Je to voliteľná časť, ale dokáže výborne vtiahnuť poslucháčov do vašej prezentácie. Povedzte vtip, prírodu, rečnícku otázku, osobnú skúsenosť, ktoré priamo súvisia s témou vašej prezentácie.

Iná možnosť je oceniť význam dnešnej prezentácie, stretnutia, príležitosti s ohľadom na vašu skupinu a tému prezentácie. Napríklad: *Dnešná prezentácia je dôležitým stretnutím našej firmy so svojimi klientmi. Sporenie na dôchodok je dnes každodenná téma, a len ľudia ako vy, ktorí myslia do budúcnosti si budú môcť dôchodok užívať. Na tejto prezentácii vám objasním, ako sa to dá poľahky dosiahnuť.*

4. Pomenujte hlavné myšlienky prezentácie.

Hlavné myšlienky môžu byť aj názvy tematických celkov, jednotlivých bodov prezentácie. Hlavnú myšlienku je dobré opakovať viackrát, obvykle sa dá hlavná myšlienka z prezentácie vybrať na základe nasledovnej otázky: *Keby si moji poslucháči mohli zapamätať iba jednu vec, čo by to malo byť?*

5. Uvedte podporné argumenty k jednotlivým myšlienkam, tematickým okruhom alebo logickým celkom.

Ku každej hlavnej myšlienke by ste mali mať jej zdôvodnenie, vysvetlenie, opis. Opäť myslite na výstižnosť a stručnosť. Pomáha mať podporné argumenty v odrážkach (graficky) a pri prezentovaní ich odrátavať: za prvé, za druhé, za tretie... Tak udržujete prehľad a štruktúru prezentácie.

6. Uzavrite prezentáciu.

Niekedy je záver zhrnutie hlavných myšlienok, či bodov prezentácie.

Takže sme sa dozvedeli, že...

Inokedy je dobrým záverom pomenovať výstupy z prezentácie - teda čo z toho vyplýva pre poslucháčov a čo by mali, mohli urobiť, keď sa rozíde: *Takže, keď sa chceme zodpovedne starať o svoje zdravie, tak... Po tejto porade, je nám jasné, čo nám z cieľov pre nasledujúci kvartál vyplýva...*

Inokedy (pri informačných prezentáciách) je dobrým koncom výzva k diskusii: *Dozvedeli ste sa niekoľko nových faktov o zmenách, ktoré nás čakajú. Aké máte k tomu otázky?*

7. Poďakujte za pozornosť a diskusiu.

POZNÁMKA

Maximálny počet študentov: 4



Prezentačné zručnosti I.

DVA TYPY PREZENTÁCIÍ

Prezentovanie je vystúpenie rečníka pred skupinou ľudí, kde prezentér hovorí na istú tému. Obvykle je to súvislý monológ, ktorý môže byť prerušovaný otázkami alebo ukončený diskusiou vedenou prezentérom.

Rozlišujeme dva typy prezentácií podľa ich účelu: informačná prezentácia a presvedčovací prezentácia.

5 pilierov prezentácie

Prezentácia stojí na piatich pilieroch. Dobrá prezentácia závisí od toho:

1. Aký máte **obsah** (informácie).
2. Akú máte **štruktúru** prezentácie - poradie informácií, logické myšlienkové bloky.
3. Ako pracujete s **neverbalitou** - dynamikou prezentácie.
4. Ako využívate a zvládáte audiovizuálne **pomôcky**.
5. Aký máte **kontakt** s publikom.

Základné kroky prezentácie

1. Pozdravte a predstavte sa.
2. Predstavte hlavný cieľ prezentácie, prípadne aj jej body.
3. Otvorte tému prezentácie.
4. Pomenujte hlavné myšlienky prezentácie.
5. Uveďte podporné argumenty k jednotlivým myšlienkam, tematickým okruhom alebo logickým celkom.
6. Uzatvorte prezentáciu.
7. Poďakujte za pozornosť a diskusiu.

DOMÁCA ÚLOHA

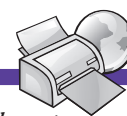


Rozdeľte sa do trojíc. Spoločne si pripravte prezentáciu na

ľubovoľnú tému. Dôležité je, aby ste mali prezentáciu pripravenú na dĺžku maximálne 6 minút. Niekomu sa to môže zdať veľa, niekomu málo. Dĺžku prezentácie si doma pri nácviku odmerajte, aby vám aj tu na hodine vyšla na približne rovnaký čas (± 20 sekúnd). V rámci vašej prezentácie si rozdeľte roly tak, aby každý v skupine prezentoval približne rovnaký čas.

Témy prezentácií môžu byť - môj koníček, kam sa oplatí ísť pozrieť, môj obľúbený produkt, vymyslená služba pre zákazníka a podobne.

POUŽITÁ LITERATÚRA



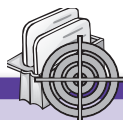
- Mikuláščík, Milan: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, Grada 2003
- Hierhold, Emil: *Rétorika a prezentace*. Praha, Grada 2005

Prezentačné zručnosti II.

Nácvik prezentácie

115

CIEĽ LEKCIE



Nacvičiť si prezentačné zručnosti. Získať spätnú väzbu na seba a svoju prezentáciu.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Dobry prezentér je ten, čo vníma prezentovanie ako typ rozhovoru s druhými. Jeho tréma je potom nižšia a praxou sa ešte viac znižuje.

Dobry prezentér je pripravený hovoriť so skupinou, má premyslené čo povie a má vytvorenú štruktúru svojej prezentácie.

Dobry prezentér sa nenarodí, ale dopracuje sa prípravou a praxou k svojmu prirodzenému štýlu.

DOMÁCA ÚLOHA



Rozdeľte sa do trojíc. Spoločne si pripravte prezentáciu na ľubovoľnú tému. Dôležité je, aby ste mali prezentáciu pripravenú na maximálne 6 minút. Niekomu sa to môže zdať veľa, niekomu málo. Dĺžku prezentácie si pri nácviku odmerajte, aby vám na hodine vyšla na približne rovnaký čas (± 20 sekúnd). V rámci vašej prezentácie si rozdeľte roly tak, aby každý v skupine prezentoval približne rovnaký čas.

Témy prezentácií môžu byť - môj koníček, kam sa oplatí ísť pozrieť, môj obľúbený produkt, vymyslená služba pre zákazníka a podobne.

ZÁKLADNÉ POJMY



- tréma
- techniky na prekonanie trémy
- techniky úvodu prezentácie

POMÔCKY A METÓDY

**Pomôcky**

- pripravené prezentácie študentov

Metódy

- nácvik
- spätná väzba

ČASOVÝ HARMONOGRAM

**Aktivita****minúty**

1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcie... **2**
2. Nechajte študentov prezentovať... **40**

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Marketing
Podnikateľská komunikácia



Tréma a ako s ňou pracovať

Tréma pred prezentáciou je prirodzená vec - záleží vám na úspechu, všetci sa na vás pozerajú.

Treba si však uvedomiť, že obvykle trému nie je vôbec vidno a prežívate ju iba vy.

Okrem toho, tréma vzniká aj zo snahy byť dokonalý, dokonalosť však nikto neočakáva a robiť chyby je prirodzené a ľudské. Navyše - poslucháči netušia, čo máte pripravené, ako to má vyzeráť, takže obvykle nevedia, že robíte veci trochu inak ako ste mali v pláne a „chyby“ si nevšimnú.

Tréma z prezentovania sa stráca až keď postupne získate skúsenosti s prezentovaním - čím viac prezentácií, tým menej trémy.

Niektoré pomôcky pri zvládaní trémy

- **Prezentáciu si nacvičte** - raz, dva razy si ju nahlas povedzte ako by ste boli pred imaginárnym publikom.
- **Premyslite si** a overte si, či naozaj rozumiete o čom idete rozprávať.
- **Pripravte si ťaháky a pomôcky** - pomôžu vám zamerať sa na hlavné myšlienky prezentácie.
- Predstavujte si, že **poslucháči sa naozaj zaujmajú**, čo im idete povedať a že to máte zaujímavovo pripravené.
- **Zhlboka dýchajte** pred samotným vystúpením.
- **Vnímajte prezentáciu radšej ako rozhovor** so skupinou než ako skúšku pred komisiou.
- **Pripravte si miesto na prezentovanie, postavte sa naň** a odtiaľ chvíľu pozorujte ľudí - vy ste doma a oni sú na návšteve, čo je pocit, ktorý upokojuje.
- **Neponáhľajte sa** – nejde o to mať to čo najskôr za sebou, ale užiť si to, že vás počúvajú, mať kontakt s pozorným publikom.
- **Začnite prezentáciu s niečím, kde sa nemáte šancu pomýliť** - privítajte účastníkov, poďakujte že prišli, že im chcete povedať niečo o..., spýtajte sa ako sa majú.
- **Ak máte v skupine spojenca** - častejšie sa pozerajte na neho. On sa bude na vás usmievať a podporovať vás.
- **V prezentácii nemeňte nič na poslednú chvíľu.**

- **Majte po ruke kartičky** s názvami tém, myšlienok, ktoré chcete povedať - nebojte sa do nich pozrieť, ale nečítajte ich celý čas.
- **Mierne sa pohybujte po miestnosti** - ak je pre vás prirodzený pohyb, krok dva smerom k poslucháčom je trasa, ktorá vás upokojí a poslucháčov nevyruší.

Techniky úvodu prezentácie

Začiatok prezentácie je kľúčový. Najväčšia tréma je na začiatku, kým človek povie pár prvých viet. Tréma potom obvykle opadne a človek sa nevenuje sám sebe (tréme), ale rozprávaniu o téme a komunikácii s publikom.

- **Mlčanie na úvod.** Keď dorazíte na miesto odkiaľ budete prezentovať, pokojne sa rozhliadnite po celej skupine. Nehovorte nič, len si ich vychutnajte.
- **Rečnícka otázka.** Položte dramatickú otázku, chvíľu počkajte a potom si na ňu odpovedzte. Napríklad: *Viete koľko mydla spotrebuje týždenne jedna priemerná slovenská rodina?* (predajca tekutých mydiel).
- **Reálna otázka.** Položte otázku na ktorú viete, že vám ľudia odpovedia a viete aj predpovedať typ odpovede. Musí vám pasovať do toho, čomu sa chcete venovať ďalej. Napríklad, chceme získať kladnú odpoveď od publika, tak sa môžeme spýtať: *Chodíte radi nakupovať?* (prezentácia nákupného centra), *Chceli by ste robiť niečo čo vás baví a kde máte voľnosť sa rozhodovať o svojom programe a pláne?* (prezentácia pracovného miesta).
- **Príbeh zo života.** Použite príbeh, ktorý ste počuli, videli v televízii, alebo je to váš príbeh. Z príbehu by mala plynúť hlavná myšlienka alebo poučenie, ktoré otvorí prezentáciu.
- **Metafory, prirovnania, podobenstvá, analógie.** Vytvoríte nimi obraz, ktorý je prízračnejší a emocionálne vtiahne viac ako desiatky slov a argumentov. (*Dobré vyučovanie je ako hra*)
- **Rekvizita** - dať kolovať alebo ukázať pred všetkými predmet, o ktorom idete hovoriť zaiste vtiahne ľudí do diskusie. Nie je nič presvedčivej-

šie ako si ohmatať predmet prezentácie.

- **Citát** - citát známej osoby, je často úderným začiatkom. Ak vystihuje hlavnú myšlienku, podnieť rozmýšľanie ľudí o známom výroku.
- **Dramatické konštatovanie** - je konštatovanie založené na nepríjemných faktoch, výsledkoch výskumu, najnovších alarmujúcich informáciách o nepriaznivom vývoji niečoho - toto sú konštatovania, ktoré si získajú pozornosť vašich poslucháčov. Napríklad: *Kriminalita mládeže v závažných trestných činoch stúpila za posledný rok o 20 percent (toto je vymyslený údaj).*



1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcie.

2. Nechajte študentov prezentovať.

- a) Dohodnite si so skupinkami študentov poradie ich prezentácií.
- b) Pripomeňte, že na každú ich prezentáciu majú 6 minút. Dohodnite sa s nimi nech si sami strážia čas. Vy im však pre istotu 20 sekúnd pred koncom limitu dáte signál rukou a oni by mali dokončiť vetu, myšlienku, prezentáciu.
- c) Upozornite ich, že si budete na prezentácie dávať spätnú väzbu (ak chcú), podľa pravidiel dávania spätnej väzby ako sa ju mohli naučiť v lekcii 130 „Rozvojová spätná väzba“.
- d) Navrhnete, že ak chce skupinka po prezentácii aj diskusiu, nech to povedia dopredu. Tak si študenti môžu trénovať aj diskusiu po prezentácii. Diskusie však nenechajte dlhšie ako 1 – 2 minúty.

Prezentácie - postup:

1. Nechajte skupinku prezentovať.
2. Pred koncom limitu im naznačte koniec.
3. Spýtajte sa ich ako sa im darilo. Nech prezentéri povedia, každý za seba, jednu vec, ktorú si myslia, že robili dobre a jednu vec, ktorú by chceli zmeniť. Určite dosiahnete, aby študent povedal sebakriticky aspoň jednu vec, s ktorou je spokojný a iba jednu, s ktorou je nespokojný.
4. Vyzvite ďalšiu skupinku k prezentácii.

Ak v spätných väzbách zaznejú veci, na ktoré je dobré si dať pri prezentáciách pozor, vždy ich zopakujte, a upozornite, aby si na danú vec dali ďalší prezentéri pozor. Tak dosiahnete, že každá nasledujúca prezentácia bude lepšia.



Prezentačné zručnosti II.

Tréma a ako s ňou pracovať

Niektoré pomôcky pri zvládaní trémy

- prezentáciu si nacvičte,
- uistite sa, či rozumiete všetkému o čom idete hovoriť,
- pripravte si ťaháky a pomôcky,
- predstavujte si, že poslucháči sa naozaj zaujímajú o vašu prezentáciu,
- zhlboka dýchajte,
- vnímajte prezentáciu ako rozhovor so skupinou,
- pripravte si miesto na prezentovanie a odiaľ chvíľu pozorujte ľudí,
- neponáhľajte sa,
- začnite prezentáciu s niečím, kde sa nemáte šancu pomýliť,
- ak máte v skupine spojenca, častejšie sa pozerajte na neho,
- v prezentácii nemeňte nič na poslednú chvíľu,
- mierne sa pohybujte po miestnosti...

Techniky úvodu prezentácie

- mlčanie na úvod,
- rečnícka otázka,
- reálna otázka,
- príbeh zo života,
- metafory, prirovnania, podobenstvá, analógie,
- rekvizita,
- citát,
- dramatické konštatovanie...

DOMÁCA ÚLOHA



Milí študenti, na budúcej lekcii budeme viesť predajný rozhovor. Preto potrebujeme, aby ste si z domu priniesli buď reálne predmety, alebo prospekty z firiem, kde sú v ponuke produkty, alebo si stiahli z internetových obchodov ponuky tovarov. Je dôležité, aby ste mali niekoľko druhov produktov v ponuke, aby si kupujúci mohol vyberať, a je dôležité, aby ste k daným produktom vedeli niečo povedať. Pripravte sa na ďalšiu lekciu teda tak, že budete mať niekoľko produktov v ponuke a budete o daných produktoch niečo vedieť. Mali by ste ich vedieť opísať, mali by ste poznať vlastnosti a výhody jednotlivých produktov a mali by ste vedieť opísať aký úžitok budú mať vaši klienti z daných produktov.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Mikuláščík, Milan: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, Grada 2003.
- Hierhold, Emil: *Rétorika a prezentace*. Praha, Grada 2005.

Niektoré pomôcky pri zvládaní trémy

- **Prezentáciu si nacvičte** - raz, dva razy si ju nahlas povedzte ako by ste boli pred imaginárnym publikom.
- **Premyslite si** a overte si, či naozaj rozumiete, o čom idete rozprávať.
- **Pripravte si ťaháky a pomôcky** - pomôžu vám zamerať sa na hlavné myšlienky prezentácie.
- *Predstavujte si, že **poslucháči sa naozaj zaujímajú**, čo im idete povedať a že to máte zaujímavo pripravené.*
- **Zhlboka dýchajte** pred samotným vystúpením.
- **Vnímajte prezentáciu radšej ako rozhovor** so skupinou než ako skúšku pred komisiou.
- **Pripravte si miesto na prezentovanie, postavte sa naň** a odtiaľ chvíľu pozorujte ľudí - vy ste doma a oni sú na návšteve, čo je pocit, ktorý upokojuje.
- **Neponáhľajte sa** – nejde o to mať to čo najskôr za sebou, ale užiť si to, že vás počúvajú, mať kontakt s pozorným publikom.
- **Začnite prezentáciu s niečím, kde sa nemáte šancu pomýliť** - privítajte účastníkov, poďakujte že prišli, že im chcete povedať niečo o..., spýtajte sa ako sa majú...
- **Ak máte v skupine spojenca** - častejšie sa pozerajte na neho. On sa bude na vás usmievať a podporovať vás.
- **V prezentácii nemeňte nič na poslednú chvíľu.**
- **Majte po ruke kartičky** s názvami tém, myšlienok, ktoré chcete povedať - nebojte sa do nich pozrieť, ale nečítajte ich celý čas.
- **Mierne sa pohybujte po miestnosti** - ak je pre vás prirodzený pohyb, krok dva smerom k poslucháčom je trasa, ktorá vás upokojí a poslucháčov nevyruší.

Techniky úvodu prezentácie

- **Začiatok prezentácie je kľúčový.**
- **Mlčanie na úvod.**
- **Rečnícka otázka.** Napríklad: *Viete koľko mydla spotrebuje týždenne jedna priemerná slovenská rodina?* (predajca tekutých mydiel).
- **Reálna otázka.** *Chodíte radi nakupovať?* (prezentácia nákupného centra), *Chceli by ste robiť niečo čo vás baví a kde máte voľnosť sa rozhodovať o svojom programe a pláne?* (prezentácia pracovného miesta).
- **Príbeh zo života.**
- **Metafory, prirovnania, podobenstvá, analógie.**
Dobré vyučovanie je ako hra.
- **Rekvizita**
- **Citát**
- **Dramatické konštatovanie.** Napríklad: *Kriminalita mládeže v závažných trestných činoch stúpla za posledný rok o 20 percent.*

Predajný rozhovor

116

CIEĽ LEKCIE



Naučiť sa viesť predajný rozhovor – prezentovať a predáť tovar alebo službu zákazníkovi.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Zákazník si nekupuje váš produkt, ale riešenie svojich problémov, potrieb alebo túžob.

Predajca síce chce predáť čo najviac svojich produktov, na druhej strane musí pozorne počúvať, čo chce kúpiť záujemca o jeho produkt.

Preto je dôležité, aby obchodník vedel dobre kombinovať zručnosti aktívneho predaja a prezentovania produktu, s aktívnym počúvaním a ponúkaním takých vlastností produktu, ktoré uspokojia záujmy zákazníka.

Najväčší podiel úspechu obchodníka netvorí znalosť produktov, ktoré ponúka, ale schopnosť reagovať na zákazníckove signály kúpy.

Táto lekcia sa bude venovať krokom predaja, ako postupovať pri rozhovore s potenciálnym kupcom a niektorým zručnostiam, ktoré pomáhajú dobrý predajný rozhovor viesť.

DOMÁCA ÚLOHA



Prineste z domu reálne predmety, alebo prospekty z firiem s ponukou produktov, alebo ich stiahnite internetu. Je dôležité, aby ste mali v ponuke niekoľko druhov produktov, aby si kupujúci mohol vyberať. K daným produktom by ste mali vedieť niečo povedať. Mali by ste ich vedieť opísať, mali by ste poznať vlastnosti a výhody jednotlivých produktov a mali by ste vedieť opísať, aký úžitok budú mať vaši klienti z daných produktov.

ZÁKLADNÉ POJMY



- klient
- zákazník
- produkt
- predajné zručnosti
- námietky
- zvládanie námietok
- vlastnosti produktu
- úžitok produktu
- zameranie na klienta
- zameranie na produkt

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- z domu prinesené produkty
- z internetu vytlačené ponuky (domáca úloha študentov)

Metódy

- simulácia



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcie... **2**
2. Skontrolujte, či študenti priniesli produkty. **3**
3. Spoločne si prejdite kroky predajného rozhovoru. **10**
4. Simulujte predajný rozhovor. **15**
5. Simulujte predajný rozhovor s vymenenými rolami. **15**

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Spoločenská komunikácia
Podnikateľská komunikácia
Marketing
Názka o spoločnosti
Etika



Jednou z častých príležitostí na použitie prezentačných zručností sú situácie, kedy ponúkame tovar, službu zákazníkovi. Táto situácia je však špecifická v tom, že na rozdiel od klasickej prezentácie počas celého predajného rozhovoru prebieha dialóg medzi predajcom a potenciálnym kupcom.

Úlohou predajcu je viesť predajný rozhovor tak, aby čo najviac zvýšil šancu, že zákazník kúpi. Je ťažké udržiavať rovnováhu medzi presvedčovaním a obťažovaním, medzi záujmom o zákazníka a vtieraním sa, a medzi snahou predať a odplašením zákazníka. Preto tréning obchodníckych zručností je dôležitou súčasťou profesionálnej výbavy každého dobrého obchodníka.

Orientácia na produkt a orientácia na zákazníka

Pri predaji možno postupovať dvoma hlavnými spôsobmi. Orientovať sa na zákazníka alebo sa orientovať na výrobok/službu.

Pri **orientácii na klienta** sa predajca zameriava viac na **zistovanie potrieb** klienta. Ponuka je potom šitá na mieru klienta a nie je potrebné venovať veľa času ponuke (neponúkame všetky svoje produkty, ale len tie, o ktoré by mohol mať klient záujem) ani zvládaniu námietok (vieme, o čo klient nemá záujem a neponúkame mu to).

Pri **orientácii na produkt** predajca nezameriava hlavnú pozornosť na potreby klienta, ale na **ponuku** (predostrie rôzne druhy produktov). Následne viac času venuje **zvládaniu námietok** a vyberaniu vhodných produktov (ponúka totiž aj veci, o ktoré klient spočiatku nemusí mať záujem).

KROKY PREDAJA - PRIEBEH JEDNANIA S KLIENTOM

Nasledujúce kroky predaja slúžia ako základný návod na vedenie predajného rozhovoru, ktorý zvyšuje pravdepodobnosť, že produkt predáte a že zákazník bude spokojný. Nie vždy sa používajú všetky kroky. Voľte ich teda podľa vhodnosti.

1. Príprava pred jednaním

Príprava dodáva pocit istoty, sebavedomia, pokoja. Pri príprave:

- zistíte si informácie o zákazníkovi – čo robí, čím môže byť produkt pre neho zaujímavý, aký je jeho finančný kapitál, jeho potreby,
- zistíte si informácie o ponúkanom produkte – jeho vlastnosti, jeho úžitkové vlastnosti,
- pripravte si informácie o spoločnosti, ktorú zastupujete,
- pripravte si propagačné materiály o vašej firme, produkte, vizitku, pero, čistý papier, cenník,
- napíšte si z prípravy poznámky – usporiadajte si myšlienky, argumenty, otázky na klienta, aby ste na nič nezabudli.

2. Prvý kontakt s klientom – upútanie pozornosti, prvý dojem

- **Pozdravte, predstavte sa, firmu, podajte ruku.**
- **Posaďte sa s klientom** – podľa možnosti šikmo k sebe.
- **Urobte úvod k obsahu stretnutia** – odvolajte sa na predchádzajúci rozhovor, predchádzajúci obchodný vzťah, pomenujte dôvod stretnutia. (*Stretili sme sa, aby sme sa porozprávali o ...*)

3. Zahájenie obchodného rozhovoru

- **Zahajte rozhovor pútavou formou** - povedzte zaujímavý fakt o produkte, o spoločnosti, ktorú zastupujete, alebo o spoločnosti klienta, povedzte príbeh viažuci sa k produktu alebo k obchodu. (*Počul som, že vaša firma za posledný rok získala 50% trhu. To je neuveriteľný vzostup.*)
- **Urobte krátky prehľad vašich produktov** - kategórie kvality a ceny, vlastnosti...
- **Urobte analýzu klientových potrieb** – spýtajte sa klienta na jeho potreby súvisiace s produktmi, ktoré ponúkate. Napríklad ak predávate kancelárske kopírky: *Kolko listov papiera vytlačíte denne? Aké typy dokumentov tlačíte?* - a podobne). Dávajte tzv. otvorené otázky - Začínajte otázky s *Aké, Ako, Kolko, Prečo, Načo...* na získanie čo najväčšieho počtu informácií.
- **Píšte si poznámky**, viac počúvajte ako hovorte.

4. Predostrite ponuku

Na základe analýzy klientových potrieb, ktorú ste urobili počas rozhovoru, povedzte klientovi ponuku z vašich produktov.

Ponuka by mala byť stručná, jasná, šitá na mieru klienta, zaujímavá, konkrétna. Napríklad: *Podľa toho, ako využívate vašu súčasnú kopírku a podľa toho ako vyzerá vývoj vašej firmy v najbližšom období, vám ponúkam tieto tri možnosti, ktoré najlepšie zapadajú do vašich potrieb.*

Nechajte klientovi čas na otázky, podľa nich upresňujte jednotlivé produkty v ponuke.

Ponuka by mala byť vecne zameraná na **parametre produktu (20 %)** a na **úžitok produktu (80 %)**.

Parameter produktu sa týka jeho vlastností – napr. rýchlosť kopírovania (počet strán za minútu), schopnosť triediť strany do triediča podľa viacerých kritérií, **úžitok z produktu pre klienta** - ako krátko stačí stať pri kopírke, keď kopíruje, nemusí triediť množstvo kopírovaných strán, ale spraví to za neho stroj...

5. Námietky klienta

Klient na našu ponuku produktov reaguje rôzne – súhlasne prikyvuje, pýta sa, chce vedieť viac, chce poradiť... Jednou z vecí, ktorú potrebuje obchodník dobre zvládať, sú klientove námietky.

Námietky môžu znamenať rôzne veci a podľa toho by mal predajca aj odlišne reagovať. Pri námietkach môže ísť o:

- kúpne signály (záujem o kúpu formulovanú zisťovaním slabín produktu),
- otázky (záujem vedieť viac),
- zámienky (zdanlivý, ale nie reálny dôvod, prečo nekúpiť),
- povrchné námietky (snaha o odvedenie pozornosti obvykle kvôli nerozhodnosti),
- zdržovacie manévry (získavanie času),
- nepochopenie úžitku produktu,
- nedôveru v dostatočný úžitok produktu,
- predsudky, či zlú predchádzajúcu skúsenosť s iným predajcom, či produktom,
- snahu zbaviť sa predajcu (nevie priamo povedať, že nechce kúpiť, ale hanbí sa priamo odmietnuť predajcu)...

6. Odpovede obchodníka na námietky klienta

Základom reakcie obchodníka je uvedomiť si, že námietky posúvajú obchod aj vzťah dôvery medzi klientom a obchodníkom. Konštruktívne zvládnutie námietky zvyšuje kredit obchodníka a zväčšuje pravdepodobnosť dobrého vzťahu aj dobrého obchodu.

Základná reakcia na námietky klienta:

- **obchodník prejaví pochopenie klientovej námietke** (nie súhlas) – *Chápem vás, rozumiem vám, viem ako to myslíte,*
- a **vysvetlí logicky odpoveď** na klientovu námietku.

Ďalšie možné reakcie podľa typu námietky:

- Spýtajte sa upresňujúcu otázku, aby ste lepšie rozumeli námietke. (*Táto kopírka sa mi nepáči. – Čo konkrétne sa vám nepáči?*)
- Klientom pomenovanú nevýhodu vyhláste za výhodu (ale musí to mať logiku).
- Urobte tzv. preváženie – zdôraznite výhody produktu nad jeho niektorými nevýhodami. Každý produkt má svoje plusy a mínusy, žiaden produkt nie je dokonalý, pripusťte slabé miesto výrobku, ale nájdite viac kladov.
- Diplomatically poprite nepravdivé vyhlásenie klienta, napríklad pri napadnutí dôveryhodnosti, alebo nesprávnej informácii o kazovosti výrobku.
- Spýtajte sa, prečo si zákazník myslí danú vec (nepoužívať často - vyzerá to ako spochybňovanie).
- Predídte námietke – spýtajte sa námietku sami seba a majte pripravenú odpoveď.
- Na zdržovacie manévry klienta (napríklad: *Viete, aj si to potrebujem premyslieť, poradiť sa...*) reagujte zisťovaním, čo konkrétne si klient potrebuje premyslieť a ponúknite mu odpovede. (Veď kto rozumie danej veci lepšie než vy?)

Námietky klienta dokážu človeka podráždiť. Napriek tomu **nerobte nasledovné:**

Neargumentujte, nevyvracajte priamo námietku (*nie je to pravda, to máte asi zlé informácie*), ale argumentujte pre produkt.

Nereagujte arogantne, podráždene, autoritatívne, tak že nepustíte zákazníka k slovu, neznevažujte konkurenciu, či nespochybňujte zákazníkovu kompetentnosť.

Dobrý obchodník si vytvára zbierku najčastejších námietok klientov a má na ne pripravené osvedčené reakcie.

7. Signály kúpy

Každý obchodník by mal mať špeciálne vyvinuté senzory na signály kúpy. Pretože tie sú znamením k uzavretiu obchodu.

Signály kúpy sú:

- **Priame signály** – *Ok, dobre, v poriadku... Napíšte teda objednávku... Beriem to..., alebo súhlasné prikyvovanie.*
- **Nepriame signály** – pýtanie sa na detaily, na cenu, zisťovanie ďalších výhod... (*Za ako dlho od zaplattenia mi viete produkt dodať? Koľko kusov mi viete dodať do týždňa?*) alebo pýtanie si vašich odporúčaní (*Myslíte, že táto sa mi hodí? Čo si myslíte, ktorá z týchto dvoch je lepšia? Aký typ ľudí si kupuje tento produkt?*)

8. Skúšobné uzavretie

Úlohou obchodníka nie je len zisťovať potreby zákazníka a dať mu čo najpriliehavejšiu ponuku, ale aj uzavrieť reálny obchod. Preto obchodník nečaká na signály kúpy, ale sám sa snaží aktívne obchod uzavrieť (dosiahnuť klientov súhlas a zmluvu). Skúšobné uzavretie je testovanie, ako je klient naklonený kúpe.

- **Pýtajte sa na klientove pocity voči produktu**, voči vlastnostiam, voči jeho úžitku alebo si overujte aké pocity budú mať aj ďalší užívatelia produktu. – *Ako sa vám páči? Čo na to povedia vaši pracovníci? S takýmto triedičom sa asi bude dobre robiť vašej sekretárke, že?*
- **Pýtajte si klientove názory na produkt**, jeho vlastnosti a úžitok. – *Čo tomu hovoríte? Čo si o tom myslíte?*

9. Uzavretie

Toto je koniec rozhovoru s klientom. A je to zároveň najťažšia časť pre obchodníkov - strach z odmietnutia je tu najväčší. V tejto fáze sa pýtame priamo na klientovo **rozhodnutie**.

Je potrebné pýtať sa vo **vhodnej chvíli** - tá je vtedy, ak ste vysvetlili vlastnosti aj úžitok produktu, venovali ste sa klientovým potrebám, a zvládli ste viaceré jeho námietky. Vyzerá, že kúpe nič nebráni.

Ako urobiť uzavretie:

- **Spýtať sa priamo** – technika vyzvania ku kúpe: *Takže si beriete tento produkt?*
- **Technika poslednej otázky:** *Takže ste sa dozvedeli všetko, čo ste potrebovali, alebo máte ešte niečo nejasné ohľadom tohto produktu?*
- **Technika druhého rozhodnutia.** Necháte zákazníka rozhodnúť o malom detaile súvisiacom s kúpou: *Takže vám ku kopírke dám bonus desať balíkov papiera alebo druhý toner?*
- **Predpoklad uzavretia obchodu.** Hovorte spôsobom, ako by sa zákazník už rozhodol pre kúpu: *Takže, kedy vám ho môžeme dodať? Takže koľko kusov napíšem do objednávky?*
- **Ponuka alternatív.** Nepýtate sa, či chce kúpiť, ale ktorú z dvoch možností kúpy si vyberie. Ponúkajte výber z dvoch (alebo viacerých) produktov: *Takže ktorý z týchto dvoch strojov vám prinesieme? Model A alebo Model B?*
- **Technika postupného pritakania.** Formulujte otázky alebo výroky o vlastnostiach produktu a jeho úžitkoch pre zákazníka tak, aby na ne odpovedal kladne, až nakoniec povieť niečo v štýle: *Takže toto je produkt, ktorý vám zjavne dobre vyhovuje, zabalím vám ho, však?*

10. Utvrdenie

Ak sa zákazník rozhodol pre kúpu, treba ho utvrdiť v správnosti jeho rozhodnutia. Pomôcť mu prekonať fázu neistoty z rozhodnutia, z novej situácie, z toho, že investoval peniaze

Som rád, že ste sa dobre rozhodli... Som rád, že som Vám mohol tak dobre poradiť... Teší ma, že náš produkt vám bude dobre slúžiť.

11. Druhý obchod

Uzavretím jedného obchodu však nekončí obchod, ale začína ďalší. Skvelí obchodníci tento krok vedú dobre využiť. Ak má klient vo vás dôveru, a tú prejavil uzavretím obchodu, je vhodná doba na rozšírenie obchodu.

1. Ponúknite zákazníkovi ďalší doplnkový tovar, ďalší vhodný produkt, ďalšie služby.
2. Spýtajte sa na odporúčanie, či nevie o niekom ďalšom, kto by podobné produkty potreboval.

12. Ukončenie

Podakujte, povedzte čo bude nasledovať, rozlúčte sa: *Ďakujem za dobrý obchod, objednávku vybavím už dnes, zajtra budeme expedovať váš tovar, šofér sa vám telefonicky ozve hodinu pred príchodom. Dovozenia.*



1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcie.

2. Skontrolujte študentov, či si priniesli a pripravili produkty (reálne veci alebo obrázky).

Je dôležité, aby študenti (aspoň polovica z nich) mali produkty, ktoré chcú ponúkať v predajnom rozhovore. Je výhodné, ak majú viac podobných produktov s rôznymi vlastnosťami. Môžu to byť letáky cestovných kancelárií, fotky produktov aj s technickými údajmi z internetových predajní, aj reálne produkty...

3. Spoločne si prejdite kroky predajného rozhovoru.

Spoločne so študentmi si ilustrujte jednotlivé kroky predajného rozhovoru. Nechajte ich vybrať si situáciu (čo by sa predávalo v akej situácii) – dovolenka v cestovnej kancelárii, televízor v obchode s elektronikou, počítačová hra v obchode s hrami, hračka v hračkárstve, lak na vlasy v drogérii, atď. Jednu situáciu si vyberte a na nej spolu s nimi ilustrujte postup v jednotlivých krokoch obchodného rozhovoru.

4. Simulujte predajný rozhovor.

- a) **Rozdelenie do dvojíc** - Rozdeľte študentov do dvojíc. Jeden bude predávajúci a druhý bude kupujúci.
- b) **Dohodnutie reálií simulácie.** Nech si vo dvojiciach povedia, o aké produkty sa jedná a v akom kontexte sa obchod uskutočňuje (obchod, podomový predaj, predajná prezentácia, obchodné rokovanie firiem...). Nech si kupujúci s predajcom dohodnú, kto je kupujúci – otec rodiny kupujúci televízor, manažér kupujúci tovar, dcéra kupujúca darček mame a podobne – aby kupujúci mal reálnu motiváciu produkt kúpiť a mohol realisticke odpovedať na obchodníckove otázky týkajúce sa jeho potrieb.
- c) **Zahrajte si simuláciu.** Podporte študentov, aby hrali v rolách, vykali si, hrali sa, že sú v obchode, že produkty sú reálne. Podporte predajcov v tom, aby sa snažili držať krokov predajného rozhovoru. Podporte kupcov

v tom, aby sa pýtali, aby hovorili o svojich potrebách, aby mali námietky.

- d) **Analýza.** Spýtajte sa obchodníkov aj zákazníkov, ako sa im darilo a ako sa im predajný rozhovor páčil. Čo sa im páčilo, a čo nie. Predajca by mal mať poznámky k tomu, čo mu išlo, a čo nie. Zákazníci by mali mať dôležité slovo pri spätnej väzbe na obchodníkov.

5. Simulujte predajný rozhovor v zamenených funkciách.

Vymeňte študentov vo dvojici, kto predával, nech kupuje a naopak. Zopakujte postup ako v bode 4.



Predajný rozhovor

Jednou z častých príležitostí na použitie prezen-
tačných zručností sú situácie, kedy ponúkame tovar,
službu zákazníkovi. Táto situácia je však špecifická
v tom, že počas celého predajného rozhovoru na
rozdiel od klasickej prezentácie, prebieha dialóg
medzi predajcom a potenciálnym kupcom. Úlohou
predajcu je viesť predajný rozhovor tak, aby čo naj-
viac zvýšil šancu, že zákazník kúpi.

Orientácia na produkt a orientácia na zákazníka

Pri predaji možno postupovať dvoma hlavnými
spôsobmi. Orientovať sa na zákazníka (zistiť jeho
potreby) alebo sa orientovať na výrobok/službu (po-
núkať rôzne druhy produktov).

KROKY PREDAJA - PRIEBEH JEDNANIA S KLIENTOM

1. Pripravte sa na jednanie.
2. Prvý kontakt s klientom – upútajte pozornosť,
dbajte na prvý dojem.
3. Zahájte obchodný rozhovor.
4. Predostrite ponuku.
5. Vypočujte si námietky klienta.
6. Odpovedzte na námietky klienta.
7. Sledujte signály kúpy.
8. Robte skúšobné uzavretie.
9. Uzavrite obchod.
10. Utvrdte klienta v dobrej kúpe.
11. Urobte druhý obchod.
12. Ukončite rozhovor.

DOMÁCA ÚLOHA

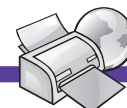


Predstavte si niekoľko konfliktov, ktoré ste zažili
v poslednej dobe.

Doma si premyslite a napíšte do zošita aspoň dve
veci, ktoré by človek nemal robiť, keď nechce zhor-
šovať konflikt.

Napíšte aspoň dve veci, ktoré by mal človek robiť,
aby konštruktívne riešil konflikt.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Černý, Vojtech: *Prodejní techniky*. Management Press, Praha 2003
- Caron, Nicolas: *Prodej problémovým zákazníkům, klíč k vyjednávání a přesvědčování*. Grada Publishing, Praha 2002
- Herndl, Karl: *Rukověť profesionálního prodejce, jak vést úspěšné rozhovory*. Grada Publishing, Praha 2003
- Filipová, Alena: *Umění prodávat*. Grada Publishing, Praha 2006
- Charney, Cy: *The Instant Sales Pro, More than 600 Tips and Techniques to Accelerate Your Sales Success*. AMACOM 2004
- Bosworth, Michael T. – Holland, John R.: *Customer Centric Selling*. McGraw-Hill 2004

Čo je konflikt?

Úvodná lekcia ku kurzu

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť tomu, aké situácie sa dajú nazvať konfliktom a čo spôsobuje konflikty.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Konflikty sú nevyhnutnou súčasťou nášho života. Konflikty vznikajú prirodzene tým, že máme odlišné záujmy, názory a ciele a tie sa niekedy vzájomne stretnú. Vtedy dochádza ku konfliktom a je na ľuďoch, akým spôsobom ich riešia – konštruktívne alebo deštruktívne. Konfliktom sa vyhnúť nedá, dá sa však vyhnúť ich nekonštruktívnemu riešeniu.

DOMÁCA ÚLOHA



Predstavte si niekoľko konfliktov, ktoré ste zažili v poslednej dobe.

Doma si premyslite a napíšte do zošita aspoň dve veci, ktoré by človek nemal robiť, keď nechce zhoršovať konflikt. Napíšte aspoň dve veci, ktoré by mal človek robiť, aby konštruktívne riešil konflikt.

117

ZÁKLADNÉ POJMY



- konflikt
- problém
- útekové stratégie
- útokové stratégie
- konštruktívne riešenie konfliktov
- deštruktívne riešenie konfliktov

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- priesvitka: Je toto už konflikt?

Metódy

- diskusia
- asociačný experiment

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Povedzte hlavnú myšlienku. 5
2. Urobte asociačný experiment. 15
3. Definujte so študentmi konflikt. 15
4. Diskutujte so študentmi, čo pomáha riešeniu konfliktov. ... 10

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Spoločenská komunikácia
Podnikateľská komunikácia
Manažment
Názka o spoločnosti
Etika



Čo je konflikt?

Príklady

(1) *Mária hundre, že porady sú strašne zdĺhavé a preberajú sa na nich nepodstatné veci. Peter, ktorý porady vedie, je však presvedčený, že je potrebné pravidelne sa informovať o tom, čo kto robí, a rozdeliť si ďalšie úlohy.*

Mário sa háda s Vladom, kto bude počas týždňa využívať služobné auto. Oba potrebujú nakúpiť tovar a ísť za klientmi.

Toto sú typické situácie, keď sa ľudia dostávajú do konfliktov. Majú iné názory na vec, odlišné pohľady na riešenie problému, protichodné záujmy, nárokujú si tú istú vec...

Do podobných situácií sa dostávame skoro každý deň a obvykle nám nie sú príjemné. Prežívame ich o to horšie, o čo sa nám riešenie konfliktov zdá ťažšie. Keby sme vedeli lepšie zvládať konflikty, nielenže by sme ich ľahšie prežívali, ale vedeli by sme nájsť aj lepšie riešenia situácií, ktoré konflikty vyvolali.

1. Definícia konfliktu

Konfliktov existuje veľa druhov – konflikty vo vnútri človeka, konflikty medzi jednotlivými ľuďmi, konflikty medzi skupinami ľudí a konflikty medzi krajinami. Nás zaujímajú najmä konflikty medzi jednotlivými ľuďmi, čo je sociálno-psychologický pohľad.

DEFINÍCIA KONFLIKTU:

Konflikt nastáva vtedy, keď si jedna alebo viaceré osoby uvedomia odlišnosť názorov, potrieb a záujmov a chcú ich presadiť.

Problém a konflikt

Slovo **konflikt** má latinský pôvod v slove *conflictus*, čo znamená zrážka alebo narazenie na prekážku.

Problém je vecná záležitosť. Je to situácia, pri ktorej treba riešiť vzniknutú komplikáciu a hľadať riešenie (algoritmus riešenia problémov rozoberáme v lekcii 120 „Riešenie problémov“).

Napríklad problém je, ak nám zapadne v snehu auto. Vyriešiť ho môžeme tak, že odkopeme sneh, alebo nasypeme pod kolesá štrk, alebo odľahčíme auto,

alebo podložíme dosky... Možností je často viacero a **z problému vzniká konflikt, ak rôzne osoby majú odlišný pohľad na to, ako daný problém riešiť.** Čiže konflikt obsahuje nielen vecný problém, ale aj osoby, z ktorých každá presadzuje iné riešenie.

2. Základné stratégie reagovania v konflikte – útok, útek

Konflikty ľudia prežívajú negatívne. Presadzovanie svojej pravdy, obhajovanie záujmov a ťažkosti pri dosahovaní svojich cieľov vyvolávajú v ľuďoch negatívne pocity - od hnevu až po strach a bezmocnosť (to sa vám ukáže v asociačnom experimente so študentmi). Tieto negatívne emócie sú spôsobené viacerými príčinami:

- **Ohrozené záujmy** – iná osoba nám bráni dosiahnuť, čo chceme (alebo si to aspoň myslíme). Iná osoba sa správa tak, že nám ubližuje.
- Obe tieto veci ohrozujú naše záujmy a spôsobujú negatívne emócie hnevu, zlosti, krivdy a podobne.
- **Otvorenie konfliktu je nepríjemné** – situácia, že musíme od druhej strany niečo chcieť alebo sa jej brániť, je sama o sebe nepríjemná.
- **Nedostatok kontroly nad konfliktom** – konflikt je stresujúca situácia, pretože v konflikte máme pocit, že nevieme ovládnuť sami seba (silné emócie), nevieme zvládnuť druhú stranu (napríklad jej agresivitu alebo tvrdohlavosť), zároveň nevieme čo robiť, aby sme konflikt vyriešili (nemáme dostatok zručností, ako postupovať). (*Viac o strese v 130. lekcii – Manažment stresu.*)

Takáto negatívne prežívaná situácia vedie často k dvom základným stratégiám, ktoré v konfliktoch používame. (Pre príklady útokových a útekových stratégií môžete použiť príklady nekonštruktívnych postupov z domácej úlohy.)

Útoková stratégia – konflikt v nás vyvolá mobilizáciu organizmu a snahu dosiahnuť svoje. Presadiť názor, niečo získať, mať pravdu v diskusii... Volíme k tomu sebakpresadzujúce taktiky – zvýšime hlas, argumentujeme, obviňujeme druhú stranu, sme ironickí, osočujeme druhú stranu, nadávame jej, posmievame sa jej, udrieme ju, vyhrážame sa tresťom... Cieľom je zväčšiť svoju moc a zmenšiť moc druhej strany – vyhrať nad ňou.

Úteková stratégia – je opačná stratégia ako útoková. Konflikt v nás vyvolá taký stres, že sa konfliktnej situácii chceme vyhnúť. Takže sa radšej tvárime, že konflikt neexistuje, že nás daná vec netrápi, potlačíme svoje záujmy, nepovieme svoj názor, alebo ho zmeníme a prispôbime sa druhej strane, aj keď nesúhlasíme...

Ani jedna z oboch stratégií však konflikt nerieši. Umožnia síce jednej alebo druhej strane získať to, čo chce, ale obvykle na úkor druhej strany. Jedna strana vyhrá a druhá prehrá. Ak sa vyhýbajú riešeniu konfliktu, prehrávajú často obe strany.

Riešením konfliktu je vyjednávanie, ujasnenie si vzájomných názorov a záujmov a spoločné hľadanie riešení, ktoré budú čo najviac uspokojovať obe strany. Aby sme dosiahli vzájomne uspokojujúcu dohodu, potrebujeme isté zručnosti, postoje a potrebujeme poznať efektívne postupy riešenia konfliktov.

3. Aby sme vedeli lepšie riešiť konflikty, potrebujeme:

- **Rozumieť tomu, ČO JE KONFLIKT a ako vzniká a prebieha** – vedieť identifikovať príznaky konfliktu, pochopiť, čo konflikty spôsobuje a ako to ovplyvňuje riešenie konfliktov.
- **Uvedomiť si, AKÉ POSTOJE máme voči iným ľuďom a či tieto postoje sú pozitívne alebo negatívne** – pochopiť, ako (ne)tolerancia, (ne)úcta, (ne)ústretovosť, (ne)sebeckosť a iné postoje či vlastnosti ovplyvňujú vznik a priebeh konfliktov.
- **Pochopiť, AKÉ SPRÁVANIE konflikty vyvoláva a aké správanie konflikty pomáha riešiť** – porozumieť odlišnostiam súperivého, nekonštruktívneho a na druhej strane konštruktívneho, spolupracujúceho správania.
- **Naučiť sa KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI, ktoré pomáhajú viesť konštruktívny rozhovor počas konfliktu** – napríklad vedieť preformulovať sťažnosť na záujem druhej strany, vedieť pomenovať svoje emócie, byť empatický voči druhému, vedieť aktívne počúvať a podobne.
- **Naučiť sa, AKO POSTUPOVAŤ PRI RIEŠENÍ KONFLIKTOV** – vedieť diskutovať o pozíciách a záujmoch, pomenovať konštruktívne konfliktnú vec, vedieť hľadať riešenia a podobne.

4. Teória k asociačnému experimentu (cvičenie v metodike)

Pri cvičení s asociáciami na slovo konflikt získame najviac **asociácií negatívnych**, ktoré sú spojené s negatívnymi emóciami (hnev, sklamanie, smútok, agresia...), s negatívnymi udalosťami (hádky, vojna, bitka...), negatívnym správaním (krik, facka, vyhrážanie sa...) a negatívne vnímanými osobami (politici, rodičia, učitelia...).

Potom získame aj niekoľko **asociácií pozitívnych**, spojených s možnosťou riešiť konflikty (vyjasnenie si názorov, pochopenie, dohoda, kompromis), alebo s pozitívnymi pocitmi spojenými s vyriešením konfliktu (pokrok, úľava, zmierenie, tolerancia...).

Okrem toho získame aj niekoľko **ambivalentných asociácií**, týkajúcich sa vecí, ktoré môžu byť vnímané pozitívne aj negatívne (mama, otec, napätie, moc, peniaze...).



1. Povedzte hlavnú myšlienku, uveďte hodinu.

Riešiť konflikty sa musíme učiť, s tým sa nenarodíme. Konflikty sa učíme riešiť obvykle tak, že sledujeme svojich rodičov, súrodencov, ľudí v televízii, učiteľov a iné osoby a potom preberáme ich správanie. Takto naučené správanie však obvykle tiež nie je konštruktívne. Preto má význam učiť sa zručnosti, ktoré riešenie konfliktov zefektívňujú. O tom budú viaceré lekcie riešenia konfliktov.

2. Urobte asociačný experiment.

Skôr, ako sa budete venovať teórii vyplývajúcej z asociačného experimentu na slovo konflikt, urobte asociačný experiment.

Asociačný experiment, pri ktorom žiaci asociujú na slovo konflikt, má za cieľ ukázať, aké negatívne spojenia sa nám viažu s pojmom konflikt. Negatívne spojenia v nás vyvolávajú negatívne emócie a tie potom ovplyvňujú naše správanie v konfliktoch. Cez asociačný experiment pomôžeme študentom si uvedomiť, že naše správanie je ovplyvnené negatívnymi emóciami a tie vedú k nekonštruktívnemu správaniu.

Rozdeľte študentov do štvorčlenných skupín a rozdajte im čisté papiere formátu A4.

- Dajte študentom inštrukciu k asociačnému experimentu: *Čo vám napadne, keď počujete slovo konflikt? Všetko, čo vám napadne, zapíšte na svoj papier. Nápady necenzurujte, len všetky slová hovorite zapíšte. Keď ich budete mať v skupine 20, zdvihnite ruky.*
- Keď budú mať študenti 20 slov – povedzte im: *Označte znakom plus (+) slová, ktoré sú pozitívne, a znakom mínus (-) tie, ktoré vnímate negatívne. Ak máte slová, ktoré niekto vníma pozitívne a niekto negatívne, dajte tam oba znaky. Nakoniec si sčítajte počet pozitívnych slov, počet negatívnych slov a počet slov s oboma znamienkami.*

Obvykle vychádzajú približne nasledujúce pomery. Zo zoznamu 20-tich slov je (+) slov asi 3 - 5, (-) slov okolo 15, (±) obojakých, ambivalentných slov cca 2. (Pozrite si vyššie uvedenú teóriu k asociačnému experimentu.)

- Spýtajte sa študentov na ich pomery pozitívnych, negatívnych a ambivalentných asociácií (*napr. 15:4:1*).

Po vypočutí ich výsledkov zdôraznite, že takéto pomery s výraznou prevahou negatívnych asociácií majú všetci ľudia pri tomto experimente – manažéri, učiteľky, starší aj mladší ľudia, skrátka všetci.

- Spýtajte sa študentov na príklady slov z jednotlivých kategórií. Študenti vám povedia rôzne slová alebo slovné spojenia, podobné ako sú uvedené v teórii k asociačnému experimentu.
- Spýtajte sa študentov, prečo si myslia, že ľudia majú s konfliktmi spojené najmä negatívne asociácie. Častou odpoveďou je – lebo sa kazia vzťahy, namiesto toho, aby sa ľudia dohodli, bojujú, vyhráva silnejší a nie spravodlivosť...
- Spýtajte sa žiakov, či vedia povedať aj nejaké výhody konfliktov. V odpovediach môžu využiť pozitívne asociácie z experimentu – dohodneme sa, obaja sú spokojní, vymyslíme niečo nové, zistíme potreby druhej strany, utužujú sa vzťahy...
- Diskusiu po asociačnom experimente môžete zhrnúť nasledovne:** ľudia prežívajú konflikty najmä negatívne. Toto ich negatívne prežívanie ovplyvňuje negatívne aj ich správanie.

Spýtajte sa študentov: *Ako negatívne emócie ovplyvňujú ľudí v konfliktoch? Čo robia ľudia, keď cítia v konflikte také silné negatívne emócie? Tu môžete použiť domácu úlohu – čo človek v konflikte nemá robiť?*

Odpovede študentov budú rôznorodé, ale v podstate sa všetky dajú zatriediť do dvoch kategórií: **reakcie útokové** (sú agresívni, snažia sa presadiť silou v konflikte, hádajú sa) a **reakcie útekové** (snažia sa vyhnúť konfliktu, tvária sa, že žiadny konflikt neexistuje).

Napíšte si na tabuľu pojmy útok a útek. Pod tieto dva pojmy do stĺpca píšete odpovede študentov a zaradujte ich tam, kam patria.

Napríklad:

Útok	Útek	Riešenie konfliktu
irónia	odchod	návrhy riešení
posmech	prispôsobenie sa	empatia
argumentácia	ignorácia	pomenovanie záujmov
bitka	pretváрка	vyjednávanie

Odpovede spojené s riešením konfliktu zapisujte do samostatnej kategórie – riešenie.

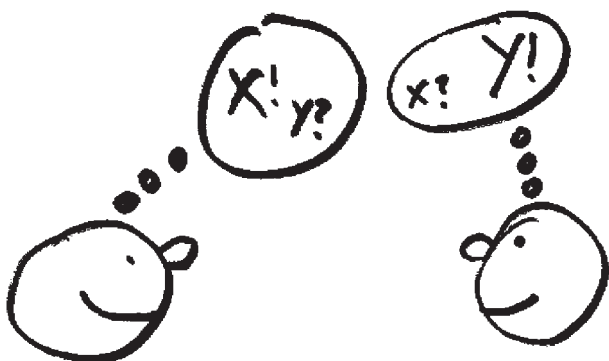
Aby sme vedeli konflikty riešiť konštruktívne, potrebujeme si viac uvedomovať pozitívne emócie a pozitívne dôsledky riešenia konfliktu dohodou – nie útekem z danej situácie ani prevalcovaním druhej strany.

Okrem toho potrebujeme viaceré zručnosti, ktoré sa naučíme v ďalších lekciách.

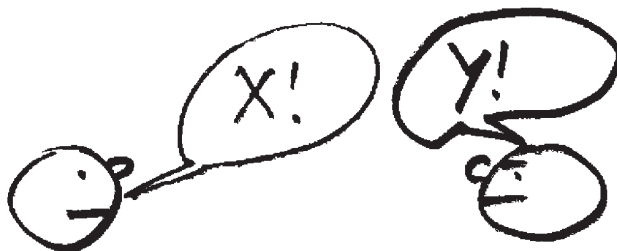
3. Definujte so študentmi konflikt.

Nakreslite na tabuľu tri konfliktne situácie podľa priloženého obrázku – Je toto už konflikt?

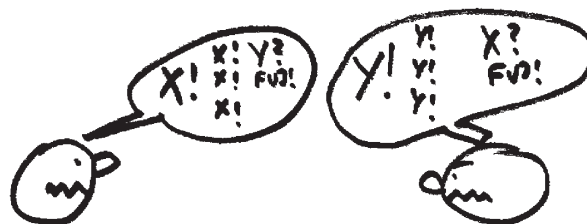
Obr. 1: Dvaja ľudia - každý si myslí niečo iné. Jeden si myslí X a druhý si myslí Y. Ten, čo si myslí X, si zároveň myslí, že ten druhý myslí na Y. Ten, čo si myslí Y, zároveň tuší, že ten druhý bude hovoriť o X. (Ak nechcete byť takí abstraktní, môžete použiť príklad s hudbou – jeden si myslí, že hip-hop je super a že metal je hlúposť. Druhý si myslí, že metal je super a hip-hop je hlúposť.) Ale iba si to myslia a zároveň si myslia, že ten druhý má opačný názor. Je toto už konflikt?



Obr. 2: Dvaja ľudia povedia nahlas každý niečo iné, na prvý pohľad protichodné. Jeden povie X a druhý povie Y. Len povedia svoj názor, ešte neargumentujú ani sa nehádajú, ale teraz si už sú istí, že ten druhý má opačný názor. Je toto už konflikt?



Obr. 3: Dvaja ľudia hovoria argumenty a protiargumenty, aby podporili svoj názor a vyvrátili názor druhej strany. Hovoria aj negatívne veci o X a Y, ale aj o človeku, ktorý má opačný názor. Skáču si do reči, hovoria hlasnejšie, aby sa prekričali. Hádajú sa. Je až toto konflikt?



Bez toho, aby ste prezradili pointu, iba opíšte tieto tri situácie. Potom nechajte študentov hlasovať, o ktorej z troch situácií si myslia, že je konflikt. Napíšte počet hlasov pod daný obrázok.

Interpretácia po hlasovaní:

Ukážte na obr. 3: Veľa ľudí si myslí, že konflikt je konfliktom až vtedy, keď sa ľudia hádajú, ale konflikt začal už skôr. Keď sa hádajú, znamená to, že nevedia konštruktívne riešiť už **vzniknutý konflikt**.

Ukážte na obr. 2: Veľa ľudí si myslí, že konflikt vzniká vtedy, keď si ľudia povedia opačné názory na vec. Nemusia sa ani hádať, ale sú v konflikte, lebo už **majú opačné názory**.

Ukážte na obr. 1: Menej ľudí si myslí, že konflikt vzniká už v našej hlave, skôr ako niečo povieme nahlas. Ale sami viete, že ak si myslíme X a o druhom si myslíme, že bude tvrdiť Y, tak sa k nemu správame ako k niekomu s opačným názorom.

Teda sa k nemu správame, ako keby sme boli v konflikte. (Ilustrujte to na príklade: *Ak si o niekom myslíte, že vás ohováral, tak sa k nemu správate nepriateľsky až dovtedy, kým zistíte, že to nie je pravda.*)

Nakoniec povedzte vyššie uvedenú definíciu konfliktu (3). Na základe obrázkov zdôraznite v definícii, že konflikt sa začína už vtedy, keď si myslíme, keď si uvedomujeme, že druhá strana bude mať iný názor, iné záujmy než my, pretože to ovplyvňuje naše myslenie, cítenie a nakoniec i správanie, ako keby sme už v konflikte boli.

4. Diskutujte so študentmi o tom, čo pomáha efektívnemu riešeniu konfliktov.

Zhrňte, že negatívne emócie a strach z toho, že budeme v konflikte porazení, nás obvykle vedie k tomu, že používame útokové alebo útekové stratégie a menej používame konštruktívne riešenie konfliktu.

Spýtajte sa žiakov: *Čo podľa vás pomáha konštruktívnemu riešeniu konfliktov? Čo by mal dobrý riešiteľ konfliktov vedieť robiť, čomu by mal rozumieť, aký by mal byť, aby vedel konštruktívnejšie riešiť konflikty? (Znova sa môžeme pozrieť do domácich úloh a použiť to, čo ste si pripravili ako odpoveď na otázku, čo má človek robiť, keď chce konštruktívne riešiť konflikty.)*

Možné odpovede študentov zapíšte, preformulujte a diskutujte o nich. Pred koncom lekcie zhrňte diskusiu do 5 kategórií:

Keď chceme konštruktívne riešiť konflikty, mali by sme:

1. **ROZUMIEŤ konfliktom** (prečo vznikajú, čo spôsobujú ľuďom?),
2. **mať pozitívne POSTOJE voči ostatným,**
3. **správať sa KONŠTRUKTÍVNE** – byť ochotní spolupracovať a nie bojovať,
4. **naučiť sa KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI** – vedieť svoje záujmy a názory povedať a presadzovať tak, aby sme neprovokovali, ale riešili konflikt diskusiou,
5. **naučiť sa KROKY, AKO POSTUPOVAŤ pri riešení konfliktu** – konštruktívne si vyjasňovať názory a záujmy, hľadať riešenia a potom sa aj dohodnúť.



Čo je konflikt?

DEFINÍCIA KONFLIKTU

Konflikt nastáva vtedy, keď si jedna alebo viacere osoby uvedomia odlišnosť názorov, potrieb a záujmov a chcú ich presadiť.

Problém a konflikt

Slovo **konflikt** má latinský pôvod v slove *conflictus* – čo znamená zrážka alebo narazenie na prekážku.

Problém je vecná záležitosť, je to situácia, pri ktorej treba riešiť vzniknutú komplikáciu. **Problém je situácia**, v ktorej treba hľadať riešenia.

Napríklad problém je, ak nám zapadne v snehu auto. Problém môžeme vyriešiť tak, že odkopeme sneh, alebo nasypeme pod kolesá štrk, alebo odľahčíme auto, alebo podložíme dosky... Možností je často viacero a **z problému vzniká konflikt, ak rôzne osoby majú odlišný pohľad na to, ako daný problém riešiť**. Čiže konflikt obsahuje nielen vecný problém, ale aj osoby, ktoré presadzujú iné riešenie.

Ked' chceme konštruktívne riešiť konflikty, mali by sme:

1. **ROZUMIEŤ konfliktom**,
2. **mať pozitívne POSTOJE voči ostatným**,
3. **správať sa KONŠTRUKTÍVNE** - byť ochotní spolupracovať a nie bojovať,
4. **naučiť sa KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI** - vedieť svoje záujmy a názory povedať a presadzovať tak, aby sme neprovokovali, ale riešili konflikt diskusiou,
5. **naučiť sa KROKY, AKO POSTUPOVAŤ** pri riešení konfliktu – konštruktívne si vyjasňovať názory a záujmy, hľadať riešenia a potom sa aj dohodnúť.

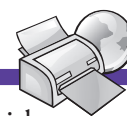
DOMÁCA ÚLOHA



Dvaja kolegovia vo firme sedia v jednej kancelárii. Každý má svoj počítač a telefón. Väčšinu dňa píše mailly, správy, objednávky, faktúry alebo telefonujú s klientmi. Jeden počúva hudbu z rádia a druhý mu ju stále vypína alebo ho okrikuje, nech tú príšernú hudbu vypne. Ten prvý si ju vždy znova zapne a so škodoradosným úsmevom pracuje ďalej.

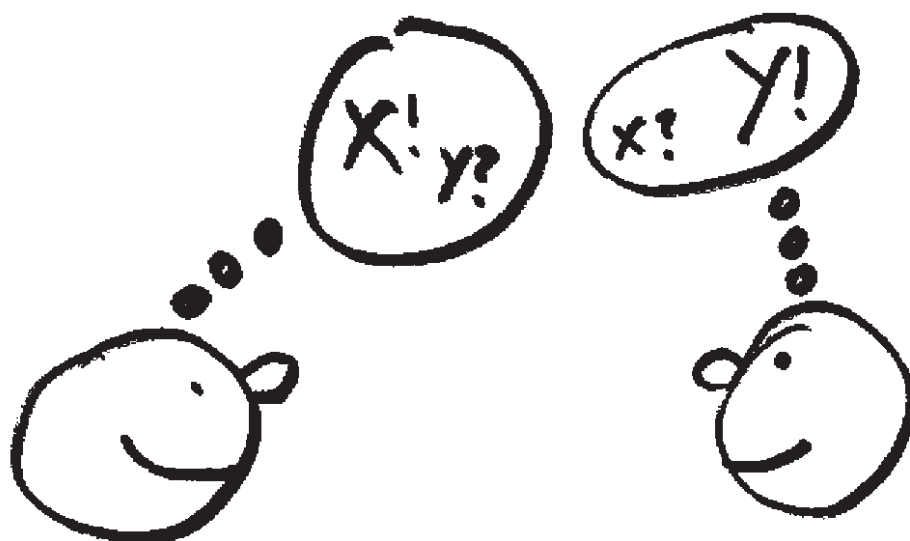
Premyslite si a napíšte – čo je pozícia jedného a čo pozícia druhého v tomto konflikte? Prečo jeden počúva hudbu a prečo ju druhý chce mať vypnutú?

POUŽITÁ LITERATÚRA

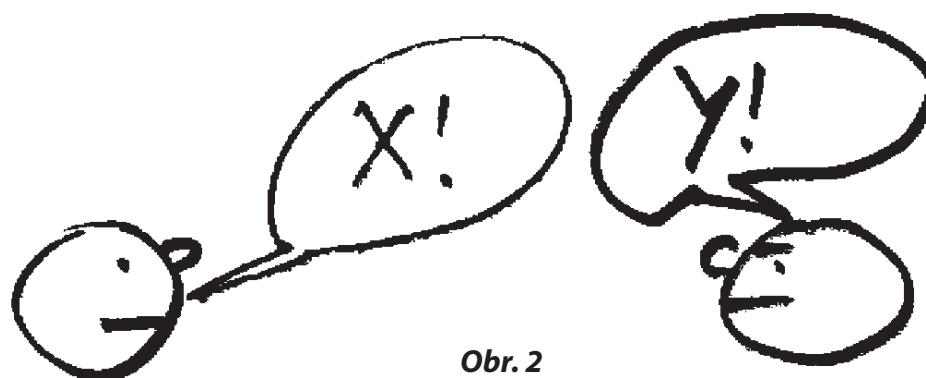


- Bednařík, Aleš: *Riešenie konfliktov*. Bratislava, PDCS 2001
(Voľne stiahnuteľné na www.pdc.sk.)
- Wilmot, William W. – Hockerová, Joyce L.: *Interpersonálny konflikt*. Bratislava, Ikar 2004

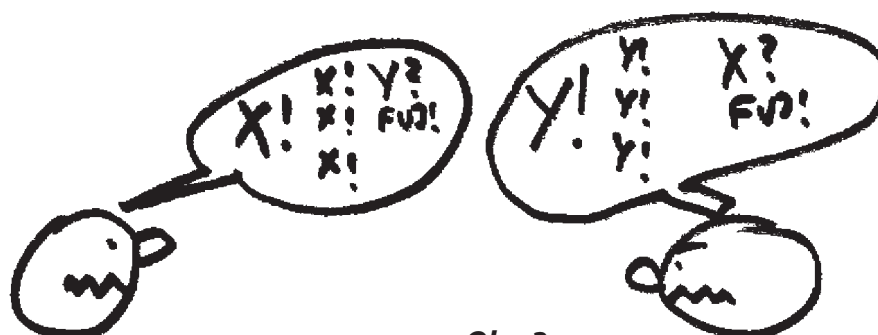
Kedy vzniká konflikt?



Obr. 1



Obr. 2

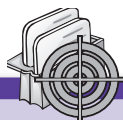


Obr. 3

Zájmy a pozície strán v konflikte

Kroky riešenia konfliktov

CIEĽ LEKCIE



Vedieť v konfliktoch prejsť od pozičného jednania na riešenie konfliktov s ohľadom na záujmy strán. Naučiť sa základný postup riešenia konfliktov.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Častý dôvod stupňovania konfliktov je, že svoje ciele presadzujeme pozične – teda ako jediné možné riešenie situácie.

Stupňovaniu konfliktu sa dá predísť, ak sa naučíme premeniť pozície strán na ich záujmy. Možno to urobiť tak, že sa zameriame na dôvody, potreby druhej strany, ktoré sú často obsiahnuté v jej požiadavkách alebo v argumentoch. Druhý dôvod neúspešného riešenia konfliktov je nedodržanie postupnosti krokov riešenia konfliktu, ale preskakovanie z témy na tému. Kto rieši konflikt postupnými krokmi, má väčšiu šancu vyriešiť ho, ako keď chaoticky diskutuje a háda sa.

DOMÁCA ÚLOHA



Dvaja kolegovia vo firme sedia v jednej kancelárii. Každý má svoj počítač a telefón. Väčšinu dňa píšú maily, správy, objednávky, faktúry alebo telefonujú s klientmi. Jeden počúva hudbu z rádia a druhý mu ju stále vypína alebo ho okrikuje, nech tú príšernú hudbu vypne. Ten prvý si ju vždy znova zapne a so škodoradosným úsmevom pracuje ďalej. Premyslite si a napíšte – čo je pozícia jedného a čo pozícia druhého v tomto konflikte? Prečo jeden počúva hudbu a prečo ju druhý chce mať vypnutú?

118

Lekcia je plánovaná na 2 vyučovacie hodiny!!!

ZÁKLADNÉ POJMY



- pozície v konflikte
- záujmy v konflikte
- postup (kroky) riešenia konfliktov.

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

Metódy

- diskusia
- hra Dovolenka

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Povedzte hlavnú myšlienku a cieľ lekcií. Spýtajte sa ich na domácu úlohu..... 5
2. Urobte cvičenie „Dovolenka“ ..40 (a-h) 40 (i-m)
3. Zhrňte lekciiu a vysvetlite Kroky riešenia konfliktov. 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Spoločenská komunikácia
Podnikateľská komunikácia
Manažment
Názka o spoločnosti
Etika



Zájmy a pozície strán v konflikte

(1) Príbeh Hádka o auto

Dvaja kolegovia sa na firemnej porade začali hádať, kto bude používať tento týždeň služobné auto. Obaja tvrdia, že ho potrebujú. Začínajú si vyčítať, kto ho viac v minulosti používal, a argumentujú, prečo jeden viac potrebuje auto ako druhý. No skrátka, hádka.

Potom do toho vstúpil ich šéf a spýtal sa ich, o čo ide. Jeden i druhý povedali svoje. Potom sa ich šéf spýtal, kedy ktorý z nich auto potrebuje a prečo. Urobil si tak prehľad, kto z nich, v ktorý deň a na koľko auto potrebuje. Potom im podal kalendár s rozpisom možností využívania auta v kalendári a začal si s nimi overovať, kedy by sa im auto hodilo. Postupne našli riešenie, aby obaja mohli firemné auto využívať.

Prejdime od príbehu k tomu, prečo sa snažíme pozície od záujmov rozlišovať. Jedným zo základných princípov pomáhajúcim riešiť konflikty, je prejsť od pozícií strán k ich záujmom, ktoré sa strany snažia uspokojiť presadením svojich pozícií (riešení).

(2 c-e) POZÍCIE

Pozíciu v konflikte môžeme najjednoduchšie pomenovať ako hlásané stanovisko - **čo chcem, čo je pre mňa riešenie.**

Ja mám mať tento týždeň auto! Chcem pozeráť tento film! Chcem...!

Pozícia je typická v tom, že stavia konflikt do situácie všetko alebo nič (*ak nebude po mojom, tak si proti mne*). Vyžadujeme iba svoje riešenie a neprijímame žiadne iné. Tým nielenže staviame druhú stranu proti sebe, ale aj veľmi **zužujeme možnosti riešení** – buď dostanem to, čo chcem ja, alebo sa nedohodneme (*ale ty si tomu na vine, lebo si mi protirečil*).

(2f) ZÁUJMY

Záujmy v konflikte hovoria o potrebách a cieľoch človeka. Záujem je motív, ktorý človeka smeruje k cieľu, a jeho dosiahnutie spôsobí uspokojenie človeka. **Záujem je dôvod, prečo niečo chcem.** Záujem na rozdiel od pozície ešte nehovorí, s akým riešením budem súhlasiť, ale čo musí riešenie spĺňať, aby som bol spokojný. *V príbehu s autom nejde*

o to, aby som ja mal celý týždeň auto, ale že v určitých dňoch a v určitom čase sa potrebujem dostať na obchodné stretnutie alebo doviesť tovar. Musím prejsť od tvrdenia chcem auto k vysvetleniu, kedy a prečo auto potrebujem.

Pri riešení konfliktov pod pojem záujmy zahrňame ľudské potreby (pozri lekcii 129 „Motivácia“) a ciele, ktoré chceme dosiahnuť.

Záujmy rozdeľujeme (podľa Charlesa Wigginsa, 1993) **na tri kategórie:**

- 1. spoločné záujmy** – obe strany majú veľmi podobné alebo totožné záujmy a tie ich spájajú. Pri riešení konfliktov je veľmi dobré ich zdôrazniť. Napríklad: Obe strany chcú byť naďalej priateľmi, obe strany sa chcú dohodnúť...
- 2. mimobežné (odlišné) záujmy** – záujmy, ktoré vôbec nebránia obom stranám v dosiahnutí ich cieľov a neprekážajú ich vlastným záujmom – pri tomto type záujmov stačí pochopiť, že to, čo chce jedna strana, nie je prekážkou na dosiahnutie toho, čo chce druhá strana.
- 3. protichodné (pretínajúce sa) záujmy** – protichodné záujmy sú navzájom nezlučiteľné. Presadenie záujmu jednej strany bráni uspokojiť záujem druhej strany. Niekedy riešenie závisí od zdroja, ktorý je nepostačujúci pre obidve strany (ak je jeden televízor a obaja chcú pozeráť zároveň iné stanice...), inokedy má jeden také obmedzenia, že nemôže vyjsť v ústrety druhému (jeden chce ísť na dovolenku k moru, druhý má alergiu na slnko), ale niekedy to len vyžaduje od strán väčšiu tvorivosť a trpezlivosť, kým nájdú vhodné riešenia (napríklad kompromisné).

Jednou zo základných zručností pri úspešnom riešení konfliktov je oddeľovať záujmy od pozícií. Pozíčné výroky strán obvykle otvárajú konflikt – začínajú ako sťažnosť, nárok, žiadosť, jednoznačný názor na riešenie vzniknutej situácie. Vtedy pomáha spýtať sa na záujmy druhej strany – *Prečo potrebuješ to, čo chceš?*

Aby sme vedeli ako pokračovať, nasleduje opis základných krokov riešenia konfliktu od jeho otvorenia až po dohodu.

Kroky riešenia konfliktov

1. **Povedzte, čo chcete dosiahnuť** (pozíciu - najviac želané riešenie), podporte ho argumentom a **vy-svetlite za ním skrytý záujem**.

(Dovolenka 2 b - f) V cvičení *Dovolenka* je to rozdelené na dve fázy – na argumentačnú a na empatickú (zameranú na identifikovanie záujmov). V 1. fáze si študenti pripravujú argumenty podporujúce pozíciu - vtedy zosilňujú svoje pozície a snažia sa protiargumentmi zoslabiť pozície druhej strany. Takto ilustrujeme zhoršovanie riešenia konfliktu. Argumenty však obvykle za sebou skrývajú záujmy, napr. *chcem ísť k moru do hotela, lebo tam bude polpenzia (argument)*. Za ním je skrytý záujem - *nechce sa mi starať o stravu, variť a nakupovať jedlo*.

2. **Nechajte druhú stranu povedať, čo chce a spýtajte sa na jej záujmy**.

(Dovolenka 2 g, h) Toto je fáza empatie, fáza premenovania argumentov druhej strany na jej záujmy. Empatiou, snahou porozumieť druhej strane prechádzame od pozícií k záujmom.

3. **Zhrňte svoje záujmy aj záujmy druhej strany**.

(Dovolenka 2 i) Toto je fáza, kde si strany robia prehľad, o čom je ich spor. Vytvorte si zoznam záujmov oboch strán.

4. **Zdôraznite spoločné záujmy, hovorte o mimobežných záujmoch a oddelte protichodné záujmy**.

(Dovolenka 2 j) V tejto časti riešenia konfliktov si rozdeľte typy záujmov - utvrdte sa vzájomne v spoločných záujmoch, lebo tie posilňujú strany v ochote spolupracovať. Uistite sa, ktoré záujmy nie sú protichodné, ale mimobežné a pozornosť venujte protichodným.

5. **Zadefinujte, čo sú veci, ktoré potrebujete riešiť - obvykle zoznam mimobežných a protichodných záujmov**.

(Dovolenka 2 k) Pomenujte podstatu konfliktu, ale nie ako dve protichodné pozície, ale skôr ako problém, ktorý treba riešiť k spokojnosti záujmov

oboch strán. Dá sa sformulovať ako otázka, na ktorú hľadáte odpoveď.

6. **Hľadajte spoločné riešenia a testujte, či naplňujú záujmy oboch strán (vyjednávajte)**.

(Dovolenka 2 l) Navrhujte riešenia, podporujte druhú stranu v jej návrhoch a hľadajte, čo v každom návrhu je prijateľné, a čo nie a prečo. Takto nájdete kombináciu riešení, ktoré budú prijateľné pre obe strany.

7. **Zosumarizujte dohodu**.

(Dovolenka 2 m) Na záver zhrňte, na čom ste sa dohodli (napríklad aj písomne), aby nevzniklo nedorozumenie, že každá strana pochopila dohodu inak. To by mohlo spôsobiť ďalší konflikt a zväčšiť vzájomnú nedôveru strán.



1. Povedzte hlavnú myšlienku a cieľ lekcie. Spýtajte sa na domácu úlohu.

2. Urobte cvičenie Dovoľenka.

40 minút (časti a - h) a 40 minút (i - m)

- a) Rozdeľte študentov na dve skupiny (náhodne).
- b) **Inštrukcia:** *Ste skupina študentov, ktorí sa majú tak radi, že sa rozhodli ísť spolu na dovolenku. Problém však nastal vtedy, keď ste zistili, že presne polovica chce ísť k moru na chorvátske pláže a druhá polovica stanovať do slovenských hôr, čiže skupina sa rozdelila na dve. Takže sa teraz rozdeľte na skupinu za hory a skupinu za more. Každá má za úlohu zozbierať čo najviac argumentov a presvedčiť druhú stranu o tom, že váš nápad na dovolenku je lepší. Na prípravu argumentov a protiargumentov máte 10 minút.*
- c) Po 10 minútach posadte obidve skupiny proti sebe. **Inštrukcia:** *Vašou úlohou bude teraz **povedať svoje argumenty** podporujúce vašu dovolenku a protiargumenty proti dovolenke tých druhých. Budeme hovoriť postupne (dohodnite sa, kto bude hovoriť prvý). Takže jedna strana teraz hovorí, druhá mlčí a počúva.*
- d) Nechajte jednu stranu hovoriť, až kým vyčerpá všetky argumenty. Potom nechajte hovoriť druhú stranu, až kým vyčerpá svoje argumenty. Nedovoľte zatiaľ diskusiu! Až keď každá strana povie všetko, čo mali pripravené, potom ich nechajte diskutovať aj hádať sa (chceme ilustrovať, že takto sa dá ťažko dohodnúť!). Ak niekto v tejto časti začne navrhovať riešenia, kompromisy, dohody, nedovoľte to a povedzte, že fáza navrhovania riešení príde neskôr.
- e) Keď obe strany skončia, **povedzte:** *Teraz ste počuli argumenty aj protiargumenty druhej strany. Znamená to, že by ste mali druhej strane lepšie rozumieť. Viete, že chcú ísť k moru, viete, že chcú ísť na hory. Na základe ich argumentov by ste im mali lepšie rozumieť, prečo chcú to, čo chcú.*
- f) **Vysvetlite im rozdiel medzi pozíciami** - more verzus hory - **a záujmami**, teda dôvodmi, prečo chcú ísť k moru a prečo chcú ísť na hory na dovolenku. Vysvetlite, že pozície sú prejavom jedného riešenia, ktoré má uspokojiť záujmy jedných, ale

neberie ohľad na záujmy druhých, a preto sa dá ťažšie dohodnúť.

- g) **Zadajte inštrukcie:** *Vašou úlohou v ďalšom kroku je znova dať hlavy dokopy a napísať všetky záujmy, ktoré ste pochopili u druhej strany, teda **prečo** chce druhá strana to, čo chce. Keď sa vrátite po 10 minútach späť, budete môcť byť iba empatickí a ukázať druhej strane, ako dobre im rozumiete.*
- h) Kým obe strany pracujú, kontrolujte ich. Môže sa stať, že namiesto toho, aby boli empatickí, pokračujú vo svojom argumentovaní. Pomôžte im prejsť od ich argumentov k chápaniu druhej strany. Môže sa stať, že ich empatia je spojená s negatívnym hodnotením druhej strany (stále vidia druhých ako protivníkov). Napríklad: Chcú ísť k moru, lebo sú leniví hýbať sa. Pomôžte im to naformulovať pozitívne: Asi si druhá strana sama o sebe nemyslí, že sú leniví, ale že chcú oddychovať pasívne, nie pohybovať sa. Formulujte to tak, ako sa asi oni sami vidia a je isté, že sa nevidia negatívne.

Pravdepodobný koniec 1. lekcii po 40-tich minútach. Zhrňte lekciiu - ilustrovali sme si rozdiely medzi pozíciami a záujmami - dôvodmi, prečo ľudia chcú dané riešenie. Úvodná pozícia, ktorou konflikt začíname, však často nie je jediné riešenie, ktoré nás môže uspokojiť.

Na konci lekcii môžete nakresliť obrázok ilustrujúci pozície a záujmy ako ľadovec, ktorému trčí iba horná časť nad hladinu (viditeľné pozície), ale veľká časť je pod hladinou (skryté záujmy strán).

(Ak budete mať dvojtitú lekciiu rozdelenú na dve lekcii a nie spojenú do jednej dlhšej lekcii, nezabudnite študentom pripomenúť, aby si do budúcej lekcii zachovali zoznamy záujmov aj argumenty, ktoré na tejto lekcii napísali.)

Začiatok 2. lekcii

Úvodom pripomeňte záujmy a pozície a rozdiel medzi nimi. Druhá lekcii nám pomôže dokončiť jednanie o dovolenke a ukáže nám aj aký postup zvolíť pri riešení konfliktu.

Nakreslite si na tabuľu dva stĺpce - stĺpec More a stĺpec Hory. Do oboch budete písať záujmy jednotlivých strán, keď skončia prípravu.

- i) Študenti si v skupinách Hory a More sadnú proti sebe a postupne budú vymenovávať, ako pocho-
pili záujmy druhej strany. Vždy keď pomenu-
jú nejaký záujem, skontrolujte, či s tým druhá
strana súhlasí a **záujmy zapíšte do pripravenej
tabuľky**. Postupne by ste mali zozbierať záujmy
oboch strán.

Môže vám vzniknúť niečo podobné:

MORE	HORY
slniť sa, pasívne oddychovať *	+ byť v pohybe, aktívne oddychovať
mať svoj komfort - vaňu, sprchu, posteľ, súkromie v izbe *	* bývať dobrodružne v stane
spoznávať iných ľudí, kultúru a krajinu, cestovať !	! spoznávať Slovensko
nestarať sa o jedlo a varenie *	* variť si sami
byť spolu +	+ byť spolu
užívať si voľnosť +	+ užívať si voľnosť, žiadne povinnosti
plávať, potápať sa, člnkovať sa +	! nestrácať čas cestovaním
na cene nám nezáleží *	* je to lacnejšie

- j) **Vysvetlite tri typy záujmov a označte ich v ta-
bulke.**

Po zozbieraní záujmov strán vysvetlite študentom
teóriu troch typov záujmov.

V diskusii so študentmi označte najprv **spoločné
záujmy oboch strán**, napríklad znakom plus (+).
Všimnite si, že okrem rovnako nazvaných záuj-
mov (byť spolu) majú spoločný záujem aj aktívny
pohyb - jedni turistiku a druhí plávanie, potápa-
nie a člnkovanie (sú to síce rôzne druhy športov,
ale princípom je aktívny pohyb).

Potom označte záujmy, ktoré sú odlišné, ale nie
protichodné. To znamená, že ich jedna skupina
môže robiť (mať, uspokojovať) a nijako tak ne-
bráni druhej v uspokojovaní jej záujmov. Označ-
te ich ako **mimobežné záujmy** znakom hviezdič-
ky (*). Aj keď niektoré označené záujmy vyzerajú
ako protichodné, nemusia byť protichodné - jed-

na strana sa o varenie starať nechce a druhá si
chce variť sama. V tomto prípade sú záujmy strán
kompatibilné, dopĺňujúce sa - jedni môžu predsa
variť druhým.

Protichodné záujmy označíme znakom výkrič-
níka (!). Takto by sa mohol označiť záujem spo-
znávať inú kultúru (nie Slovensko) a spoznávať
Slovensko. Tu iste pomôže ujasniť si, čo spozná-
vanie kultúry znamená - jeť cudzokrajné jedlá,
spoznávať cudzincov, architektúru, prírodu? Až
po ujasnení sa aj táto časť dá vyjednávaním do-
hodnúť, aby ju mohli mať obe strany naplnené
(ísť na neznáme miesta sa dá ísť v každej krajine,
poznávať nových ľudí tiež, jeť neobvyklú stravu
takisto). Ďalší protichodný záujem je cestovanie -
pre jedných to je súčasť poznávania sveta (a mož-
no aj zábava), pre druhých stratený čas dovolen-
ky. Tu bude potrebné vyjednávanie.

Výsledok hodnotenia záujmov je niekedy podob-
ný ako v našom príklade - máme viac spoločných
záujmov, než sme si spočiatku pri argumentácii
mysleli. A máme aj viacero záujmov vyzerajúcich
na prvý pohľad síce protichodne, ale sú to záuj-
my mimobežné, teda neprotirečiacie. Iba niektoré
záujmy sú naozaj protichodné, teda vzájomne sa
vylučujúce.

Interpretácia výsledku - prechod od pozícií
(argumentov) k záujmom strán, umožňuje uve-
domiť si presnejšie, čo nás spája a čo nás naozaj
rozdeľuje. Tu je možné vidieť aj to, že ak sa háda-
me iba o dvoch možných riešeniach - more ale-
bo hory, nemusíme sa nikdy dohodnúť. Ak však
začínáme uvažovať o dovolenke ako o mieste, na
ktorom chceme niečo robiť a niečo si užívať, tak
skôr hovoríme o kritériách (záujmoch), ktoré by
mala naša spoločná dovolenka spĺňať.

- k) **Formulovanie podstaty konfliktu** - kľúčom
k správne mu hľadaniu riešenia je dobré naformu-
lovať podstatu konfliktu.

Inštrukcia: *Spýtajte sa študentov, čo je podstata
tohto konfliktu? Čo je problém, ktorý ideme riešiť?*

Ak študenti naformulujú podstatu konfliktu po-
zične, teda: *Ideme k moru alebo na hory?* Tak po-
vedzte, že je možné, že sa takto nikdy nedohod-

nú, lebo skoro vždy bude mať jedna strana pocit, že prehrala, ak sa nevyberie jej typ dovolenky. Ak však študenti naformulujú otázku s ohľadom na záujmy, tak podstata konfliktu je takáto: *Na akú dovolenku pôjdeme, aby sme tam mohli mať a robiť to čo chcú obe strany?* - Zdôraznite rozdiel medzi takto formulovanými otázkami, takto formulovanou podstatou konfliktu. V tomto prípade hľadáme všetky možné typy dovolení a destinácií, kde sa dá robiť čo najviac z toho, čo chcú obe strany - najmä ak chcú ísť spolu.

- l) **Hľadanie riešení** - vyjednávanie. **Povedzte:** *Pri hľadaní riešení obe strany tvoria nápady, riešenia a vyjednávajú svoje záujmy. Hľadajú dohody - zhody a kompromisy (niečo získajú a v niečom sa prispôbia). Je dobré, ak strany pri tvorbe riešení berú do úvahy okrem svojich záujmov aj záujmy druhej strany, vtedy je väčšia šanca dohodnúť sa.*

Pre vyjednávanie a hľadanie riešení rozdeľte skupiny More aj Hory ešte na dve menšie skupiny. Takto vám vzniknú ďalšie dva vyjednávacie tímy a študenti sa aktívnejšie zapoja. Okrem toho pravdepodobne vytvoria viac riešení. Ak by na vyjednávanie bolo 6 skupín, vymysleli by 6 rôznych riešení. Má to ilustrovať, ako sa zväčší pestrosť riešení, ak sa jedná o záujmoch a nie pozíčne.

Inštrukcia: *Teraz sa stretnite skupiny More1 a Hory1 a More2 so stranou Hory2. Vašou úlohou je navrhovať a vyjednávať riešenia. Vždy, keď poviete nejaký návrh riešenia, povedzte aj to, aký záujem jednej alebo oboch strán by mal daný návrh uspokojiť. Takto spoločne vytvorte dohodu na spoločnú dovolenku. Môžete mať aj viac variantov dohody. Napíšte ich znenie. Pracujte 10 minút.*

- m) **Prezentovanie dohody** - nechajte študentov prezentovať ich dohody a konfrontujte ich so zoznamom záujmov na tabuli, či naplňujú definované záujmy a do akej miery.

3. Zhrňte lekciu - zosumarizujte jednotlivé kroky riešenia konfliktov a spojte ich s krokmi z cvičenia „Dovolenka“.



Záujmy a pozície strán v konflikte

Pozíciu v konflikte môžeme najjednoduchšie pomenovať ako hlásané stanovisko - **čo chcem, čo je pre mňa vyriešenie konfliktu**. *Ja mám mať tento týždeň auto! Chcem pozerať tento film!...*

Záujmy v konflikte hovoria o potrebách a cieľoch človeka. Záujem je smerovanie človeka k nejakému cieľu, ktorý chce dosiahnuť či už z materiálneho hľadiska, alebo kvôli uspokojeniu potrieb. **Záujem je dôvod, prečo niečo chcem.**

Chcem auto! - Potrebujem sa dostať ku klientovi mimo mesta. (záujem)

Chcem pozerať TV! Chcem relaxovať a nič nerobiť. (záujem)

Záujmy rozdeľujeme na tri kategórie:

1. **Spoločné záujmy** – obe strany majú veľmi podobné alebo totožné záujmy a tie ich spájajú.
2. **Mimobežné (odlišné) záujmy** – záujmy, ktoré nebránia obom stranám v dosiahnutí ich cieľov a nekrižujú sa s ich vlastnými záujmami.
3. **Protichodné (pretínajúce sa) záujmy** – protichodné záujmy sú navzájom nezlučiteľné. Presadenie záujmu jednej strany bráni uspokojiť záujem druhej strany.

Kroky riešenia konfliktov

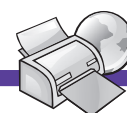
1. **Povedzte, čo chcete dosiahnuť** (pozíciu - najviac želané riešenie), podporte to argumentom a vysvetlite skrytý záujem.
2. Nechajte druhú stranu povedať, čo chce a **spýtajte sa na jej záujmy**.
3. **Zhrňte** svoje záujmy aj záujmy druhej strany.
4. **Zdôraznite spoločné záujmy**, hovorte o mimobežných záujmoch a pomenujte protichodné záujmy.
5. **Zadefinujte, čo sú veci, ktoré potrebujete riešiť** - obvykle zoznam mimobežných a protichodných záujmov.
6. **Hľadajte spoločné riešenia** a testujte, či napĺňajú záujmy oboch strán, **vyjednávajte**.
7. **Zosumarizujte dohodu**.

DOMÁCA ÚLOHA



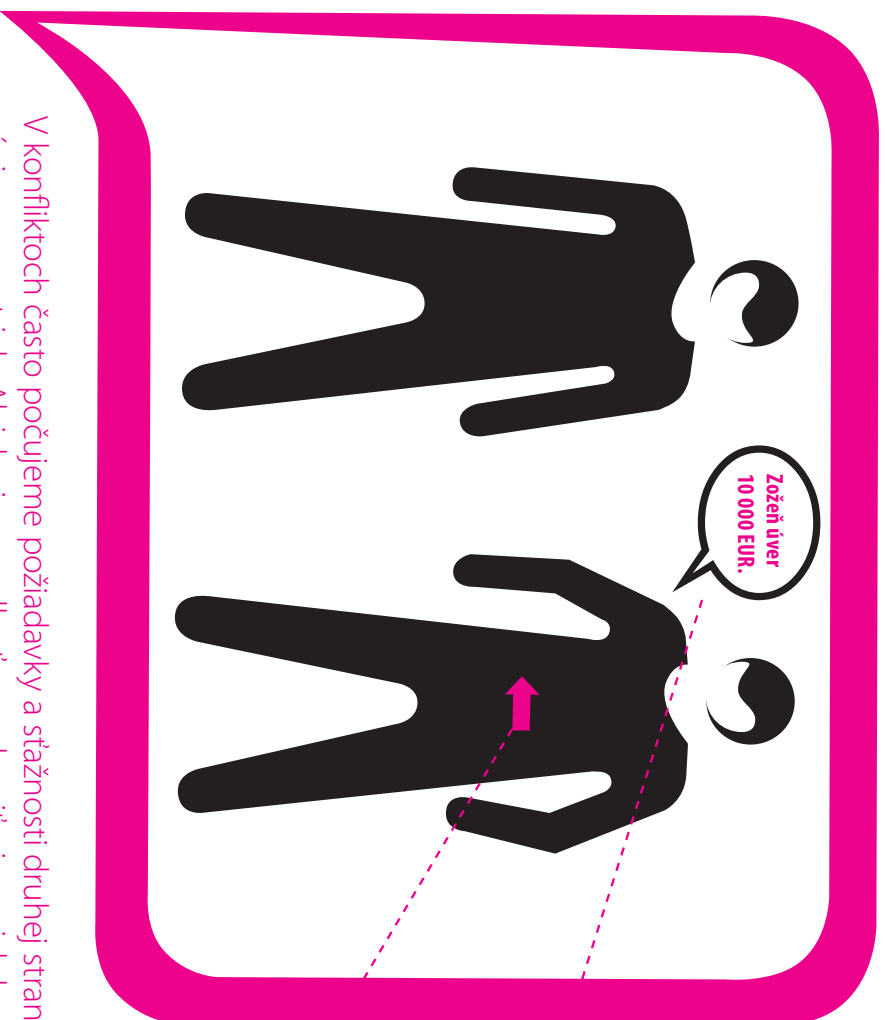
- a) Napíšte si dve bežné, konfliktné situácie, keď vám niekto druhý urobil niečo, čo vám vadí.
- b) Napíšte si vašu reakciu na tento konflikt. Čo ste urobili? Čo povedali? (napíšte to v priamej reči)

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Bednařík, Aleš: *Riešenie konfliktov*. Bratislava, PDCS 2001.
(Voľne stiahnuteľné na www.pdcs.sk.)
- Wilmot, William W. – Hockerová, Joyce L.: *Interpersonálny konflikt*. Bratislava, Ikar 2004.

ZÁJMY A POZÍCIE



Pozícia

**VIDITEĽNÁ,
POČÚTEĽNÁ POŽIADAVKA**
(Toto chcem, Toto musíš a pod.)

Záujem

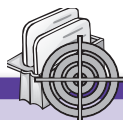
SKRYTÉ POTREBY.
(Odstrániť strach z bankrotu,
získať pomoc a pod.)

V konfliktoch často počujeme požiadavky a sťažnosti druhej strany, ktoré však vyplývajú z neuspokojených záujmov a potrieb. Ak ich vieme odkryť a pochopiť, vieme ich lepšie uspokojiť pri riešení konfliktu.

JA, výrok

Zásady verbálnej komunikácie v konfliktoch

CIEĽ LEKCIE



Naučiť sa korektne vyjadriť negatívne emócie v situáciách, kedy nám niekto robí niečo, čo nám vadí - korektné otvorenie konfliktu.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Stáva sa, že nám niekto svojím správaním úmyselne alebo neúmyselne ubližuje, ohrozuje naše záujmy. Takáto situácia je častým impulzom k vzniku konfliktu. Kľúčovou zručnosťou pri riešení takéhoto typu konfliktu je korektné pomenovanie svojej nespokojnosti s danou situáciou. Toto nám umožňuje urobiť tzv. Ja výrok.

DOMÁCA ÚLOHA



- Napíšte si dve bežné konfliktné situácie, keď vám niekto druhý urobil niečo, čo vám vadí.
- Napíšte si vašu reakciu na tento konflikt. Čo ste urobili? Čo povedali? (Napíšte to v priamej reči.)

119

ZÁKLADNÉ POJMY



- Ja výrok
- negatívne emócie
- záujmy
- konflikt

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- zoznam konfliktných situácií

Metódy

- nácvik „Ja výroku“
- výklad
- diskusia

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

- Uvedte hlavnú myšlienku lekcie a jej cieľ. 5
- Získajte prirodzené reakcie študentov na konfliktné situácie a upozornite ich na nekonštruktívne reakcie.... 15
- Vysvetlite Ja výrok. 5
- Nacvičte si Ja výrok na konfliktných situáciách..... 20

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Spoločenská komunikácia
Podnikateľská komunikácia
Náuka o spoločnosti
Úvod do sveta práce



Ako zvykneme bežne reagovať, keď nastane konflikt – ná situácia a niekto sa správa tak, že nás ohrozuje?

Situácia: *Dozvedela som sa, že spolužiačka ma ohovárala. Rozhnevalo ma to, a idem za ňou povedať jej, že som na to prišla a že sa mi to nepáči.*

1. Reakcie podporujúce konflikt

- **Priamy útok, rozkaz:** *Okamžite ma prestaň ohovárať!*
- **Výčitka:** *Ako môžeš o mne šíriť také klamstvá, to sa nehanbiš? To ťa učia tvoji rodičia?*
- **Obviňovanie, pripisovanie zlých úmyslov:** *Čo ma ohováraš? Myslíš, že mi dokážeš ublížiť?*
- **Zosmiešnenie:** *Ty chudera, myslíš, že keď ma budeš ohovárať, budeš krajšia, alebo čo?*
- **Irónia:** *Vidím, že sa dokážeš s každým otvorene pohovárať z očí do očí a neohováraš poza chrbát.*
- **Označkovanie, nadávanie:** *Ty krava! Staraj sa nabudúce o seba!*
- **Vyhrážanie sa:** *Okamžite ma prestaň ohovárať, lebo poviem všetkým, že miluješ matikára!*
- **Ignorácia:** Postavím sa pred ňu, ani sa ňu nepozriem. Ak na mňa prehovorí, nereagujem alebo sa dôrazne odvrátim. Ale dávam jej najavo, že viem čo podlého urobila.

Takýmito prístupmi veľmi pravdepodobne zvýšieme napätie v danej situácii a vzniknutý konflikt asi ťažko vyriešime uspokojujúcim spôsobom. Dokonca je možné, že naša informácia o ohováraní je nesprávna, my sme sadli na lep, spolužiačka je nevinná a my sa strápnime.

Môžeme zvoliť aj iný postup, ak chceme dosiahnuť, aby druhá strana jasne pochopila, že sa nás dotklo to, čo urobila, prípadne to prestala robiť.

Čo v konfliktných situáciách pomáha:

- **Prejavenie porozumenia druhému:** *Chápem, že sa rada rozprávaš o iných ľuďoch s kamarátkami. Chápem, že máš na mňa nejaký názor.*
- **Jasné vyjadrenie vlastných záujmov, pocitov a potrieb JA výrok:** *Ak hovoríš o mne nepekne pred inými, nepáči sa mi to.*
- **Návrhy riešení:** *Ak chceš o mne niečo negatívne hovoriť druhým, povedz to vtedy, keď som tam ja,*

aby som sa mohla brániť. – alebo – Ak si o mne niečo myslíš, tak to povedz mne, ale nie druhým poza môj chrbát.)

Jednou zo základných komunikačných techník v konflikte je takzvaný **JA výrok**, ktorý rozpracoval Thomas Gordon vo svojich tréningových knihách pre rodičov a manažérov (1995).

2. JA VÝROK

Ja výrok je spôsob neútočného upozornenia druhej strany, že nám spôsobuje nepríjemnosti. Názov Ja výroku vystihuje jeho podstatu – druhú stranu ním oslovujeme v prvej osobe: *Ja sa cítim, Mne je nepríjemné...* Na rozdiel od tzv. Ty výrokov typu *Ty si taký a taký, Ty jeden..., To ty si urobil, Okamžite prestaň...*, ktoré obviňujú druhú stranu, hodnotia ju, odsudzujú alebo jej prikazujú.

Silnou stránkou Ja výroku je, že **obsahuje 3 základné prvky predchádzajúce konfliktu**.

1. Konflikt neotvárame obviňovaním druhej strany, ale **pomenovaním svojich negatívnych pocitov**, ktoré nám druhá strana svojím správaním spôsobila.
2. Oslovujeme druhú stranu nehodnotiacim spôsobom – **opíšeme jej konkrétne správanie**, na ktoré ju chceme upozorniť – tým pádom nehodnotíme celú osobu, ale len jej správanie.
3. S pomenovaním konfliktu zároveň navrhujeme riešenie konfliktnej situácie.

Ja výrok je neútočná, slušná, ale dôrazná forma upozornenia na to, čo nám vadí.

Ako JA výrok vyzerá?

Schéma:

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

Príklad: *Hnevá ma, keď o mne rozprávaš pred inými, ako mi nejde lyžovanie a ďalšie športy. Cítim sa potom trápne a bola by som rada, ak by si to nabudúce nerobila.*

Schéma je jedna vec a použitie Ja výroku v praxi presne podľa schémy môže spôsobiť komplikácie pri formulácii „správneho“ a prirodzeného Ja výroku. Ak použijeme Ja výrok umelo a príliš komplikovane, môže vzniknúť niečo, čomu ostatní nebudú rozumieť, alebo nám neuveria.

CÍTIM SA..., ... KEĎ..., ... PRETOŽE ..., ... A PROSÍM ŤA, ABY SI...

3. Niekoľko rád, ako Ja výrok používať:

1. **Pomenujte svoje pocity.** Pomenujte pocit a nie názor. Nesprávne: *Hnevám sa*. Správne: *Si odporaná*.
2. **Opíšte správanie druhej osoby.** Opisujte viditeľné správanie a nie interpretáciu toho, čo vidíte. Nesprávne: *Ohovárala si ma*. Správne: *Počula som, že si o mne hovorila toto...*
3. **Nezovšeobecňujte, buďte konkrétni.** Je rozdiel, ak niekomu povieme: *Nepriniesol si mi už tretíkrát knihu*. Alebo či ho obviníme: *Ty mi nikdy nepri- nesieš knihu tak, ako sľúbiš*.
4. **Navrhujte riešenia situácie jasne, ale slušne.** Byť slušný, prípadne poprosiť, nás nič nestojí, ale treba to urobiť jednoznačne a rázne: *Prosím ťa, nabudúce tak o mne nehovor. Tak toto mi, prosím ťa, nerob, je mi to naozaj nepríjemné*.



1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcie a jej cieľ.

2. Získajte prirodzené reakcie študentov na konfliktné situácie a upozornite ich na nekonštruktívne reakcie.

Rozpočítajte študentov od 1 - 9. Každý nech si zapamätá svoje číslo. Rozdajte študentom zoznamy s konfliktnými situáciami. Každý študent bude mať priradenú konfliktnú situáciu podľa čísla, ktoré sa mu ušlo. (Možné Ja výroky nerozdajte, to je ťahák pre učiteľa!)

Inštrukcia: Každý z vás si predstaví, že sa ocitol v danej konfliktnnej situácii. To, čo máte napísané pred sebou, sa vám stalo, a to, čo robí druhý človek, vám naozaj vadí. Vadí vám to a chcete, aby prestal. Napíšte si na papier, čo by ste mu povedali alebo čo by ste urobili. Napíšte to v priamej reči ako výrok.

Keď budú mať vetu napísanú, povedzte nech prečítajú najprv situáciu a potom svoju reakciu. Jednotlivé reakcie zapisujte na tabuľu. Napravo tie, ktoré sú konštruktívne, naľavo tie, čo obsahujú v sebe nejaké iritátory – iróniu, nadávku, agresiu...

Spýtajte sa študentov na jednotlivé výroky na ľavej strane: Čo si myslíte, že takýmto výrokom dosiahnete u druhej strany? Čo je na tomto výroku také, že môže iritovať, dráždiť druhú stranu?

Napríklad reakcia na situáciu č. 1 by znela nasledovne: *Debil, prestaň, si otravný!* – Možné otázky na analýzu: *Prečo mu hovoríme Debil? S čím má prestať? Prečo je otravný?* – Ani jednou časťou výroku mu totiž nehovoríme, že nám skáče do reči a že to nám vadí.

Urobte prehľad základných iritátorov podľa teórie v lekcii.

3. Vysvetlite Ja výrok.

Vysvetlite jednotlivé časti Ja výroku – čo je ich podstata a na čo slúžia.

4. Nacvičte si Ja výrok na konfliktných situáciách.

Po vysvetlení Ja výroku uveďte príklad s ohováraním a Ja výrok v danej situácii (z teórie).

Nechajte študentov, aby vypracovali svoju reakciu na konfliktnú situáciu podľa schémy Ja výroku.

Je pravdepodobné, že Ja výroky budú príliš dlhé a neprirodzené. Spolu s nimi sa snažte ich výroky skrátiť a zachovať podstatu JA výroku. (Pozrite príklady za konfliktnými situáciami – sú to len príklady - Ja výroky môžu byť rôzne.) Prejdite výrok po výroku a skúste ho upraviť (ak treba), aby vyzeral prirodzene a aby neobsahoval iritátory.

Ak vám zostane čas, využite príklady študentov z domácej úlohy a prejdite si ich reakcie a vymyslíte na dané situácie Ja výroky.



JA, výrok

Zásady verbálnej komunikácie v konfliktoch

Situácia: *Dozvedela som sa, že spolužiacka ma ohovárala. Rozhnevalo ma to, a idem jej povedať, že som na to prišla a že sa mi to nepáči.*

Reakcie podporujúce konflikt

- **Priamy útok, rozkaz:** *Okamžite ma prestaň ohovárať!*
- **Výčitka:** *Ako môžeš o mne šíriť také klamstvá, to sa nehanbiš? To ťa učia tvoji rodičia?*
- **Obviňovanie, pripisovanie zlých úmyslov:** *Čo ma ohováraš? Myslíš, že mi takto dokážeš ublížiť?*
- **Zosmiešnenie:** *Ty chudera, myslíš, že keď ma budeš ohovárať budeš krajšia alebo čo?*
- **Irónia:** *Vidím, že sa dokážeš s každým otvorene pohovárať z očí do očí a neohováraš poza chrbát.*
- **Označkovanie, nadávanie:** *Ty krava! Staraj sa nabudúce o seba!*
- **Vyhrážanie sa:** *Okamžite ma prestaň ohovárať, lebo poviem všetkým, že miluješ matikára!*
- **Ignorácia:** *Postavím sa pred ňu, ani sa ňu nepozriem. Ak na mňa prehovorí, nereagujem alebo sa dôrazne odvrátim. Ale dávam jej najavo, že viem čo podlého urobila.*

JA výrok - schéma

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

DOMÁCA ÚLOHA



Urobte v škole anketu, pýtajte sa študentov, učiteľov a iných pracovníkov školy čo pokladajú v škole za problém. Pracujte v dvojiciach, trojiciach, aby ste získali čo najrýchlejšie zoznam problémov. Sami pomenujte niekoľko problémov. Na lekciu by ste mali prísť s niekoľkými problémami (nie riešeniami).

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Bednařík, Aleš: *Riešenie konfliktov*. PDCS, Bratislava 2001 - voľne stiahnuteľné na www.pdcs.sk
- Wilmot, William W. – Joyce L. Hockerová: *Interpersonálny konflikt*. Ikar, Bratislava 2004
- Gordon, Thomas: *P.E.T. Výchova k úspešnému rodičovstvu*, Mind Control Edition 1995

KONFLIKTNÉ SITUÁCIE

1. Rozprávaš pred kamarátmi príhodu a jeden z nich ti stále skáče do reči.
2. Kamarát sa ti posmieva, že máš dieru na tričku.
3. Mal si sa stretnúť s kamarátom. Čakáš na neho už pol hodinu a on príde, ako keby sa nič nestalo.
4. Spolužiačka si požičala tvoj mobil bez opýtania. Až po nejakom čase hľadania si zistil, že ho má ona.
5. Vonku nasnežilo. S kamarátmi ste sa začali guľovať. Jeden z nich sa ti očividne snaží trafiť do hlavy.
6. Nové dievča vo vašej partii rozpráva veľmi vulgárne, a viacerym to už vadí.
7. Pri obede spolužiačik rozpráva také nechutnosti, až ti je z toho zle.
8. Spolužiačik ti posielal cez hodinu lístočky s nechutnými vtipmi a narážkami.
9. Po škole hráte s kamarátmi vonku basketbal. Kamarát hrá tvrdo a opakovane ťa bolestivo fauluje.

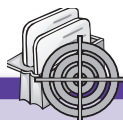
MOŽNÉ JA VÝROKY

1. *Prosím ťa, neskáč mi do reči. Pre-rušuješ mi vety. Keď dopoviem, môžeš povedať aj ty čo chceš.*
2. *Vadí mi, keď sa mi vysmievaš. Prosím ťa, nájdi si niečo iné na zábavu.*
3. *Prišiel si o pol hodiny neskôr. Ja ťa tu čakám a ty nepovieš ani prepáč. To mi vadí. Nabudúce mi aspoň zavolaj, že budeš meškať, dobre?*
4. *Prosím ťa, vráť mi môj mobil. Vadí mi, keď si ho bez opýtania odo mňa vezmeš. Myslel som, že som ho stratil. Nabudúce si ho prosím ťa vypýtaj, áno?*
5. *Nemier mi do hlavy! To ma bude bolieť. Dohodnuté?*
6. *Prosím ťa, nehovor takto vulgárne. Použi miesto nadávok iné slová, dobre?*
7. *Prosím ťa, nehovor o pitvách a iných nechutnostiach pri jedle. Je mi z toho zle. Potom nám to povieš po obede, ok?*
8. *Už mi neposielaj cez hodinu lístočky s nechutnými vtipmi a narážkami. Nechcem ich čítať a nebudem ich rozbaľovať. Je mi to nepríjemné.*
9. *Prosím ťa, nenarážaj do mňa. Bolí ma to. Oberaj ma bez faulov, dávaj si pozor, lebo nebudem hrať, ok?*

Riešenie problémov

120

CIEĽ LEKCIE



Naučiť sa systematickými krokmi riešiť problém.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Často sa ocitáme pred novými situáciami. Novými v tom zmysle, že nepoznáme ich riešenie. Neexistuje pripravený, hotový návod, ktorý by sme automaticky mohli použiť.

Tento typ situácií sa nazýva problém.

Na problém potrebujeme riešenia vymyslieť, vytvoriť. Schopnosť riešiť problémy vyžaduje minimálne dva predpoklady - rozumieť problematike problému (byť odborníkom v danej téme, alebo s ňou mať praktické skúsenosti) a vedieť správne postupovať pri hľadaní riešení problému. Táto lekcija sa venuje práve postupu, ako problém analyzovať, plánovať riešenia a realizovať ich.

DOMÁCA ÚLOHA



Urobte v škole anketu, pýtajte sa študentov, učiteľov a iných pracovníkov školy, čo pokladajú v škole za problém. Pracujte v dvojiciach, trojiciach, aby ste získali čo najrýchlejšie zoznam problémov. Sami pomenujte niekoľko problémov. Na lekciju by ste mali prísť s niekoľkými problémami (nie riešeniami).

Učiteľ musí vykonať kontrolu plnenia úlohy 2 dni vopred.

ZÁKLADNÉ POJMY



- problém
- analytická fáza
- plánovacia fáza
- realizačná fáza
- príčiny problému
- prejavy problému
- podstata problému
- riešenie problému

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- reálne problémy študentov, školy a jej zamestnancov

Metódy

- diskusia
- kazuistiky

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcije... **2**
2. Zozbierajte od študentov problémy, ktoré získali anketou. **5**
3. Začnite pracovať na riešení jednotlivých problémov podľa Krokov riešenia problému. **35**

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Spoločenská komunikácia
Podnikateľská komunikácia
Manažmet
Podnikanie
Nauka o spoločnosti
Triednická hodina



Problém

Problém je otázka, na ktorú nie je jasná odpoveď.

Problém je cieľ, ku ktorému cesty musíme ešte hľadať. Na rozdiel od cieľov alebo úloh, ku ktorým cesty, riešenia už poznáme.

Do situácií, kedy potrebujeme riešiť problém, sa dostávame často. V podnikaní rozpoznávame minimálne 3 základné situácie, kedy potrebujeme riešiť problémy:

1. **Je nastavený istý štandard a nedarí sa nám ho dodržiavať.** Mnohé organizácie majú stanovené **štandardy firemného správania** (napríklad na sťažnosti zákazníkov sa má reagovať pokojne a konštruktívne), bývajú často stanovené **žiaduce parametre situácie** (kazovosť strojov nesmie prekročiť 5 porúch mesačne, alebo smie byť vrátených maximálne 5 zmlúv kvôli chybe v dokumentácii), majú sa **dodržiavať kroky v riadiacich procesoch** (napríklad načas odovzdávať pravidelné správy nadriadeným). Tieto štandardy bývajú nastavené preto, lebo sú súčasťou organizačných procesov a smerníc, ktoré pomáhajú fungovaniu firmy alebo smerujú k vysokým výkonom, tvorbe zisku, či zníženiu nákladov a strát. Máme problém, ak sa nám tieto stanovené štandardy nedarí dodržiavať. A tieto problémy je potrebné riešiť.

2. **Chceme dosiahnuť cieľ, splniť úlohu.**

Ak neexistuje vopred pripravený postup, ako dané veci dosiahnuť – tvorba plánu, vymyslenie postupu na splnenie úlohy (cieľa) je riešením daného problému. Inokedy plán existuje, ale objavujú sa **prekážky**, ktoré nám bránia cieľ dosiahnuť. Hľadáme potom riešenia ako prekážky odstrániť, vyhnúť sa im a niekedy aj meníme samotný cieľ, ak je prekážka neprekonateľná.

3. **Problémom je aj situácia, ktorá svojou existenciou spôsobuje nepríjemnosti (problémy).** Napríklad: v mestečku bývalo detské ihrisko, postupne spustlo, začali tam chodiť bezdomovci a užívatelia drog, ľudia sa začínajú daného miesta báť a ohrozuje bezpečnosť ľudí, bývajúcich okolo. Park samotný kedysi nebyval problém, ale ako sa

menili jeho vlastnosti, začal spôsobovať problém. Iný príklad: firma má sklad, a zväčšovaním objemu tovaru, s ktorým firma pracuje, začína byť sklad nedostatočný a firma má problém s neskorými dodávkami tovaru, lebo jej sklad začína byť malý. Na oba prípady je potrebné hľadať riešenia, pretože súčasná situácia spôsobuje problémy.

Aby sme vedeli efektívne riešiť problémy, je dobré mať nástroj, ako pri riešení problémov postupovať.

Postup riešenia problémov

Kroky procesu riešenia problémov majú 3 fázy:

Analytická fáza (kroky 1 - 3) – cieľom analytickej fázy je zmapovať problém a porozumieť jeho prejavom a príčinám. Záverom analytickej fázy je presné zadefinovanie problému. Keď je problém dostatočne jasný, je možné nájsť aj adekvátne riešenia. Častou chybou pri riešení problémov je, že riešitelia hľadajú riešenia ešte skôr ako majú dostatočne zmapovaný problém. Potom sa stáva, že až po realizácii riešenia sa zistí, že sa problém neodstránil. Pretože sa problém poriadne nezmapoval, riešenie odstránilo niečo, čo problém nespôsobovalo.

Plánovacia fáza (krok 4 - 6) – cieľom plánovacej fázy je vytvoriť možné riešenia, zvážiť ich a vybrať také, ktoré sa zrealizuje. Po výbere riešenia nasleduje jeho realizácia.

Operačná fáza (kroky 7 - 8) – cieľom operačnej fázy je prejsť od plánovania k samotnej realizácii riešenia. Pri kontrole (ne)úspešnosti aplikovaného riešenia sa postupuje znova od kroku 1.

KROK 1 - OPÍŠTE PREJAVY PROBLÉMU

Najprv treba pomenovať problém. Potom treba začať zbierať rôzne prejavy daného problému – miesta, kde sa problém prejavuje, ako často, aké dôsledky spôsobuje, čo sú jeho hlavné zložky. Je kľúčové zistiť, čo je podstata problému – nie príčina, ale jeho základné prejavy, ktoré sú vnímané ako rušiace, potrebujuce nápravu.

KROK 2 - ANALYZUJTE PRÍČINY PROBLÉMU

V tomto kroku ideme pri analýze o krok naspäť. Na základe prejavov problému vie skupina lepšie analyzovať možné príčiny problému. Diskutuje sa o možných príčinách problému, prípadne ich prepojení s jednotlivými prejavmi. Získajte o príčinách problému čo najviac faktov a informácií.

KROK 3 - ZADEFINUJTE PODSTATU PROBLÉMU

Od toho, ako presne je formulovaný problém, závisí, či ho vytvorené riešenie odstráni. Je v poriadku, ak počas analýzy zistíme, že problém je v niečom inom – je to stále lacnejšie, ako to zistiť po realizácii zbytočného riešenia. Formulácia problému musí byť presná, konkrétna. Nie vágna a všeobecná.

KROK 4 - ZOZBIERAJTE MOŽNÉ RIEŠENIA PROBLÉMU

V kroku zbierania možných riešení strážime (napríklad pri brainstormingu – lekcija 125 „Metódy na zbieranie a vyberanie nápadov“, aby skupina ostávala vo fáze hľadania riešení a jednotlivé nápady ešte nehodnotila. V tomto kroku ide naozaj o zbieranie a tvorivosť... Rozmýšľať, hodnotiť a diskutovať sa bude v ďalšom kroku.

Objavujte všetky možné spôsoby riešenia problému. Urobte si v nich prehľad – ak je potrebné a možné, usporiadajte ich do kategórií.

KROK 5 - PREDISKUTUJTE MOŽNÉ RIEŠENIA PROBLÉMU

V tomto kroku diskutujte a hodnotte. Jedným z prvých krokov je oddeliť návrhy, ktoré zostanú súčasťou hlbšieho prehodnocovania, od tých riešení, o ktorých sa nebude ďalej uvažovať a vylúčia sa.

Po zúženom výbere by mala nasledovať diskusia zvažujúca pre a proti jednotlivých riešení (3 - 5 riešení).

KROK 6 - VYBERTE NAJLEPŠÍ SPÔSOB RIEŠENIA PROBLÉMU

V tomto kroku by sme mali použiť nejaký rozhodovací spôsob, ktorým pomôžeme skupine vybrať výsledné riešenie. Kriteriaálne hodnotenie, objektívny oponent a ďalšie metódy podporujú nielen

diskusiu, ale aj objektivnosť výberu (pozri lekciju 125 „Metódy na zbieranie a vyberanie nápadov“).

Vyberte spomedzi všetkých riešení to, ktoré ste určili ako najlepšie. Vybrané riešenie by malo byť založené na faktoroch ako sú rozpočet, čas na realizáciu, počet ľudí nevyhnutných k realizácii, náročnosť realizácie a podobne.

KROK 7 - VYTVORTE PLÁN AKCIE RIEŠENIA PROBLÉMU

Cieľom tohto kroku je prejsť od diskusie k činom, od rozprávania k akcii. Preto je potrebné dohodnúť, kto bude robiť čo, dokedy a ako to spraviť.

To znamená: Stanovte konkrétne úlohy na dosiahnutie cieľa.

Výstupom z diskusie sú konkrétne zadania, úlohy, rozdelenia zodpovedností a všetci vedia čo budú robiť, keď diskusia o riešení problému skončí.

KROK 8 - ZREALIZUJTE PLÁN ODSTRÁNENIA PROBLÉMU A VYHODNOŤTE ZMENU

Začnite riešiť konkrétne úlohy a sledujte dosiahnutý pokrok. Sledujte, čo ste dosiahli a ako ste odstránili problém.

Vyhodnocujte pokrok a ak je potrebné, robte zmeny v pôvodnom pláne. Zmeny prípadne konzultujte s ostatnými. Môžete sa vrátiť ku kroku 1 a postupovať od začiatku schémou riešenia problémov.



1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcie.

2. Zozbierajte od študentov problémy, ktoré získali anketou.

Spýtajte sa ich na výsledky ankety. Píšte na spoločný zoznam problémy, ktoré pomenovali ich spolužiaci, učitelia a iní pracovníci školy.

Po zozbieraní všetkých problémov sa študentov spýtajte, ktoré z daných problémov poznajú sami na vlastnej koži. Na ďalšiu prácu vyberte toľko problémov, aby žiaci mohli v trojiciach pracovať v skupinách na rôznych problémoch. Napríklad, ak máte 15 študentov, tak budú v piatich trojiciach pracovať na piatich rôznych problémoch. Rozdeľte skupinám problémy, alebo nechajte študentov nech si vyberú, na ktorých chcú pracovať.

3. Začnite pracovať na riešení jednotlivých problémov podľa Krokov riešenia problému.

Krok 1

Opíšte a definujte problém a jeho prejavy.

Inštrukcia: Vašou úlohou je pozrieť sa na daný problém a opísať, ako sa prejavuje. Nehovorte o príčinách, čo problém spôsobilo, ale o tom, ako sa prejavuje, na základe čoho sa dá problém rozpoznať, čo spôsobuje, prečo to niekto pokladá za problém. Spíšte zoznam prejavov problému. Máte na to 5 minút.

Nechajte potom niekoľko skupín prezentovať svoje výsledky. Ide o overenie si, či porozumeli inštrukcii a či naozaj opisovali prejavy a nie príčiny problému.

Krok 2

Analyzujte problém a jeho príčiny.

Inštrukcia: Teraz je vašou úlohou pomenovať možné príčiny problému. Preto sa v prvom kroku hovorilo o prejavoch, lebo keď poznáme prejavy problému, ľahšie sa hovorí o jeho možných príčinách, čo dané prejavy problému spôsobilo, spôsobuje. Znova spíšte zoznam vecí, ktoré vám napadnú. Máte na to 3 minúty.

Nechajte potom niekoľko skupín prezentovať, aby ste si overili porozumenie, ako študenti vedia definovať príčiny problému.

Krok 3

Zadefinujte podstatu problému.

Inštrukcia: Teraz poznáte celkom dobre svoj problém. Viete ako sa prejavuje a rozumiete jeho príčinám. Možno je príčin viacero, ale ktorá je podľa vás kľúčová, podstatná? Čo je podstatou problému? Pomenujte ju. Nazvite podstatu problému, na ktorú budeme hľadať riešenia.

Krok 4

Zozbierajte možné riešenia problému.

Inštrukcia: Keď ste pomenovali podstatu problému, vašou úlohou je navrhovať riešenia, ktoré si myslíte, že problém odstránia. Riešenia iba navrhujte, nediskutujte o nich, nehodnoťte ich. Len ich zbierajte. Diskutovať budeme až v ďalšom kole.

Krok 5

Prediskutujte možné riešenia problému.

Inštrukcia: Vašou úlohou je teraz pozrieť sa na vaše riešenia a diskutovať o nich. Pozrite sa na výhody a nevýhody jednotlivých riešení. Zvažujte ich, ešte si nevyberajte, nehovorte vaše preferencie, len uvažujte o každom riešení. Výhody a nevýhody jednotlivých riešení si zapíšte.

Krok 6

Vyberte najlepšie riešenie.

Inštrukcia: Vašou úlohou je vybrať si jedno riešenie, prípadne kombináciu viacerých a váš výber zdôvodniť. Berte do úvahy predstavu, že sa vami vybrané riešenie má realizovať.

Krok 7 a 8 na lekcii robiť nebudeme, ale ak by problém a riešenia, ktoré študenti navrhovali, stáli za realizáciu, určite sa jednotlivým veciam venujte. Takto dotiahnete riešenie reálneho problému až do jeho odstránenia.

Záver lekcie

Pomenujte, že ste práve absolvovali kroky riešenia problémov. V podnikateľskej praxi sú často problémy oveľa zložitejšie ako sme riešili teraz a preto je dobré sa tohto postupu držať. Zopakujte študentom kroky riešenia problému.



Riešenie problémov

Problém je otázka, na ktorú nie je jasná odpoveď.

Problém je cieľ, ku ktorému cesty musíme ešte hľadať. Na rozdiel od cieľov alebo úloh ku ktorým cesty, riešenia už poznáme.

Do situácií, kedy potrebujeme riešiť problém sa dostávame často. V podnikaní rozpoznávame minimálne 3 základné situácie, kedy potrebujeme riešiť problémy:

1. **Je nastavený istý štandard a nedarí sa nám ho dodržiavať.** Firmy majú štandardy správania, smernice na maximálne náklady a podobne... Ak ich nedodržujeme, tak vzniká problém.
2. **Je stanovený cieľ, plnenie úloh a cestou sa objavia prekážky.** Prekážky alebo neexistencia plánu na splnenie úlohy je problém, ktorý treba riešiť.
3. **Problémom je aj situácia, ktorá svojou existenciou spôsobuje neprijemnosti (problémy).** Napríklad sklad tovaru začal byť nedostatočný, začal byť nedostatok kvalifikovaných pracovníkov, atď.

POSTUP RIEŠENIA PROBLÉMOV

Kroky procesu riešenia problémov majú 3 fázy:

- Analytická fáza (kroky 1 - 3)
- Plánovacia fáza (krok 4 - 6)
- Operačná fáza (kroky 7 - 8).

Krok 1 - Opíšte prejavy problému.

Krok 2 - Analyzujte príčiny problému.

Krok 3 - Zadefinujte podstatu problému.

Krok 4 - Zozbierajte možné riešenia problému.

Krok 5 - Prediskutujte možné riešenia problému.

Krok 6 - Vyberte najlepšie riešenie problému.

Krok 7 - Vytvorte plán akcie riešenia problému.

Krok 8 - Zrealizujte plán na odstránenie problému a vyhodnoťte čo ste dosiahli.

DOMÁCA ÚLOHA



Vyberte si jednu z úloh:

- a) Spýtajte sa doma rodičov na organizačnú štruktúru ich firmy. Ak ju nevedia hneď vysvetliť, pýtajte sa na rôzne pozície od riaditeľa cez zástupcu, sekretárku, účtovníčku a skúste tak nakresliť organizačnú schému ich firmy.
- b) Nájdite na internete príklad organizačnej štruktúry firmy, vytlačte ju a prineste do školy.
- c) Spýtajte sa rodičov, známych na náplň ich práce. Ak ju majú v písomnej podobe, nech vám urobia kópiu a prineste ju na hodinu. Ak ju v písomnej podobe nemajú, spýtajte sa ich na činnosti, ktoré robia a skúste si ich napísať na papier ako keby ste im písali náplň práce.

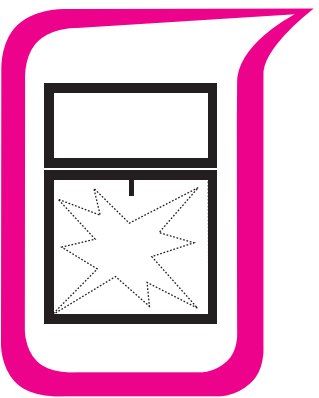
POUŽITÁ LITERATÚRA



- Hartl, Pavel: *Psychologický slovník*, Portál, Praha 2000
- *Problem Solving Tools and Methods, A White Paper for Enhancing Facilitation and Problem Solving Skills*, Intrax Technology Group, Ltd., www.intraxltd.com

KROKY RIEŠENIA PROBLÉMU

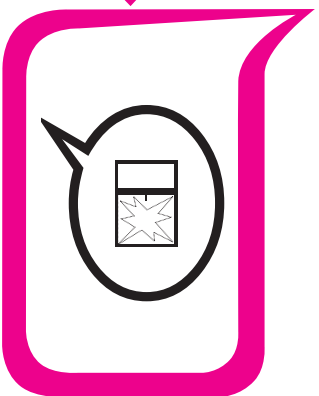
Čo sú prejavy problému?



Čo sú príčiny problému?



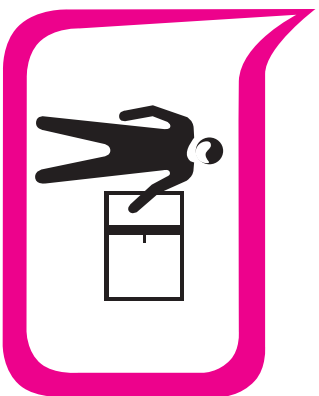
Možné riešenie?



Analýza riešenia?



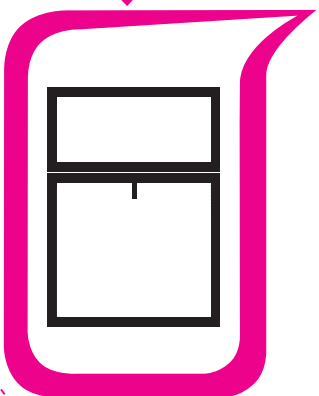
Výber riešenia.



Plán realizácie.



Realizácia.



Manažér a procesy riadenia

Úvodná lekcia ku kurzu Manažérske zručnosti

CIEĽ LEKCIE



Spoznať a vyskúšať si, ktoré základné procesy musí podnikateľ riadiť pri vedení firmy.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Podnikanie a riadenie firmy je činnosť, ktorá spočíva v plánovaní, neustálom rozhodovaní, organizovaní práce, vedení ľudí a tímov, a priebežnej kontrole napĺňania cieľov plánu.

Podnikateľ, manažér, alebo konateľ firmy sú obvykle osoby, ktoré majú tieto činnosti na starosti. Úspešná firma nemôže bez týchto činností fungovať.

DOMÁCA ÚLOHA



Vyberte si jednu z úloh:

- Spýtajte sa doma rodičov na organizačnú štruktúru ich firmy. Ak ju nevedia hneď vysvetliť, pýtajte sa na rôzne pozície od riaditeľa cez zástupcu, sekretárku, účtovníčku a skúste tak nakresliť organizačnú schému ich firmy.
- Nájdite na internete príklad organizačnej štruktúry firmy, vytlačte ju a prineste do školy.
- Spýtajte sa rodičov, známych na náplň ich práce. Ak ju majú v písomnej podobe, nech vám urobia kópiu a prineste ju na hodinu. Ak ju v písomnej podobe nemajú, spýtajte sa ich na činnosti, ktoré robia a skúste si ich napísať na papier ako keby ste im písali náplň práce.

121

Lekcia je plánovaná na 2 vyučovacie hodiny!!!

ZÁKLADNÉ POJMY



- plánovanie a rozhodovanie
- organizovanie
- vedenie ľudí
- kontrola
- zdroje firmy

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- Priesvitka „Schéma procesy riadenia“

Metódy

- Hra „Štartujeme cestovku!“
- výklad

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Hlavná myšlienka a cieľ lekcie..... 5
2. Predstavenie schémy
Procesy riadenia..... 5
3. Hra Štartujeme cestovku!..... 80

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Marketing
Podnikanie



Úspešné podnikanie je systematická činnosť, ktorá vyžaduje od podnikateľa venovať sa mnohým veciam súvisiacim s chodom firmy. Základné procesy riadenia sú rovnaké u samostatne pracujúceho živnostníka ako aj vo firme s 15 zamestnancami.

Každé podnikanie má svoje ciele (napr. vyrábať 50 kusov denne, mať ročný obrat milión korún) **a svoj obsah** (predaj, služby, servis, výroba).

Na naplnenie našich podnikateľských cieľov potrebujeme aj iných ľudí a spolu s nimi potrebujeme koordinovane vykonávať viacero činností. Toto vyžaduje vzájomnú spoluprácu a spoločný prehľad o tom, kto čo robí a čo ku svojej činnosti potrebuje.

Aby činnosť vo firme bola plynulá, riadenie organizácie je postavené na niekoľkých základných procesoch:

1. Musíme **plánovať** naše aktivity a ciele, a **rozhodujeme** o tom, čo budeme robiť a čo nie.
2. Naplánovanú prácu **organizujeme a koordinujeme**, aby práca viacerých ľudí na seba nadväzovala.
3. Ľudí a tímy je potrebné **viest**, aby sme ich podporovali v ich práci.
4. Nakoniec je nevyhnutné ľudí a ich činnosť **kontrolovať a hodnotiť**, aby sme vedeli, či naše podnikateľské ciele naplňame.
5. Na realizáciu našich podnikateľských plánov musíme mať k dispozícii viaceré druhy **zdrojov** (ľudí, financie, materiál...).

1. PLÁNOVANIE A ROZHODOVANIE

Akákolvek činnosť bez plánovania je náhodná, ale rovnako náhodné je potom aj úspešné dosiahnutie cieľa. Preto je základom akejkolvek podnikateľskej činnosti plánovanie.

(3a) **Plánovať znamená** vytvoriť si predstavu, čo by sme chceli robiť, kam chceme smerovať, čo chceme v podnikaní dosiahnuť. Ak máme jasný cieľ (splňajúci SMART princíp - pozri nižšie), tak si vieme pripraviť plán ako našu predstavu (naš cieľ) zrealizujeme.

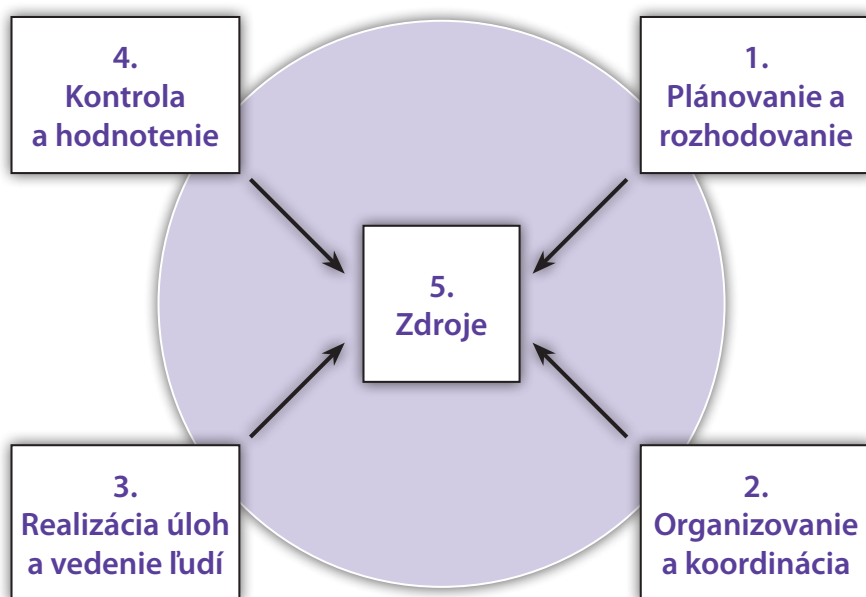
(3a) Pri tvorbe plánu sa postupuje takýmito krokmi:

1. **Definovanie cieľa** – Čo chceme spraviť?
2. **Kroky, postup realizácie plánu** – Ako cieľ dosiahneme? Čo potrebujeme pre to urobiť?
3. **Časové ohraničenie krokov plánu** – Kedy to urobíme? Dokedy to urobíme?
4. **Osobná zodpovednosť za realizáciu krokov** – Kto to urobí? Kto bude za to zodpovedný?
5. **Zdroje potrebné na realizáciu plánu** – Čo k tomu potrebujeme?

Dobrou pomôckou pri plánovaní je využitie plánovacej tabuľky (pozri ďalej).

(3b) **SMART princíp** hovorí o tom, že každý dobre zostavený cieľ musí byť „chytrý, bystrý“ (podľa anglického slova smart). SMART princípy sú nasledovné:

Schéma: Procesy riadenia



Specific = špecifický, konkrétny	Je jasné, čo treba dosiahnuť?
Measurable = merateľný	Je merateľné dosiahnutie cieľa?
Achievable = dosiahnuteľný, resp. akceptovateľný skupinou	Dá sa cieľ uskutočniť za súčasných podmienok?
Relevant = relevantný, týkajúci sa oblasti nášho záujmu	Súvisí cieľ s našou činnosťou?
Time = časovo, resp. termínovo ohraničený	Je jednoznačne určené dokedy treba cieľ dosiahnuť?

Naplánované úlohy a rozhodnutia potom realizujeme prostredníctvom organizovania a vedenia.

2. ORGANIZOVANIE A KOORDINÁCIA

(3e) Organizovanie je potrebné na vytvorenie vhodného firemného prostredia pre čo najefektívnejšie naplnenie cieľov. Je to vytváranie štruktúr a pravidiel pomáhajúcich efektívne naplňovať cieľ (plán).

Organizovanie sa prejavuje na troch úrovniach:

1. **Organizačná štruktúra** býva znázornená graficky organizačným diagramom a vytvára usporiadanie vzťahov v rámci organizácie (riaditeľ, zástupca riaditeľa, ekonomické oddelenie, výroba...). (Pozri domácu úlohu.)
2. Činnosť jednotlivých útvarov je zaznamenaná v **organizačnom poriadku**.
3. Náplň pracovných miest jednotlivých pracovníkov je v **popisoch práce**. (Pozri domácu úlohu.)

Organizovaním sa formalizuje kto bude čo robiť a kto za čo zodpovedá (vytvárajú sa náplne práce), určujú sa procesy (postupnosť vykonávania a nadväznosti úloh) a takisto hierarchia vzťahov (nadradený a podradený).

Aby jednotlivé časti organizácie mohli spoločne postupovať od čiastkových cieľov k spoločnému cieľu je potrebné ich koordinovať.

Keď je jasné, kto má čo robiť (keď sú veci zorganizované), je potrebné, aby niekto prácu ľudí riadil, podporoval ich a smeroval k efektívnej činnosti.

3. REALIZÁCIA ÚLOH A VEDENIE ĽUDÍ

Vedenie slúži na ovplyvňovanie ľudí smerom k efektívnemu napĺňaniu cieľov daných plánovaním. Vedenie ľudí je spojené s viacerými, najmä však s komunikačnými zručnosťami. Tieto zručnosti sa uplatňujú pri vedení plánovacích diskusií a rozhodovaní na porade, pri zadávaní a definovaní úloh, dávaní spätnej väzby pri hodnotení pracovníkov. (Viac pozri v lekcii 124 „Štýly vedenia ľudí“).

4. KONTROLA A HODNOTENIE

Prebiehajúca realizácia úloh sa priebežne monitoruje a upravuje tak, aby smerovala k naplneniu cieľov alebo k ich korekcii. Toto monitorovanie zisťuje, či robíme to, čo by sme mali robiť. Tento monitoring činnosti voláme aj **kontrola**. **Hodnotenie** slúži na to, aby sme zistené údaje z kontroly porovnávali s plánom a vyhodnocovali našu úspešnosť.

Kontrovať sa dá viacero vecí. Napríklad:

Štandardy kvality tovaru - napríklad pri výrobe prezervatívov smie byť len 5 zo 100 deravých (toto je vymyslený údaj) **alebo štandardy správania**. Napríklad, ak chceme kontrolovať či sa pracovník správa korektne k zákazníkom.

Kontrolujú sa však najmä plány, normy a želané výstupy a porovnávajú sa so stanovenými cieľmi. Napríklad, či sa vyrobilo za deň toľko áut koľko bolo stanovené, či obchodník predal x kusov tovaru za mesiac.

Na základe hodnotenia sa potom upravujú plány a činnosti (zvyšujú sa alebo znižujú sa plány) **a zasahuje sa voči ľuďom** (sú odmeňovaní alebo sú im krátené odmeny...).

Po vyhodnotení kontroly sa vraciame ku kroku 1 a tým je ďalšie plánovanie.

Kľúčovou vecou na realizáciu akýchkoľvek plánov sú však dostupné zdroje, ktoré potrebujeme na to, aby sme plány zrealizovali.

5. ZDROJE

(3d) Keď podnikateľ myslí na zdroje, prvé čo mu napadne sú peniaze. Peniaze sú však iba jeden z viacerých zdrojov, ktoré potrebuje k tomu, aby mohol podnikáť.

Finančné zdroje - finančné zdroje sú potrebné na nákup tovaru a služieb, na pokrytie aktuálnych nákladov pri realizácii úloh, na vyplatenie miezd a honorárov ľudí.

Ľudské zdroje - ľudia, ktorí sa podieľajú na realizácii podnikateľského plánu.

Materiálne zdroje - všetky materiálne veci, ktoré potrebujeme na realizáciu podnikania (kancelária, jej zariadenie, stroje na výrobu, počítače, kancelárske potreby...).

Technologické a informačné zdroje - informačné zdroje sú myšlienky a informácie v knihách, výskumných správach, filmoch, dokumentoch a v ľuďoch so vzdelaním a skúsenosťami. Technológia je znalosť o tom ako postupovať, napr. pri zakladaní firmy, pri výrobe čokoládových tyčíniek s orieškami, ako získavať nových zákazníkov v cestovnom ruchu.

Všetky časti tohto riadiaceho kolotoča sú náplňou práce manažéra. Aj keby ich manažér nepoznal, nevyhne sa im. Keď však rozumie tomu, prečo sa im treba systematicky a cieľavedome venovať, má veľkú šancu, že bude dobre viesť svoju organizáciu.



1. Hlavná myšlienka a cieľ lekcie.

Povedzte študentom hlavné myšlienky lekcie.

Povedzte, že hlavnou činnosťou podnikateľa ako manažéra je starať sa o procesy riadenia firmy.

2. Predstavenie schémy Procesy riadenia.

Predstavte v stručnosti schému Procesy riadenia firmy. Povedzte, že na týchto dvoch lekciách sa budete zaoberať praktickým skúšaním jednotlivých častí procesov riadenia firmy, hlavne však plánovaním. Inými časťami sa viac zaoberajú iné lekcie.

3. Hra Štartujeme cestovku!

Úvod.

Hru vedie učiteľ od začiatku dvojhodinovky ako prostriedok na diskusiu o procesoch riadenia firmy.

Rozdeľte študentov do skupín (v každej bude 4 - 5 členov). Každá skupina je firma s práve založenou cestovnou kanceláriou.

Zadajte inštrukciu: *Predstavte si, že zakladáte so spolužiakmi vlastnú cestovnú kanceláriu. Každý z vás už všelike bol ako turista v zahraničí. Chcete so skupinou svojich spolužiakov začať podnikáť v cestovnom ruchu a chcete si urobiť na začiatok plán svojho podnikania. Budete spoločne plánovať. V nasledujúcej dvojhodinovke si povieme niektoré veci, ktoré musia podnikatelia robiť, aby mohli svoju firmu riadiť.*

1. kolo – Plánovanie 1

(Tvorba nápadov a rozhodnutie).

Zadajte inštrukciu 1: *Každá skupina si vymyslí za 5 minút aspoň 3 destinácie pre každý svetadiel. Destinácia znamená meno mesta, hory, rieky, oblasti... Každá skupina by mala mať po piatich minútach zoznam aspoň 15 destinácií. (práca v skupinách)*

Zadajte inštrukciu 2: *Teraz sa musíte dohodnúť a vybrať zo všetkých destinácií iba jednu kam budete na začiatku svojho podnikania voziť turistov. Po piatich minútach nám poviete vašu destináciu a k nej aspoň 2 kritériá, prečo ste si ju vybrali. (práca v skupinách)*

(3a) Komentár učiteľa po ukončení kola 1. - Vysvetlite študentom, že kľúčovou časťou plánovania je vymýšľanie nápadov, ktoré sa potom analyzujú a rozhodovaním sa z nich vyberajú tie najlepšie, ktoré sa potom realizujú. Vysvetlite aj postupnosť

krokov plánovania podľa teórie (3a).

Prezentácia zástupcov každej cestovnej kancelárie. - Nechajte študentov prezentovať ich konečné rozhodnutie a jeho zdôvodnenie. (prezentovanie a diskusia)

2. kolo – Plánovanie 2

Stanovovanie cieľa.

(3b) Pred stanovením podnikateľského cieľa povedzte študentom, čo znamená stanoviť si pri plánovaní cieľ: Stanoviť si cieľ znamená, konkrétne zdefinovať čo chceme dosiahnuť. Cieľ by mal byť merateľný a mal by obsahovať aj časový limit dokeď bude splnený. Mal by spĺňať SMART princíp. Vysvetlite stručne, čo sú jednotlivé časti skratky SMART. (výklad)

Zadajte inštrukciu: *V nasledujúcom kole je vašou úlohou vymyslieť jednoduchý podnikateľský cieľ, ktorý chce vaša cestovná kancelária dosiahnuť. Napríklad: Cieľom našej cestovnej kancelárie je doviezť počas letných prázdnin x cestujúcich do danej destinácie. Po skončení príprav budete prezentovať ostatným cieľ svojej cestovnej kancelárie. (práca v skupinách)*

Nechajte študentov prezentovať ich ciele a kontrolujte či spĺňajú SMART princípy - dôležité je, aby boli ciele konkrétne, merateľné a časovo ohraničené. - 5 (prezentovanie a diskusia)

3. kolo – Plánovanie 3

Stanovenie krokov plánu.

(3a) Plánovanie 3 - plán, postupnosť krokov. Vysvetlite, že na dosiahnutie plánu je potrebné stanoviť aké kroky treba urobiť, aby sme sa k cieľu dostali a jednotlivé kroky treba časovo ohraničiť, aby na seba nadväzovali. V nasledujúcej inštrukcii sa so študentmi venujete kroku 2 a 3 z krokov plánovania (3a). (výklad)

Zadajte inštrukciu: *Napíšte krátky plán krokov, ktoré treba urobiť pre to, aby stanovený cieľ pre danú destináciu bolo možné splniť. Stačí približne 5 - 6 krokov, ich postupné poradie a časový odhad. Napríklad: koho treba najat', čo treba objednať, kedy treba robiť reklamu a podobne, skrátka niekoľko vecí, ktoré treba spraviť, aby sa dali vaše zájazdy realizovať. Nepíšte ešte zodpovedné osoby ani zdroje, ktoré budete potrebovať.*

To bude nasledovať v ďalších krokoch. Použite tabuľku, ktorú máte k dispozícii. Máte na to 5 minút. (3c) – 5 (práca v skupinách)

Po skončení úlohy nechajte 1 - 2 reprezentantov skupín povedať kroky plánu.

4. kolo

Definovanie zdrojov.

Zadajte inštrukciu: Napíšte príklady niekoľkých zdrojov, ktoré budete potrebovať, aby ste boli schopní splniť daný cieľ pre danú destináciu. Urobte aj ich cenový odhad. *Napríklad: plat pre vodiča, benzín, reklamné materiály* (v závislosti od toho, čo ste napísali do vašich cieľov a krokov realizácie plánu). Využite tabuľku. (práca v skupinách 5 minút)

(3d) **Zdroje** - Po skončení úlohy nechajte študentov prezentovať zdroje, ktoré definovali a spojte ich s jednotlivými kategóriami zdrojov a krátkym výkladom. Pýtajte sa študentov aké zdroje vymenovali. Každý ich zdroj zatriedte do niektorého typu zdrojov - finančné, materiálne, ľudské, informačné a technologické... Ak sa v ich príkladoch niektorý typ zdroja nevyskytne, tak sa ich na neho spýtajte. *Napríklad: Čo si predstavujete pod technologickým zdrojom vo vašom prípade?* (postup pri organizovaní a realizácii zájazdu, informácie o zaujímavých miestach a počasí v danej destinácii...)

5. kolo

Organizovanie a koordinácia.

Inštrukcia: *Máte vymyslený plán, máte približnú predstavu, čo všetko treba spraviť, aby ste svoje zájazdy zrealizovali. Potrebujete sa však k tomu zorganizovať a skoordinať. Máte za úlohu vymyslieť za aké oddelenie by mal byť zodpovedný každý člen podnikateľského tímu. Každý by mal mať na starosti iné oddelenie a je potrebné, aby si napísal a nechal od ostatných schváliť krátky zoznam 5 - 6 činností, ktoré by v rámci svojho oddelenia vykonával. Prípadne nakreslite organizačnú štruktúru vašej firmy (inšpirujte sa domácou úlohou - pozrite si grafy organizačných štruktúr a náplne práce, ktoré priniesli vaši spolužiaci). Do svojich tabuliek potom zapíšte mená ľudí z vášho tímu zodpovedných za jednotlivé úlohy.* (práca v skupinách)

(3e) Nechajte študentov prezentovať aké funkcie

(oddelenia) si vymysleli. Pýtajte sa ich kto za čo zodpovedá, pýtajte sa ich či je niekto nadriadený a niekto podriadený a podobne. Vysvetlite im na čo je formalizovanie organizovania a koordinovanie pri fungovaní podnikania dôležité (prezentovanie a diskusia).

Záver

Na záver znova prejdite celú schému riadenia firmy a zastavte sa pri tých miestach, pri ktorých budú mať študenti otázky.



Manažér a procesy riadenia



Riadenie organizácie je postavené na niekoľkých základných procesoch:

1. Musíme **plánovať** naše aktivity a ciele, a **rozhodujeme** o tom, čo budeme robiť a čo nie.
2. **Naplánovanú** prácu **organizujeme a koordinujeme**, aby práca viacerých ľudí na seba nadväzovala.
3. Ľudí a tímy je potrebné **viesť**, aby sme ich podporovali v ich práci.
4. Nakoniec je nevyhnutné ľudí a ich činnosť **kontrolovať a hodnotiť**, aby sme vedeli, či naše podnikateľské ciele naplňame.
5. Na **realizáciu** našich podnikateľských plánov musíme mať k dispozícii viaceré druhy **zdrojov** (ľudí, financie, materiál...).

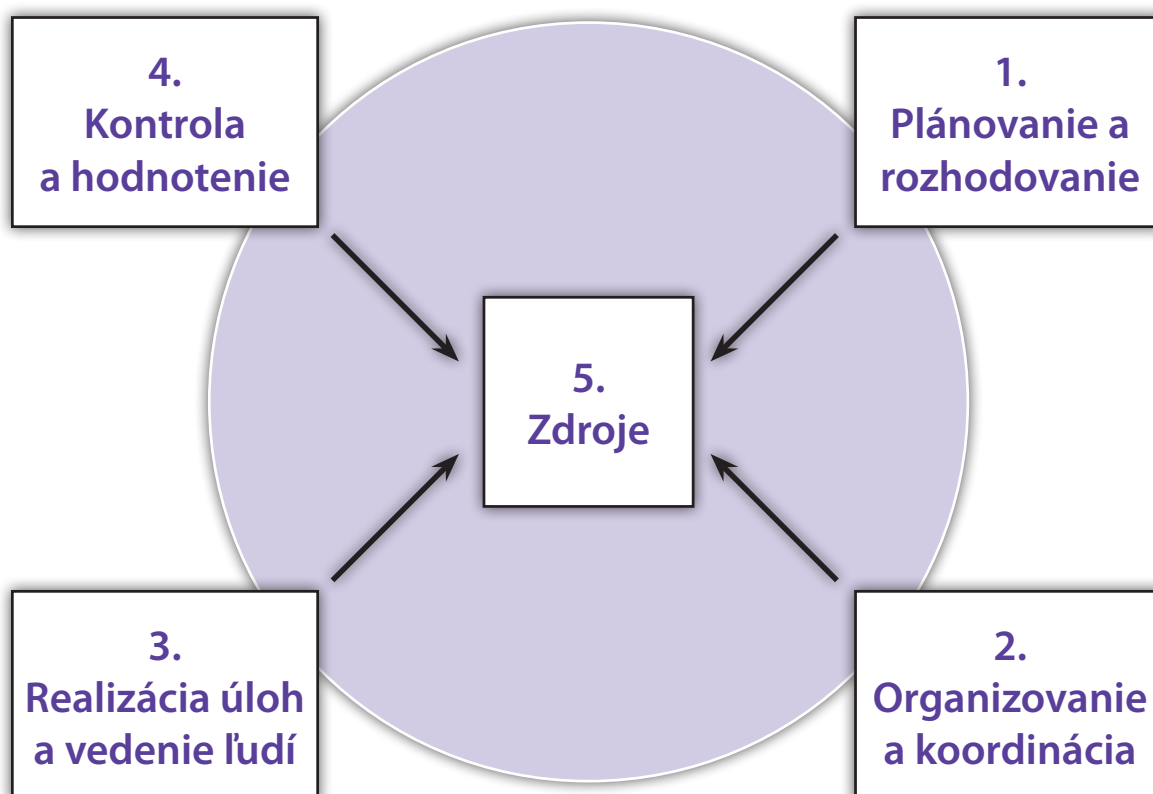
Všetky časti tohto riadiaceho kolotoča sú náplňou práce manažéra. Aj keby ich manažér nepoznal, nevyhne sa im. Keď však pochopí, prečo sa im treba systematicky a cieľavedome venovať, má veľkú šancu, že bude dobre viesť svoju organizáciu.

DOMÁCA ÚLOHA

Zisti, čo znamenajú názvy kompromis a konsenzus – na internete, v slovníku cudzích slov...

POUŽITÁ LITERATÚRA

- Letovancová, Eva: *Psychológia v manažmente*. Bratislava, UK 2002
- Dědina, Jiří – Cejthamr, Václav: *Management a organizační chování*. Praha, Grada Publishing 2005

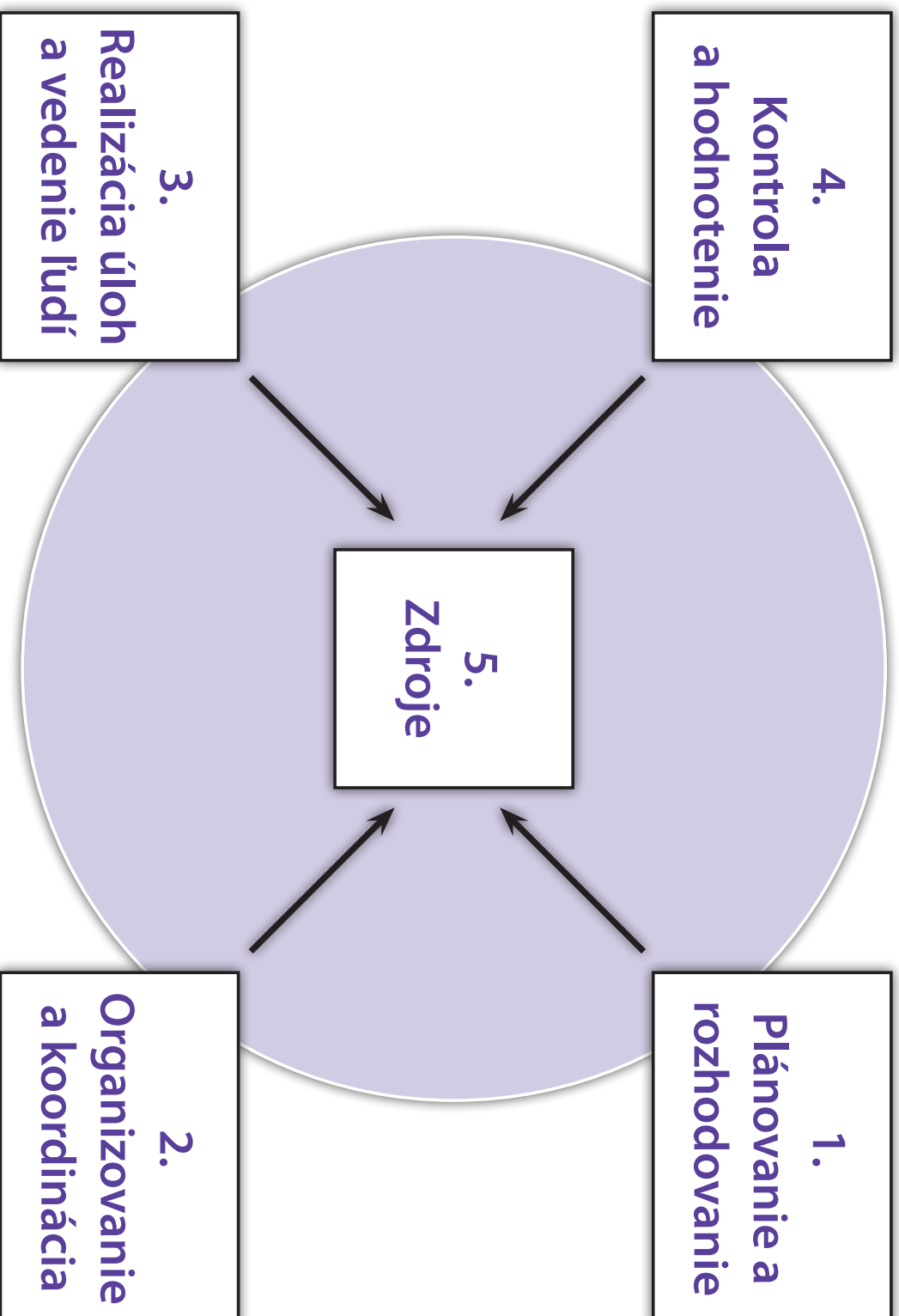


Plánovacia tabuľka - Cvičenie: Štartujeme cestovku.

CIEĽ:

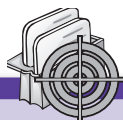
	ČASOVÝ ROZVRH								ZDROJE
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Zapíšte jednotlivé úlohy pri príprave na akciu									
Úloha č.1: Zodpovedný:									
Úloha č. 2 Zodpovedný:									
Úloha č.3 Zodpovedný:									
Úloha č.4 Zodpovedný:									
Úloha č.5 Zodpovedný:									
Úloha č.6 Zodpovedný:									
Úloha č.7 Zodpovedný:									
Úloha č.8 Zodpovedný:									

Schéma: Procesy riadenia



Štýly rozhodovania

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť a naučiť sa používať rôzne rozhodovacie štýly manažéra.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Manažér, ktorý vedie firmu alebo tím, potrebuje často robiť rozhodnutia. Mnohé rozhodnutia sú zložité a manažér nemá k dispozícii všetky informácie. Tie informácie majú často jeho pracovníci.

Existujú rôzne spôsoby rozhodovania od individuálnych autoritatívnych až po spoločné skupinové rozhodnutia.

Rôzne rozhodovacie štýly sú potrebné na rôzne rozhodovacie situácie a dobrý manažér vie odhadnúť, v ktorej rozhodovacej situácii môže rozhodnúť sám (autoritatívne) a v ktorej potrebuje konzultovať so svojimi kolegami.

DOMÁCA ÚLOHA



Zisti, čo znamenajú názvy kompromis a konsenzus – na internete, v slovníku cudzích slov...

122

ZÁKLADNÉ POJMY



- rozhodovanie
- rozhodovacie štýly
- direktívne rozhodovanie
- konzultatívne rozhodovanie
- skupinové rozhodovanie
- konsenzus
- kompromis
- hlasovanie

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- prípadové štúdie na rozhodovanie

Metódy

- diskusia
- prípadové štúdie

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Oboznámte študentov s témou a hlavnou myšlienkou lekcie. **2**
2. Diskutujte so študentmi o jednotlivých štýloch rozhodovania. **15**
3. Prípadové štúdie – Cvičenie. **25**

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Marketing



DEFINÍCIA ROZHODOVANIA

Rozhodovanie je proces, v ktorom jednotlivec alebo skupina analyzujú dostupné informácie o danej veci, a potom si zo všetkých alternatív vyberú (rozhodnú) podľa zvolených kritérií tú najlepšiu.

V práci podnikateľa je rozhodovanie o niečo zložitejšie než individuálne rozhodovanie, ktoré robíme každý deň o bežných veciach.

Zložitosť rozhodovania manažéra spôsobujú dva kľúčové faktory:

1. rozhodnutia majú dopad na iných ľudí a na firmu,
2. a obvykle je treba rozhodovať rýchlo s nedostatkom informácií potrebných na dobré, racionálne rozhodnutie.

1. **Dopad rozhodnutia na iných** spolupracovníkov a firmu je faktor, ktorý ovplyvňuje rozhodovanie manažéra. Nejde len o to, aby bral na druhých ohľad. Pre úspešnú realizáciu jeho rozhodnutia bývajú často dôležití iní ľudia. Preto pomáha, ak sú do rozhodovania zapojení, lebo potom rozhodnutie ochotnejšie realizujú.
2. **Nedostatok informácií, odbornosti na racionálne rozhodnutie.** Manažér niekedy sám nemá potrebné informácie ani odbornosť na kvalitné rozhodnutie. Ale môžu ho mať jeho kolegovia, podriadení alebo nadriadení. Preto je vhodné, ak do rozhodovania o danej veci zapojí aj ostatných, čím danú odbornosť a informácie získa. Na druhej strane sa takéto skupinové rozhodovanie stáva zložitejšie o rôznorodé názory a potenciálne konflikty, ktoré môžu diskusiou vzniknúť. Ak však manažér vie dobre viesť diskusiu, potvrdí sa známe „viac hláv, viac rozumu“ - skupinové rozhodnutia bývajú často kvalitnejšie, ako rozhodnutie jedného človeka, ktorý nemal o danej veci dosť informácií.

V. H. Vroom a P. W. Yetton (1973) vytvorili škálu piatich rozhodovacích štýlov. Škála rozhodovacích štýlov sa pohybuje od výrazne autokratického, kde manažéri robia rozhodnutia sami, po výrazne demokratický a participatívny štýl, kde plne zapájajú podriadených do spolurozhodovania.

5 základných rozhodovacích štýlov (A1 - S4 sú značky používané pre jednotlivé štýly):

1.	(A1) Autoritatívne rozhodnutie manažéra.
2.	(A2) Autoritatívne rozhodnutie manažéra po informovaní sa.
3.	(K1) Individuálne rozhodnutie po individuálnych konzultáciách.
4.	(K2) Individuálne rozhodnutie manažéra po skupinovej konzultácii.
5.	(S) Skupinové rozhodnutia, (S1) Hlasovanie, (S2) Kompromisná dohoda, (S3) Konsenzuálna dohoda, (S4) Delegované rozhodnutie.

PÄŤ ZÁKLADNÝCH ROZHODOVACÍCH ŠTÝLOV

(A1) Autoritatívne rozhodnutie manažéra

Manažér rozhoduje sám, spoliehajúc sa na svoje skúsenosti a na informácie, ktoré má k dispozícii. Manažér dospeje k rozhodnutiu bez porady s inými a potom ho oznámi ostatným.

Možné výhody	Možné nevýhody
Rozhodnutie možno urobiť rýchlo.	Rozhodnutie nemusí vychádzať z dobrých informácií.
Vedúci priamo riadi rozhodovanie.	Ľudia, ktorí majú rozhodnutie uskutočniť, s ním nemusia súhlasiť.
Realizácia môže začať okamžite.	Ľudia, zasiahnutí rozhodnutím, môžu byť nespokojní s tým, že sa ich nikto nespýtal na ich názor.

(A2) Autoritatívne rozhodnutie manažéra po informovaní sa

Manažér v tomto prípade tiež rozhoduje sám, ale požiada vybraných jednotlivcov o informácie. O informáciách neprebíha diskusia. Manažér získané informácie spracuje a potom sa na ich základe sám rozhodne.

Možné výhody	Možné nevýhody
Rozhodnutie sa dosahuje na základe väčšieho množstva informácií.	Niektorí neoslovení sa môžu cítiť vylúčení.
Zvýšená pravdepodobnosť uskutočnenia dobrého rozhodnutia.	Ak je rozhodnutie manažera v konflikte s názormi konzultujúcich, zvyknú ho podrývať.
Nie je potrebné zorganizovať stretnutie všetkých naraz.	Manažér môže získať od jednotlivcov skreslené informácie bez možnosti ich skontrolovať.

(K1) Individuálne rozhodnutie po individuálnych konzultáciách

Manažér získava informácie od jednotlivcov a zároveň im vysvetlí o čo sa jedná. Takto získa od ostatných nielen informácie, ale aj ich názory na danú vec. Manažér síce diskutuje s jednotlivcami nakoniec však rozhoduje sám, môže pritom zohľadniť aj názory ostatných.

Možné výhody	Možné nevýhody
Manažér môže diskutovať o názoroch a riešeniach so svojimi podriadenými.	Neoslovení môžu mať pocit, že ich manažér nepokladá za kompetentných konzultovať v danej veci.
Manažér môže získať názory konfrontovať s ďalšími konzultujúcimi.	Môže zaberať dosť času urobiť toľko rozhovorov.
Oslovení majú dobrý pocit z toho, že boli vtiahnutí do konzultácie s nadriadeným.	Manažér môže získať protichodné názory a riešenia, ktoré mu nepomôžu rozhodnúť sa.

(K2) Rozhodnutie manažera po skupinovej konzultácii

Manažér oboznámi podriadených s problémom na porade, pričom zbiera názory, návrhy a informácie od celej skupiny. Konečné rozhodnutie však robí manažér sám, pričom môže zohľadniť názory podriadených. Po skupinovej konzultácii býva vplyv ostatných na individuálne rozhodnutie manažera väčší ako po individuálnych konzultáciách.

Možné výhody	Možné nevýhody
Kreatívnejšie myslenie vďaka skupinovej diskusii.	Skoordinovať stretnutie viacerých ľudí niekedy vyžaduje viac času.
Zvýšená pravdepodobnosť rozhodnutia, ktoré vychádza z dobrých informácií.	Môžu sa vynoriť otázky alebo konflikty, nesúvisiace s problémom, ktorý sa rieši.
Ľudia sa cítia prizvaní a viac sa angažujú v uskutočňovaní rozhodnutia.	Ak sa rozhodnutie dostane do konfliktu so vstupmi od ľudí, môžu sabotovať jeho uskutočnenie.

Skupinové rozhodnutia (S)

Skupinové rozhodnutia sú typické tým, že manažér nielen rozoberá problém spolu so skupinou, ale skupina sa na rozhodnutí aj podieľa. Všetci zúčastnení tvoria a hodnotia jednotlivé alternatívy, pričom rozhodujú spoločne. Manažér vedie diskusiu, pričom si neosobuje právo na konečné rozhodnutie. Skupinové rozhodovania môžu byť rôzneho typu:

(S1) Hlasovanie môže prebehnúť bez diskusie (obvykle menej kvalitné rozhodnutie) alebo po diskusii. Hlasovať v pracovnom tíme je však riziko, lebo rozdelí pracovný tím na dva tábory – jeden je za a druhý proti. Hlasovanie je teda najvhodnejšie v situáciách, kde je možné vybrať viacero podobných možností, ktoré zohľadňujú záujmy všetkých strán.

Možné výhody	Možné nevýhody
Prezentovaním a vysvetľovaním návrhov sa prehĺbuje porozumenie strán aj problému.	Láka k okamžitému hlasovaniu bez diskusie.
Hlasovanie môže prebehnúť relatívne rýchlo.	Môže spôsobiť konflikty medzi podskupinami.
Počas vyjednávania môže vzniknúť dohoda bez potreby hlasovať.	Hlasovaním sa môže spustiť vojna medzi víťazmi a porazenými.

(S2) Kompromisná dohoda – všetci vytvoria spoločné rozhodnutie, ktoré však vzniklo ustúpením strán z pôvodných názorov, požiadaviek a záujmov, a len čiastočne naplňa záujmy strán. Je to dohoda niekde medzi. Kompromis je vhodný v situáciách, kde nie je možné vybrať jednu alebo druhú mož-

nosť, pretože by sme stratili podporu jednej alebo druhej strany.

<i>Možné výhody</i>	<i>Možné nevýhody</i>
Strany spoznajú diskusiou iné pohľady na vec.	Často zvädza k hlasovaniu a tak nespravodlivému rozhodnutiu voči menšine.
Kompromisom sa dá dospieť k dobrej dohode, ak sa rozhodujeme o veciach merateľných a teda deliteľných na časti.	Zvädza uspokojovať záujmy na polovicu a nie podľa reálnej potreby.
Pri delení na polovicu môže prebehnúť relatívne rýchlo.	Môže spôsobiť nespokojnosť oboch čiastočne uspokojených strán.

(S3) Konsenzuálna dohoda – je zhoda všetkých na výbere riešenia, ktoré všetci pokladajú za najlepšie. Pri rozhodnutí konsenzom každý člen tímu podporuje jeho uskutočňovanie.

<i>Možné výhody</i>	<i>Možné nevýhody</i>
Aktívnou diskusiou sa dobre analyzuje problém.	Členovia tímu nemusia mať takú schopnosť konštruktívnej diskusie, aby sa dohodli.
Po konsenze býva vysoká miera podpory rozhodnutia.	Dosiahnutie konsenzu môže vyžadovať viac času.
Rozhodnutie konsenzom býva kvalitne a rýchlejšie realizované, lebo ľudia po diskusii dobre rozumejú, o čo ide.	Skutočnosť, že manažér pristúpil k rozhodovaniu konsenzom, môžu interpretovať ako jeho slabosť.

(S4) Delegované rozhodnutie – pri delegovanom rozhodnutí manažér prenesie zodpovednosť za rozhodnutie na svoj tím. Manažér identifikuje situáciu, ktorá si vyžaduje rozhodnutie, objasní ohraničenia na toto rozhodnutie (napr. rozpočet, časový rámec, kvalitatívne požiadavky) a rozhodnutie deleguje. Členovia tímu rozhodnú a on ich rozhodnutie prijme.

<i>Možné výhody</i>	<i>Možné nevýhody</i>
Uvoľnenie manažéra na riešenie iných problémov.	Tím nemusí mať zručnosti, skúsenosti alebo informácie na dosiahnutie rozhodnutia.
Tím nepodráva vlastné rozhodnutia.	Môže vyžadovať viac času.
Rozvíjajú sa manažérske schopnosti v tíme.	Tím sa môže zaoberať problémami, ktoré sa netýkajú danej úlohy.



1. Oboznámte študentov s témou a hlavnou myšlienkou lekcie.

2. Diskutujte so študentmi o jednotlivých štýloch rozhodovania.

Predstavte najprv názvy všetkých štýlov od autoritatívneho až po delegovanie rozhodnutia na skupinu.

Potom sa venujte postupne jednotlivým štýlom – najprv vysvetlite ako pri ňom manažér postupuje a spýtajte sa študentov, či taký štýl rozhodovania poznajú a nech uvedú príklady – zo školy, z rodiny, z práce...

Takto prejdite všetky štýly rozhodovania.

3. Prípadové štúdie – Cvičenie.

Rozdajte študentom do dvojíc prípadové štúdie. Prejdite si s nimi inštrukcie a nechajte ich vypracovať odpovede.

Potom s nimi spoločne diskutujte, či vybrali adekvátny štýl rozhodovania pre dané situácie. Na čítanie kazuistik a rozhodnutie nechajte 10 minút a na diskusiu 15 minút.

Spýtajte sa na každý prípad - aký rozhodovací štýl pre neho vybrali a prečo.

Možné odpovede:

1. **Zadelenie auta (S4)** – delegovanie rozhodnutia na skupinu je dobrý spôsob ako predísť ich nespokojnosti s rozhodnutím šéfa. Navyše si obchodníci môžu vysvetliť dôvody, prečo potrebujú auto. Je však asi potrebné, aby ich diskusiu a vyjednávanie niekto viedol (napríklad šéf).
2. **Problém s kraťasmi (A1)** – autoritatívne rozhodnutie. Asi vám nezostáva nič iné, ako rozhodnutie skupine povedať. Rozhodnutie už je aj tak dané zhora. K nemu však môžete pridať možnosti, ako do práce chodiť na bicykli, ale pri kontakte s klientmi byť oblečení podľa predpisov. Keďže sami takto do práce chodíte a rozhodnutie sa týka aj vás, viete vymyslieť niekoľko možností. Kľúčové je však rozhodnutie vysvetliť, zdôvodniť a doplniť riešeniami manažéra.
3. **Zástupy na predajných miestach (K2)** – konzultácia so skupinou a rozhodnutie manažéra.

Keďže dobre poznáte situáciu, viete posúdiť, čo treba urobiť. Pre istotu si vypočujete diskusiu šéfov predajných miest a možno vás ešte inšpirujú k nejakým riešeniam. Potom im poviete, čo treba urobiť – problém je na každom predajnom mieste rovnaký a tak aj rozhodnutie bude pre všetkých rovnaké.

4. **Výber do Indie (S2)** – skupinový kompromis. Nemôžete rozhodnúť za šéfov tímov, ani to nechať na nich. Je treba sa stretnúť, vyjasniť si záujmy a pravdepodobne sa dohodnúť na kompromise, aby do Indie odišli schopní ľudia a zároveň sa čo najmenej oslabili miestne tímy.

Poznámka k metodike:

Prípadové štúdie je možné urobiť aj takto:

1. Učiteľ si spoločne so študentmi vysvetlí prvý prípad.
2. Študenti po diskusii vo dvojiciach napíšu svoje rozhodnutie.
3. Potom ho zverejnia, zdôvodnia a s učiteľom prediskutujú.
4. Potom spoločne prejdú a vysvetlia si druhú situáciu.



Zadelenie auta

Ste manažér v danej organizácii. Vašou úlohou je vžiť sa do situácie a podľa dostupných údajov vybrať štýl, ktorým by ste v danej situácii rozhodli. Štýl, ktorý ste si vybrali, zakrúžkujte.

Ste manažér obchodného oddelenia firmy. Máte na starosti skupinu piatich samostatných obchodníkov. Každý z nich používa firemné auto, pretože jazdenie za klientmi je základom ich práce. Každý má svoj región a vlastných klientov. Každý z nich pracuje pre firmu niekoľko rokov. Práca je dobre platená, zaujímavá a podnetná.

Z času na čas vedenie firmy pridelí vášmu oddeleniu nové auto. Vždy sa snažíte byť spravodlivý, ale aj tak sú potom všetci nespokojní, ako ste auto pridelil (okrem toho, čo auto dostal). Každý obchodník chce mať nové auto a každý má svoje dôvody prečo ho má dostať – jeden kvôli chybám na svojom aute, druhý kvôli opotrebovaniu na dlhých cestách, tretí pre najvyššie výkony za posledný rok...

Akým štýlom tentoraz rozhodnete, aby boli spokojní?

A1, A2, K1, K2, S1, S2, S3, S4

Problém s kraťasmi

Ste manažér v danej organizácii. Vašou úlohou je vžiť sa do situácie a podľa dostupných údajov vybrať štýl, ktorým by ste v danej situácii rozhodli. Štýl, ktorý ste si vybrali, zakrúžkujte.

Firma, kde pracujete ako manažér oddelenia styku s klientmi, výborne prosperuje. Pred pár mesiacmi ste sa stali súčasťou medzinárodného koncernu. Vaša firma bola doteraz známa ako dravá, aktívna a tvorivá značka. Teraz sa spojila s menom známej firmy, ktorú reprezentuje stabilita a serióznosť. Zamestnancami vášho oddelenia sú vysokoškolsky vzdelaní mladí ľudia v priemere okolo 30 rokov. Sú to mladí dravci, plní elánu a tvorivých nápadov.

Materská firma však prináša svoju kultúru firmy a súčasťou toho je aj predpísané oblečenie v práci. Z daných predpisov je jasné, že ženy musia nosiť sukne a blúzky a muži nesmú nosiť krátke nohavice a tričká. Vyzerá to ako hlúposť, ale práve na vašom oddelení sa zišla taká divoká partia – jazdíte do práce na bicykloch, chodíte spolu splavovať divoké rieky, neriadite sa žiadnymi konvenciami a doteraz ste to ako vedúci podporovali (a sloboda sa týkala aj oblečenia).

Keď im teraz povieť, že bermudy, kraťasy, cyklistické nohavice sú zakázané a blúzky a sukničky budú teraz každodenným oblečením dievčat, tak vás zožerú zaživa.

Akým štýlom rozhodnete, aby zmenu prijali?

A1, A2, K1, K2, S1, S2, S3, S4



Zástupy na predajných miestach

Ste manažér v danej organizácii. Vašou úlohou je vžiť sa do situácie a podľa dostupných údajov vybrať štýl, ktorým by ste v danej situácii rozhodli. Štýl, ktorý ste si vybrali, zakrúžkujte.

Ste oblastný manažér telekomunikačnej spoločnosti a máte na starosti 17 predajných miest v nákupných centrách. Všetky predajné miesta majú rovnaké rozmiestnenie predajných pultov aj reklamných predmetov. V priebehu posledných šiestich mesiacov sa vo väčšine predajných miest začali tvoriť rady so zákazníkmi. Normálne by bol tomu každý rád, že je taký záujem o váš tovar a služby, ale spôsobuje to zvýšenú nervozitu zákazníkov aj zamestnancov a väčší počet konfliktov a sťažností v predajniach. Poznáte dobre všetky predajne, aj vzniknutú situáciu a na predajné miesta často chodíte. S vedúcimi predajní sa dobre poznáte a máte s nimi dobré vzťahy. Potrebujete urobiť okamžité opatrenia, aby ste nestratili zákazníkov.

Akým štýlom rozhodnete o riešení situácie?

A1, A2, K1, K2, S1, S2, S3, S4

Výber do Indie

Ste manažér v danej organizácii. Vašou úlohou je vžiť sa do situácie a podľa dostupných údajov vybrať štýl, ktorým by ste v danej situácii rozhodli. Štýl, ktorý ste si vybrali, zakrúžkujte.

Už niekoľko rokov pracujete ako zástupca oddelenia pre ľudské zdroje veľkej počítačovej firmy. Pred časom firma dokončila vývoj vynikajúceho softvéru, o ktorý je veľký záujem. Preto otvárate v Indii pobočku, ktorá by mala na starosti zavedenie systému do celej siete bánk v danom štáte, ale aj ďalší odbyt softvéru na tomto obrovskom trhu. Máte na starosti vybrať do Indie 15 ľudí, ktorí by pobočku riadili, dozerali na predaj a zavádzanie softvéru do bánk.

Pre ľudí z firmy je to veľmi atraktívna ponuka. Všetky miesta sú minimálne na rok, sú dobre platené a je o ne veľký záujem.

Vyberať môžete z viac ako 100 ľudí. Problém je však v tom, že ak by ste vybrali tých najlepších a zobrali ich zo súčasných tímov, šéfovia tímov budú nahnevaní, že im beriete najlepších ľudí. Ak by ste výber nechali na šéfov tímov, tak vám najlepších nedajú, dokonca sa možno budú chcieť zbaviť niektorých problémových ľudí. Ale tak môžete ohroziť úspech v Indii, čo by vás mohlo stať miesto. Do dvoch týždňov musíte zostaviť tím, ktorý bude pracovať v Indii.

Akým štýlom rozhodnete kto pôjde do Indie?

A1, A2, K1, K2, S1, S2, S3, S4



Štýly rozhodovania

Definícia rozhodovania

Rozhodovanie je proces, v ktorom jednotlivec alebo skupina analyzujú dostupné informácie o danej veci, a potom si zo všetkých alternatív vyberú (rozhodnú) podľa zvolených kritérií tú najlepšiu.

V práci podnikateľa je rozhodovanie o niečo zložitejšie než individuálne rozhodovanie, ktoré robíme každý deň o bežných veciach.

Zložitosť rozhodovania manažéra spôsobujú dva kľúčové faktory:

1. rozhodnutia majú dopad na iných ľudí a na firmu,
2. a obvykle je treba rozhodovať rýchlo s nedostatkom informácií potrebných na dobré, racionálne rozhodnutie.

V. H. Vroom a P. W. Yetton (1973) vytvorili škálu piatich rozhodovacích štýlov. Škála rozhodovacích štýlov sa pohybuje od výrazne autokratického, kde manažéri robia rozhodnutia sami, po demokratický a participatívny, kde plne zapájajú podriadených do spolurozhodovania.

5 základných rozhodovacích štýlov (A1 - S4 sú značky používané pre jednotlivé štýly):

1.	(A1) Autoritatívne rozhodnutie manažéra.
2.	(A2) Autoritatívne rozhodnutie manažéra po informovaní sa.
3.	(K1) Individuálne rozhodnutie po individuálnych konzultáciách.
4.	(K2) Individuálne rozhodnutie manažéra po skupinovej konzultácii.
5.	(S) skupinové rozhodnutia, (S1) hlasovanie, (S2) kompromisná dohoda, (S3) konsenzuálna dohoda, (S4) delegované rozhodnutie.

DOMÁCA ÚLOHA



Prineste z domu hocijakú (drobnú) vec. Vyberte náhodne, môže byť neobvyklá, alebo naopak taká, ktorú každý denne používate. Prinesenú vec použijete na tvorivú aktivitu, ale vec nepoškodíte, ani ju nebudete používať, len sa o nej rozprávať.

POUŽITÁ LITERATÚRA



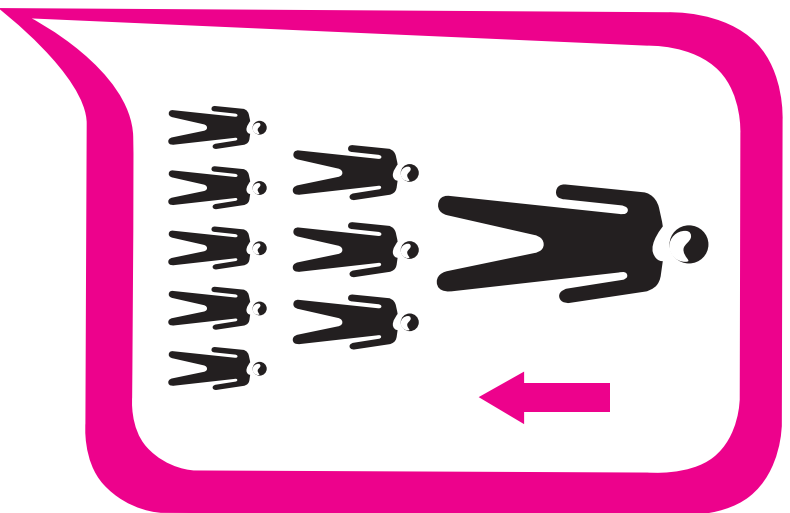
- Vroom, V. H., Yetton, P. W.- *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press 1973
- Prípadové štúdie sú inšpirované kazuistikami zozbieranými Inštitútom pre medzinárodný manažment Univerzity Jana Keplera v Linci.

Zdroje štúdia

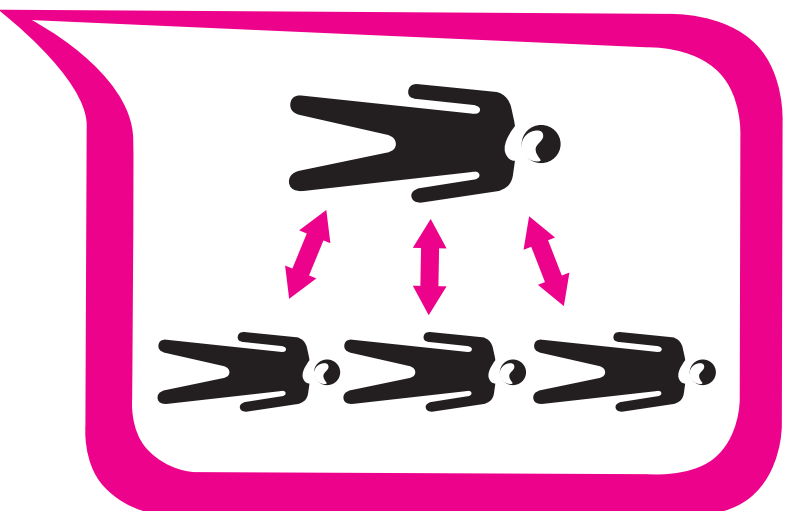
- <http://www.foundationcoalition.org/home/keycomponents/teams/decision2.html>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Decision_making

SPÔSOBY ROZHODOVANIA

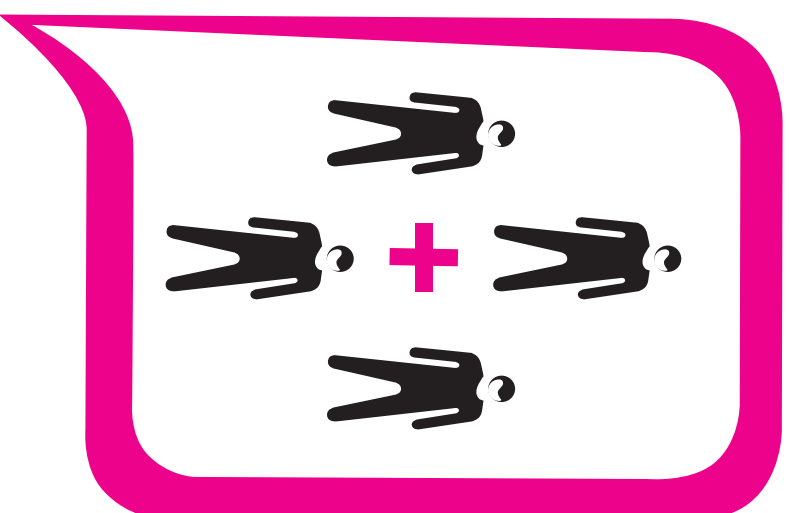
■ Spôsob rozhodovania by mal manažér vyberať napríklad podľa toho, koľko o danej veci vie on a koľko jeho podriadení.



Autoritatívne rozhodovanie (sám)



Konzultatívne rozhodovanie
(po rozhovore)



Skupinové rozhodovanie (spoločne)

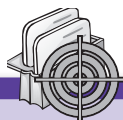
MIERA ZAPOJENIA DO ROZHODOVANIA RASTIE



Metódy na zbieranie nápadov a rozhodovanie

123

CIEĽ LEKCIE



Naučiť sa metódy skupinovej tvorby nápadov a metódy na rozhodovanie medzi nápadmi.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Manažér sa často stretáva so situáciou, kedy potrebuje od iných ľudí získať tvorivé nápady. Môže sa jednať o vymyslenie originálneho názvu pre produkt alebo tvorivého riešenia problému. Je dobré, ak má manažér zručnosti na získanie takýchto nápadov od skupiny a vie použiť aj metódy na výber najkvalitnejšieho nápadu.

DOMÁCA ÚLOHA



Povedzte študentom, nech prinesú z domu hocijakú (drobnú) vec. Nech vec vyberú náhodne, môže byť neobvyklá alebo naopak taká, ktorú každý denne používa. Povedzte im, že tú vec použijete na tvorivú aktivitu, ale vec nepoškodíte, ani ju nebudete používať, len sa o nej rozprávať.

ZÁKLADNÉ POJMY



- brainstorming
- brainwriting
- odložené hodnotenie
- produkcia nápadov
- tvorivosť
- tvorivé myslenie
- kritériálne hodnotenie
- párové porovnanie

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- témy na nácvik brainstormingu

Metódy

- nácvik zručností
- brainstorming

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Vysvetlite hlavnú myšlienku..... 5
2. Urobte cvičenie na Brainstorming. . 15
3. Použite metódu N/3. 5
4. Použite metódu kritériálne hodnotenie. 20

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Marketing
Náuka o spoločnosti
Triednická hodina
Podnikanie



1. Úvod

Často sa stáva, že pri plánovaní, rozhodovaní a riešení problémov potrebujeme získať od spolupracovníkov nápady – nápady na riešenie problému, tvorivé nápady pri vymýšľaní reklamných hesiel...

Zbierať nápady vyzerá ako jednoduchá záležitosť. V bežnej diskusii sa ale obvykle deje to, že po prvom nápade sa rozbehne polemika – niekto nápad skritizuje, niekto obhajuje, iný pridá ďalší nápad a je z toho zmätok. Miesto toho, aby sme vymysleli nové, tvorivé nápady, pohádame sa a na ničom sa nedohodneme.

Aby zbieranie nápadov prebehlo efektívne, je dobré mať postup, ako budeme nápady zbierať a ako budeme o nich diskutovať.

Metódy na zbieranie nápadov – metódy pomáhajúce vo fáze produkcie nápadov. Ich postup je založený na maximálnej produkcii (tvorbe nápadov) a odloženom hodnotení (nehodnotia sa hneď).

2. BRAINSTORMING

Alex Osborne pracoval v reklamnej agentúre BBDO (on ju zakladal – v skratke BBDO posledné písmeno patrí jeho menu). Uvedomoval si, že bežné diskusie nedovoľujú ľuďom byť dostatočne tvoriví, hneď začínajú diskutovať a prestávajú mať nové nápady. Preto vymyslel metódu nazvanú **Brainstorming** (*búrka mozgov*) – dnes je to najznámejšia a najrozšírenejšia metóda podporujúca tvorbu nápadov.

Zásady Brainstormingu:

1. **Neposudzovať!** Vítané sú všetky nápady. Humorné, vážne, bláznivé, absurdné..., všetky.
2. **Množstvo!** Čím viac, tým lepšie. Aj keď v istých chvíľach brainstormingu neprichádzajú nové nápady, tvorivosť sa zase spustí... Povzbudzujte k necenzurovaniu a k vytrvalosti.
3. **Rozlet!** Povoľte uzdy fantázii, atmosféra hravosti umožní nové pohľady.
4. **Vzájomná inšpirácia!** Nechajte sa ovplyvniť námetmi ostatných.
5. **Nediskutovať!** Len tvoriť, pridávať, nezasekávať sa pri jednom nápade. Cieľom je zbierať nápady – diskusia bude neskôr.

6. Zapisovať všetko, nech sa nič nestratí!

Pri brainstormingu sa dá získať za krátku dobu obrovské množstvo nápadov - brainstorming podporuje tvorivosť a zvyšuje pravdepodobnosť, že za krátku dobu vymyslíme niečo zaujímavé, užitočné.

3. Metódy na triedenie nápadov a rozhodovanie

Po použití Brainstormingu získame veľké množstvo nápadov. Aby sa dalo o nich ďalej diskutovať, počet nápadov treba zmenšiť a vybrať tie najzaujímavejšie. Nemá zmysel diskutovať o 50-tich nápadoch, to by trvalo večnosť. Na zúženie počtu nápadov slúžia triediace metódy.

N/3 (en lomené tri)

– metóda na triedenie nápadov

Je to druh hlasovacej metódy, ktorej cieľom je znížiť počet nápadov jedným hlasovaním až o dve tretiny. Ide o rýchlu elimináciu tých námietok z diskusie, ktoré preferuje málokto alebo nikto.

Každý hlasujúci dostane počet hlasov rovný N/3. N je počet námietok, o ktorých sa ide hlasovať. Ak máme 18 nápadov a chceme ich zredukovať, tak počet hlasov, ktoré bude každý mať je $18 : 3 = 6$.

Každý tak má možnosť označiť 6 rôznych námietok, ktoré preferuje. (Dbajte na to, aby ľudia jeden hlas pridelovali jednej voľbe.) Hlasovanie sa robí pridelovaním farebných lepiacich krúžkov alebo pridávaním čiarok k jednotlivým námietkam. Po hlasovaní sa sčítajú hlasy pri každom námietke a tak sa získa ich poradie. Vypadávajú tie námietky, ktoré nezískali žiadne hlasy alebo dve tretiny s najnižším počtom hlasov.

UPOZORNENIE:

Pred použitím tejto techniky je vhodné skontrolovať, či v zozname nápadov nie sú dva alebo viac rovnakých nápadov (tie treba spojiť do jedného).

KRITERIÁLNE HODNOTENIE

– rozhodovacia metóda

Kriteriálne hodnotenie je prístup na hodnotenie nápadov objektívnejším spôsobom. Základom

kritériálneho hodnotenia je, že nápady na riešenia problému sa podrobia skúške. Ak sú niektoré nápady dobré, mali by spĺňať isté kritériá. Kritériálne hodnotenie sa využíva, keď nám ostalo rozhodnúť medzi 3 - 5 alternatívami.

Postup kritériálneho hodnotenia: 1. vymyslíme kritériá, 2. skonfrontujeme všetky nápady s každým kritériom a podľa toho (ne)pridelíme danému kri-

tériu bod, 3. sčítame počet kritérií (bodov), ktoré každý nápad spĺňa.

Príklad: Ako využiť nadbytočné DVD? Dajme tomu, že sme si vymysleli nasledujúce kritériá - riešenie má byť lacné, jeho realizácia má byť nenáročná, užitočná pre iných a mali by sa pri tom spotrebovať všetky DVD. (1 spĺňa kritérium, 0 - nespĺňa kritérium)

Kritériá	Lacné	Nenáročnosť realizácie	Užitočné pre iných	Spotreba všetkých DVD	Súčet
Riešenia					
Výtvarná súťaž pre deti na MDD	1	0	1	0	2
Predať vinárom na plašenie vtáctva	1	1	1	0	3
Vyzdobiť vstupnú halu školy	1	0	0	1	2
Rozdávať na akciách s veľa mladými s nápisom Pirátstvo je zločin	1	0	1	1	3

PÁROVÉ POROVNANIE

Pri párovom porovnávaní porovnáваме navzájom jednotlivé nápady. Funguje to ako v tabuľke ligovej súťaže, kde miesto športových družstiev súťažia v jednotlivých disciplínach (kritériách) všetky družstvá (nápady) proti sebe. Lepší nápad v danom kritériu získa bod, horší nie.

Tu môžeme využiť tiež náš príklad s DVD. V predchádzajúcom kritériálnom hodnotení získali po 3 body dve riešenia. Ak ich porovnáme navzájom, môžeme zistiť, ktorý z oboch nápadov je lepší v daných kritériách. (Toto sa vám môže stať aj pri cvičení so študentmi.)

Kritériá	Lacné	Nenáročnosť realizácie	Užitočné pre iných	Spotreba všetkých DVD	Súčet
Riešenia					
Predať vinárom na plašenie vtáctva	1	1	1	0	3
Rozdávať na akciách s veľa mladými s nápisom Pirátstvo je zločin	0	0	0	1	1

Z tabuľky vyplýva, že predaj vinárom je lacnejší, nenáročnejší na prácu, užitočnejší pre iných, len sa im možno nepodarí predať všetky DVD.



1. Vysvetlite hlavnú myšlienku lekcie.

2. Urobte cvičenie na Brainstorming.

- Vysvetlite metódu Brainstormingu. Vysvetlite základné pravidlá Brainstormingu.
- Rozdeľte študentov na dve polovice (6 - 10 členné skupiny). Úlohou študentov je vybrať si jedného moderátora, ktorý bude podporovať tvorbu nápadov a strážiť dodržiavanie pravidiel Brainstormingu (nedovoľovať diskusiu a hodnotenie nápadov).
- Zadajte každej skupine odlišné zadanie (označené číslom 1 a 2). Sú porovnateľné, ale s mierne odlišným zadáním - ide o to, aby sa pracujúce skupiny navzájom nerušili nápadmi. Tak budú pracovať na podobnej úlohe, ale nebudú si navzájom kradnúť nápady.
- Nechajte študentov 10 minút vymýšľať nápady na zadanú tému.
- Keď budú hotoví, nechajte ich počet nápadov spočítať a krátko podiskutujte o tom ako im Brainstorming išiel.

3. Použite metódu N/3.

Vysvetlite študentom princíp metódy N/3. Nechajte študentov skontrolovať, či náhodou niektoré nápady nie sú v ich zoznamoch rovnaké. Tie treba zlúčiť do jedného.

Nechajte ich vypočítať počet hlasov. Dohodnite sa s nimi, že do ďalšieho kola diskusie postupuje zo všetkých nápadov len prvých 5 alternatív s najvyšším počtom hlasov. Nechajte ich urobiť hlasovanie. Nech označia svoje voľby na papier, spočítajú hlasy a označia „vítané“ návrhy.

4. Použite metódu kriteriálne hodnotenie.

- Nechajte študentov vymyslieť tri kritériá, ktoré by mali ich nápady s DVD a so zápalkovými škatuľkami spĺňať - napr. finančná náročnosť riešenia, prácnosť riešenia, užitočnosť riešenia. **Povedzte inštrukciu:** *Máte pred sebou 5 nápadov čo urobiť s DVD alebo zápalkovými škatuľkami. Chcete vybrať najlepšie riešenie. Predstavte si, že budete musieť ten nápad aj zrealizovať. Aké tri kritériá by*

mal najlepší nápad spĺňať?

- Keď vymyslia tri kritériá (môžu aj viac), vysvetlite študentom princíp kriteriálneho hodnotenia. Nechajte ich nakresliť tabuľku na kriteriálne hodnotenie. **Povedzte im inštrukciu:** *Vašou úlohou je teraz porovnať každé vami navrhované riešenie s kritériom, ktoré ste zvolili. Ak študentom vyjdú dve riešenia s rovnakým počtom bodov – môžu spraviť aj Párové porovnanie. Riešenia s najvyšším rovnakým počtom bodov porovnajú navzájom v každom kritériu.*



Metódy na zbieranie nápadov a rozhodovanie

Metódy na zbieranie nápadov – sú metódy pomáhajúce pri tvorivom zbieraní nápadov. Ich cieľom je vymyslieť (vyprodukovať) čo najviac nápadov, a hodnotiť ich až neskôr.

BRAINSTORMING

Alex Osborne pracoval v reklamnej agentúre BBDO (on ju zakladal - v skratke BBDO posledné písmeno patrí jeho menu). Uvedomoval si, že bežné diskusie nedovoľujú ľuďom byť dostatočne tvoriví - hneď začínajú diskutovať a prestávajú mať nové nápady. Preto vymyslel metódu nazvanú Brainstorming (búrka mozgov) - dnes je to najznámejšia a najrozšírenejšia metóda podporujúca tvorbu nápadov.

Zásady Brainstormingu:

1. Neposudzovať!
2. Množstvo!
3. Rozlet!
4. Vzájomná inšpirácia!
5. Nediskutovať!
6. Zapisovať všetko!

Metódy na triedenie nápadov a rozhodovanie

Po použití Brainstormingu získate veľké množstvo nápadov. Aby sa dalo o nich ďalej diskutovať, počet nápadov treba zmenšiť a vybrať tie najzaujímavejšie. Na zúženie počtu nápadov slúžia triediace metódy.

N/3 (en lomené tri)

– metóda na triedenie nápadov

Je to druh hlasovacej metódy, ktorej cieľom je znížiť počet nápadov jedným hlasovaním až o dve tretiny. Každý hlasujúci dostane počet hlasov rovný $N/3$. N je počet nápadov, o ktorých sa ide hlasovať. Každý rozdelí svojich x hlasov x rôznym námetom. Vypadávajú tie námety, ktoré nezískali žiadne hlasy alebo dve tretiny s najnižším počtom hlasov.

KRITERIÁLNE HODNOTENIE

– metódy na rozhodovanie

Základom kritériálneho hodnotenia je, že nápady na riešenia problému sa podrobia skúške. Ak sú niektoré nápady dobré, mali by spĺňať isté kritériá. Postup kritériálneho hodnotenia:

1. vymyslíme kritériá,
2. zistíme, ako jednotlivé nápady spĺňajú dané kritériá,
3. vyhodnotíme nápady - sčítame počet kritérií, ktoré každý nápad spĺňa.

PÁROVÉ POROVNANIE

Slúži na vzájomné porovnanie alternatív ako v športovom súboji družstiev – každý hrá proti každému a víťazný nápad postupuje.

DOMÁCA ÚLOHA



Nájdite na internete alebo v manažérskych publikáciách o vedení ľudí, čo znamená manažérska mriežka, o akých štýloch vedenia ľudí hovorí a čo jednotlivé štýly vedenia znamenajú. V angličtine hľadajte heslo managerial grid.

POUŽITÁ LITERATÚRA



Zdroje o Alexovi Osborneovi

– tvorcovi Brainstormingu

- www.bbdo.com
- http://www.ciadvertising.org/studies/student/97_fall/practitioner/osborn/osborn1.htm

Rozhodovacie metódy – zdroje:

- Aleš Bednařík: *Facilitace*. Kladno,; Aisis2008
- http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TED.htm
- <http://www.virtualsalt.com/crebook6.htm>

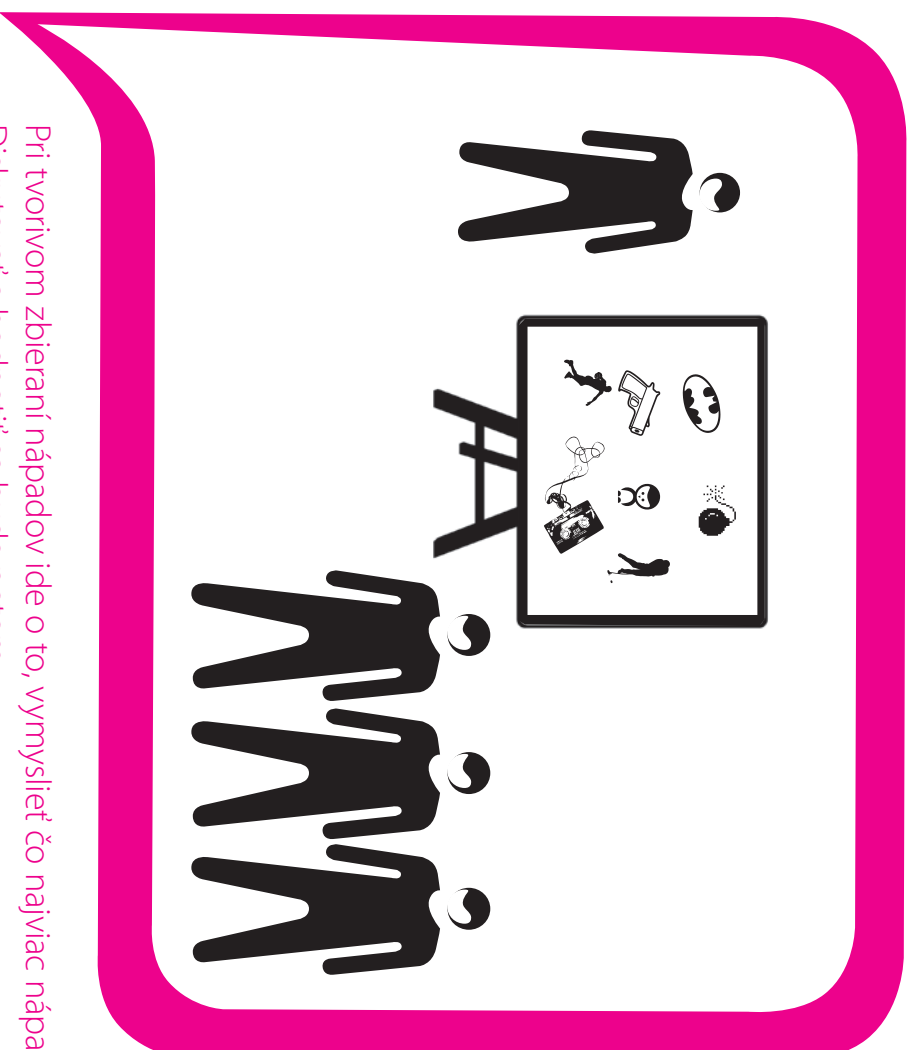
Témy na nácvik Brainstormingu a rozhodovacích metód

1. Máte k dispozícii 10.000 CD a DVD nosičov. Sú však nepredajné a nepoužiteľné na napáľovanie. Sú čisté a bez potlače. Nechcete ich vyhodiť. Chcete ich nejako využiť – ako by ste ich použili? Vymyslite za 10 minút čo najviac nápadov.
2. Máte k dispozícii 10.000 malých a veľkých zápalkových škatuliek (prázdnych). Nechcete ich vyhodiť. Chcete ich nejako využiť – ako by ste ich použili? Vymyslite za 10 minút čo najviac nápadov.
3. Bonusová hra na využitie domácej úlohy (ak budete mať dostatok času). Vymyslite k vybranému predmetu čo najviac použití, ak by sa nesmel použiť na to na čo sa štandardne používa. Vyhráva skupina, ktorá bude mať prvá 15 nápadov.
4. Dostali ste od sponzora financie na pravidelné, mesačné vydávanie časopisu pre váš kurz Ekonómie. Sponzor uhradí všetky náklady na editovanie, grafiku a tlač časopisu pre každého študenta školy. Ako by ste ho nazvali? Vašou úlohou je do 10 minút vymyslieť čo najviac výstižných názvov časopisu.
5. Dostali ste od sponzora financie na vytvorenie vlastnej firmy. Podmienkou na udelenie x-dolárov na fungovanie firmy na jeden rok je dostatočne bláznivý podnikateľský zámer. Vašou úlohou je vymyslieť bláznivú, netradičnú, originálnu službu alebo produkt. Vymyslite do 10 minút čo najviac návrhov.
6. Ak by Brainstorming nebola metóda na zbieranie nápadov, ale vec alebo služba - čo by to mohlo byť a na čo by to slúžilo?
7. Ak by Ummagumma nebol názov albumu od Pink Floyd, ale vec alebo služba - čo by to mohlo byť a na čo by to slúžilo?

Lekcia je pripravená na hru č.1 a 2. prípadne č.3 (Domáca úloha).

Ostatné aktivity sú bonusové, ak by vám ostal čas v niektorých lekciách, alebo ak by študenti chceli viac trénovať vedenie brainstormingu.

PRAVIDLÁ BRAINSTORMINGU



Pri tvorivom zbieraní nápadov ide o to, vymyslieť čo najviac nápadov.
Diskutovať a hodnotiť sa bude potom.

PRAVIDLÁ BRAINSTORMINGU

1. Čo najviac nápadov.
2. Neposudzovať nápady.
3. Rozlet fantázie.
4. Inšpirujte sa navzájom.
5. Zapisujte si všetko!

Štýly vedenia ľudí

CIEĽ LEKCIE

Spoznať a vyskúšať si základné štýly vedenia ľudí.



HLAVNÁ MYŠLIENKA

Vedenie ľudí je jedna zo základných manažérskych zručností. Vedenie ľudí nám pomáha viesť ľudí k cieľom a k lepším výkonom.

Ľudia, ktorých potrebujeme viesť, sú rôzni a vyžadujú rôzne prístupy. Odlišujú sa napríklad v miere odbornosti a v tom, ako sú motivovaní danú prácu robiť. Preto sa aj používajú rôzne štýly vedenia, ktoré sú na tieto typy ľudí efektívne použiteľné.



DOMÁCA ÚLOHA

Nájdite na internete alebo v manažérskych publikáciách o vedení ľudí, čo znamená manažérska mriežka, o akých štýloch vedenia ľudí hovorí a čo jednotlivé štýly vedenia znamenajú. V angličtine hľadajte heslo managerial grid.



124

ZÁKLADNÉ POJMY



- štýly vedenia
- autokratické vedenie
- demokratické vedenie
- laissez-fair vedenie
- miera direktívnosti a podpory
- teória X a Y, manažérska mriežka
- zameranie na výkon, na ľudí
- situačné vedenie, direktívne vedenie
- koučing, podpora
- delegovanie

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- test X a Y
- hra „Skladanie hlavolamu“

Metódy

- test
- hra
- výklad



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Hlavná myšlienka lekcie. 5
2. Predstavte študentom tri základné štýly vedenia – autokratický, demokratický, laissez-fair..... 5
3. Urobte si so študentmi test X a Y a vysvetlite teóriu X a Y..... 10
4. Ilustrujte štýly vedenia na hre Skladanie hlavolamu..... 20

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Podnikanie
Cvičná firma
Aplikovaná ekonómia



Štýl vedenia ľudí predstavuje jednu z dôležitých charakteristík manažéra, ktorá je citlivo prežívaná najmä jeho podriadenými. Štýl vedenia ľudí sa prejavuje v tom ako manažér pristupuje k svojim podriadeným. **Štýl vedenia možno definovať ako súbor postupov, metód a prostriedkov využívaných manažérmi pri získavaní pracovníkov pre úlohy a ciele.**

Vedenie ľudí je jedným zo základných procesných nástrojov vedenia firmy a vyžaduje mnoho zručností na jej kvalitné vykonávanie (pozri lekciu 16 - Manažér a procesy riadenia).

Jedna z prvých klasifikácií štýlov vedenia bola publikovaná Whitom a Lippittom ešte v roku 1939. Výsledkom bolo pomenovanie troch základných štýlov vedenia ľudí: (2)

1. Autokratický vodca

Autokratický (nazývaný aj **autoritatívny**) **štýl vedenia** je typický tým, že vedúci rozhoduje sám o úlohách, spôsoboch práce aj o rolách ostatných. Svoje rozhodnutie potom prezentuje ostatným. Autokratické vodcovstvo vedie k lepším krátkodobým výkonom, ale zhoršuje vzťah vedúceho a podriadených, i vzťah pracovníkov k zadanej úlohe. Tento štýl riadenia provokuje odpor alebo naopak apatiu podriadených.

Autokratický štýl vedenia je vhodný pri vedení nováčikov, lebo im vedúci dáva návody na plnenie úloh. Autokratický štýl je vhodné používať aj v krízových situáciách, kde treba robiť okamžité rozhodnutia. Je nevhodné ho používať v situáciách, kde potrebujeme tvorivosť a samostatnosť pracovníkov.

2. Demokratický štýl vedenia

Demokratický štýl vedenia je charakteristický zaangažovaním členov skupiny do rozhodovania. Spolu s nadriadeným diskutujú o cieľoch, metódach aj o rozdelení úloh. Tento štýl vedenia podporuje zlepšovanie medziľudských vzťahov a pozitívne sa odráža aj na kvalite vzťahu jednotlivca k úlohe. Demokratické vodcovstvo zlepšuje skupinovú atmosféru a prežívanie subjektívnej spokojnosti členov. Tento štýl vedenia podporuje tvorivosť, samostatnosť a kvalitu práce vedených.

3. Laissez-faire (lezefer) alebo **štýl voľného priebehu** je charakterizovaný veľmi nízkou mierou vplyvu vedúceho, kedy členovia tímu o všetkom rozhodujú sami podľa svojich predstáv. Tento štýl je veľmi vhodný pri vedení samostatných a kreatívnych tímov a jedincov. Inak však vedie k chaosu, nízkemu výkonu a nízkej tvorivosti pracovníkov.

Ak by sme si predstavili tieto tri štýly na škále miery direktívnosti vyjde nám poradie autokratický - demokratický - laissez-faire.

Humanistický prístup v manažmente

Humanistický (ľudský) prístup vniesol do manažmentu firmám veľkú tému ľudskej motivácie, najmä potrebu rozvoja človeka a jeho seberealizácie (pozri lekciu 22A - Motivácia). Predchádzajúce prístupy k vedeniu ľudí boli založené na mechanickom zlepšovaní výkonu (skrácovaní pracovných úkonov, upravovaním pracovného prostredia) a byrokratizácii práce (náplne práce, organizačná štruktúra). Ľudia boli braní ako ďalšie stroje na podávanie výkonu a nebrali sa do úvahy ich motívy, potreby a emócie spojené s prácou. Humanistický prístup začal učiť manažérov ako sa majú správať k svojim podriadeným a tak meniť ich výkon a spokojnosť v práci.

3. Teória X a Y

Jedným z predstaviteľov humanistického prístupu bol Douglas McGregor, ktorý vypracoval **teóriu X a Y**. **Teória X** hovorí o tom, že pracovníci majú vo všeobecnosti negatívny postoj k práci, nechce sa im pracovať, treba ich preto nútiť a direktívne viesť. **Teória Y** je jej protikladom a hovorí, že ľudia k práci pristupujú aktívne, radi preberajú zodpovednosť, hľadajú v práci sebauplatnenie a preto ich netreba do ničoho nútiť, vhodnejšie je demokratické vedenie.

Podľa toho ako manažér vníma svojich ľudí sa potom k nim správa direktívne alebo partnersky.

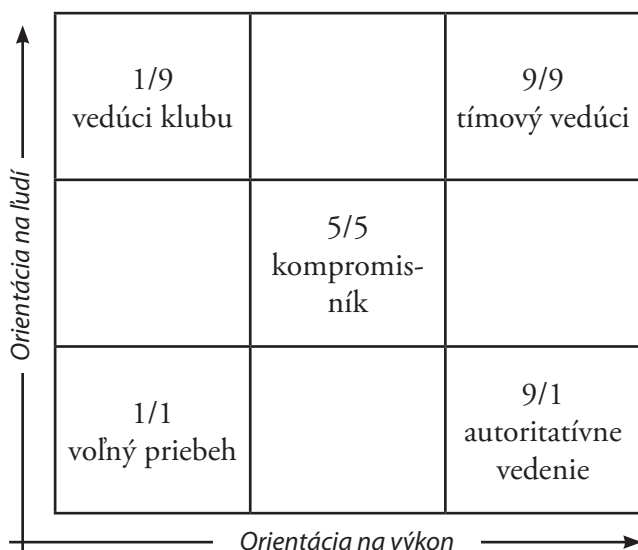
Svet, ani ľudia, nie sú čiernobieli a aj v praxi sú postoje z teórie X a Y zmiešané. Dobrí manažéri uznávajú dôstojnosť i schopnosti človeka, takisto však i nedostatky v správaní ľudí a korigujú svoje manažérske správanie a štýl vedenia podľa situácie.

4. Orientácia na úlohy a na vzťahy

Frederic Fiedler rozšíril túto teóriu X a Y o dva štýly vedenia: **štýl orientovaný na výkon (na plnenie úloh)** a **štýl orientovaný na vzťahy**. Tento situ- ačný prístup hovorí, že manažér sa svojím riadiacim štýlom zameriava v rôznej miere na podanie výko- nu pracovníka a na dobré vzťahy s ním. R. Blake a J. Moutonová toto základné rozdelenie prispôbi- li a prehĺbili výskumami a praxou. Výsledok nazva- li manažérska mriežka (managerial grid). Vzájomný pomer orientácie na ľudí a výkon im umožnil defi- novat niekoľko štýlov manažérskeho vedenia ľudí.

Za ideálny typ považovali autori typ tímového vedúceho.

Manažérska mriežka riadiacich štýlov GRID



5. Situačné vedenie

Slabinou predchádzajúcich štýlov vedenia (au- tokratické, demokratické, lezeférne, alebo GRID modelu) bolo, že autori tvrdili (aspoň spočiatku), že existuje jeden ideálny štýl vedenia ľudí a mali by sa ho naučiť všetci manažéri (preferoval sa demokra- tický štýl a štýl tímového vedúceho).

Autori P. Hersey a K. H. Blanchard zadefinovali v praxi veľmi dobre použiteľný model štýlov vedenia ľudí - tzv. situačné vedenie. Situačné vedenie spočíva v tom, že **manažér svoj štýl vedenia prispôsobuje obtiažnosti úlohy a miere skúseností a motivácii pracovníka voči danej úlohe**.

Tento model poukazuje na dôležitú vec - každý

štýl vedenia je niekedy vhodný (dobrý) a niekedy nevhodný (zlý). Štýl je vhodný (dobrý) vtedy, keď uľahčuje podriadenému danú úlohu zvládnuť.

Situačné vedenie odlišuje štyri štýly vedenia ľudí.

Tieto štýly sa od seba líšia:

1. **rôznou mierou DIREKTÍVNOSTI** - nadria- dený pracovníkovi poskytuje svoju expertnosť a dáva mu hotové informácie a návody, a smeruje ho vopred daným smerom. Direktívnosť je orien- tovaná na výkon (na úlohy).
 2. **rôznou mierou PODPORY** - vtedy vedúci dáva pracovníkovi otázky, pomáha mu rozmýšľať, hľa- dať odpovede, podporuje ho v samostatnosti, oceňuje jeho kvality, prenáša na neho zodpoved- nosť a pomáha mu ju zvládnuť. Podpora je orien- tovaná na vzťah s ľuďmi a ich motiváciu.
- Čím viac potrebuje pracovník motiváciu, tým viac je podporovaný - vtahovaný do procesu spoluriade- nia. Čím je pracovník neskúsenejší, tým viac je di- rektívne riadený - inštruovaný, informovaný o tom, ako úlohu zvládnuť.

Súhrn štýlov a vhodnosť ich použitia pre typ pracovníka:

Názov štýlu	Miera direktívnosti a podpory	Vhodný štýl pre pracovníka typu
Direktívne vedenie	Veľká direk- tívnosť, málo podpory	Motivovaný, ale neskúsený v danej úlohe
Koučing	Menšia direktív- nosť a zvýšená miera podpory	Má kolísavú motiváciu, mierne skúsený v danej úlohe
Podpora	Vysoká miera podpory, direk- tívnosť len na požiadanie	Má kolísavú motiváciu, do- statočne skúsený v danej úlohe
Delegova- nie	Malá miera podpory, nízka miera direktív- nosti	Motivovaný a skúsený v danej úlohe



1. Predstavte študentom hlavnú myšlienku lekcie a vysvetlite pojem vedenie ľudí.

Pomôžte si prípadne schémou z lekcie 121 „Manažér a procesy riadenia“.

2. Predstavte študentom tri základné štýly vedenia – autokratický, demokratický, laissez-fair.



Môžete nakresliť túto schému, napísať jednotlivé názvy a miesto vysvetlenia sa študentov pýtať:

- Čo si predstavujete pod autokratickým (autoritatívnym) vedením? Ako sa prejavuje? Príklady z praxe (rodina, škola, práca)?
- Čo si predstavujete pod demokratickým vedením? Ako sa prejavuje? Príklady z praxe (rodina, škola, práca)?
- Čo si predstavujete pod lezeferným vedením? Ako sa prejavuje? Príklady z praxe (rodina, škola, práca)?

3. Urobte si so študentmi test X a Y a vysvetlite teóriu X a Y

Rozdajte študentom test a nech si ho podľa inštrukcií na papieri vyplnia a nech si následne sčítajú body, ktoré získali. Keď budú hotoví, vysvetlite im stručne teóriu X a Y. (Jednotlivé položky dotazníka opisujú postoje voči pracovníkom v jednotlivých teóriách.)

Interpretácia dotazníka: Čím vyšší počet bodov máte v mínusovej (ľavej) časti tabuľky tým viac si o iných ľuďoch myslíte to, čo teória X. Čím viac bodov máte v plusových bodoch (v pravej) časti tabuľky, tým viac ste zástancom teórie Y. Je teda možné, že ak budete viesť firmu, či skupinu pracovníkov, budete vašim postojom k nim ovplyvnení.

Zástanci toho, že ľudia sú skôr leniví a nesamostatní sú obvykle direktívni (autokratickí), kontrolujúci a zameriavajú sa na odmeňovanie a trestanie pracovníkov. Tí čo majú viac bodov v plusovej časti si o ľuďoch myslia, že radi preberajú zodpovednosť a chcú robiť prácu, ktorá ich baví. Títo vedú pracovníkov skôr demokraticky (partnersky) a miesto odmienu a trestov sa zameriavajú na motiváciu a ich zapojenie do spoločného rozhodovania.

4. Ilustrujte štýly vedenia na aktivite Skladanie hlavolamu

Vysvetlite princípy situačného vedenia a 4 základné štýly v tabuľke s typom pracovníka.

Urobte so študentmi hru Skladanie hlavolamu.

Pripravte si do poštových obálok (podľa počtu skupín) jednu rozstrihanú skladačku a jeden obrázok zloženej skladačky (vzor).

Rozdajte študentom do trojíc skladačky. Sú dva druhy skladačky, aby blízko seba sediaci žiaci nemohli od seba odpozeráť poskladané schémy.

Zadajte základnú inštrukciu pre študentov: Jeden z vás bude mať obrázok poskladaného hlavolamu. Sadnite si tak, aby ste jeden na druhého nevideli, najlepšie chrbtami k sebe. Druhý z vás má v rukách obálku s rozstrihanými kúsками skladačky. Úlohou toho, čo má obrázok, je riadiť druhého, aby skladačku poskladal. Nesmiete sa na seba pozeráť, majiteľ obrázku len dáva inštrukcie. Nesmie ukázať obrázok počas celého skladania. Skladač nesmie rozprávať, len plní inštrukcie. Tretí človek je časomerač. Vašou úlohou je čo najrýchlejšie skladačku poskladať.

Všetci študenti pracujú na tej istej úlohe, len s dvoma odlišnými skladačkami. Majú rovnakú základnú inštrukciu pre všetkých, ale odlišné doplnkové inštrukcie.

(Predstavte si, že máte napríklad 18 študentov. Vznikne tak 6 trojíc.)

Doplňujúce inštrukcie:

- Prvá – druhá trojica. Platí pôvodná inštrukcia - obrázok si nesmiete ukázať, majiteľ plánu môže len dávať inštrukcie. Nevediete dialóg.
- Tretia – štvrtá trojica. Pre nich platí nasledujúce: Vo vašich skupinách skladač aj majiteľ obrázku síce

nesmú na seba pozerieť, ale môžu voľne diskutovať, pýtať sa, viesť dialóg.

- c) Piata – šiesta trojica. Riadia sa podľa doplnenej inštrukcie: *Pre vás platí, že môžete viesť dialóg a navyše majiteľ obrázka ho môže trikrát na 5 sekúnd ukázať skladačovi po spoločnej dohode. Časomerači nezabudnite merať čas!*

Po skončení všetkých skupín urobte nasledovnú analýzu. Pýtajte sa študentov:

Ktoré skladanie trvalo najdlhšie? (pravdepodobne prvá – druhá trojica skladala najdlhšie, tretia – štvrtá kratšie a piata – šiesta najkratšie)

Prečo trvali odlišne dlho? (Lebo vedúci pomáhal skladačovi...)

Ako mu pomáhal? (Dovolil mu pýtať sa, ukázal mu obrázok...)

Ako tieto veci pomáhajú pri plnení úloh? (Vykonávateľ úlohy lepšie rozumie, čo má robiť; pýta si spätnú väzbu či správne robí; keď vidí obrázok, vidí cieľ, ktorý má dosiahnuť...)

Záverom: Štýly vedenia sa síce na prvý pohľad líšia tým, že vedúci pomáha pracovníkovi, ale principiálne tým, že ho necháva pýtať sa, a tým, že mu ukáže obrázok (cieľ) - takto ho viac zatiahne do spolupráce a prenechá mu viac zodpovednosti za riešenie úlohy. Tým sa, zjednodušene povedané, odlišujú jednotlivé štýly vedenia ľudí - od direktívneho až po delegovanie.

5. Pozrite sa so študentmi na manažérsku

mriežku (domáca úloha študentov) a nechajte si od študentov povedať informácie, ktoré o nej zistili.



Test X a Y

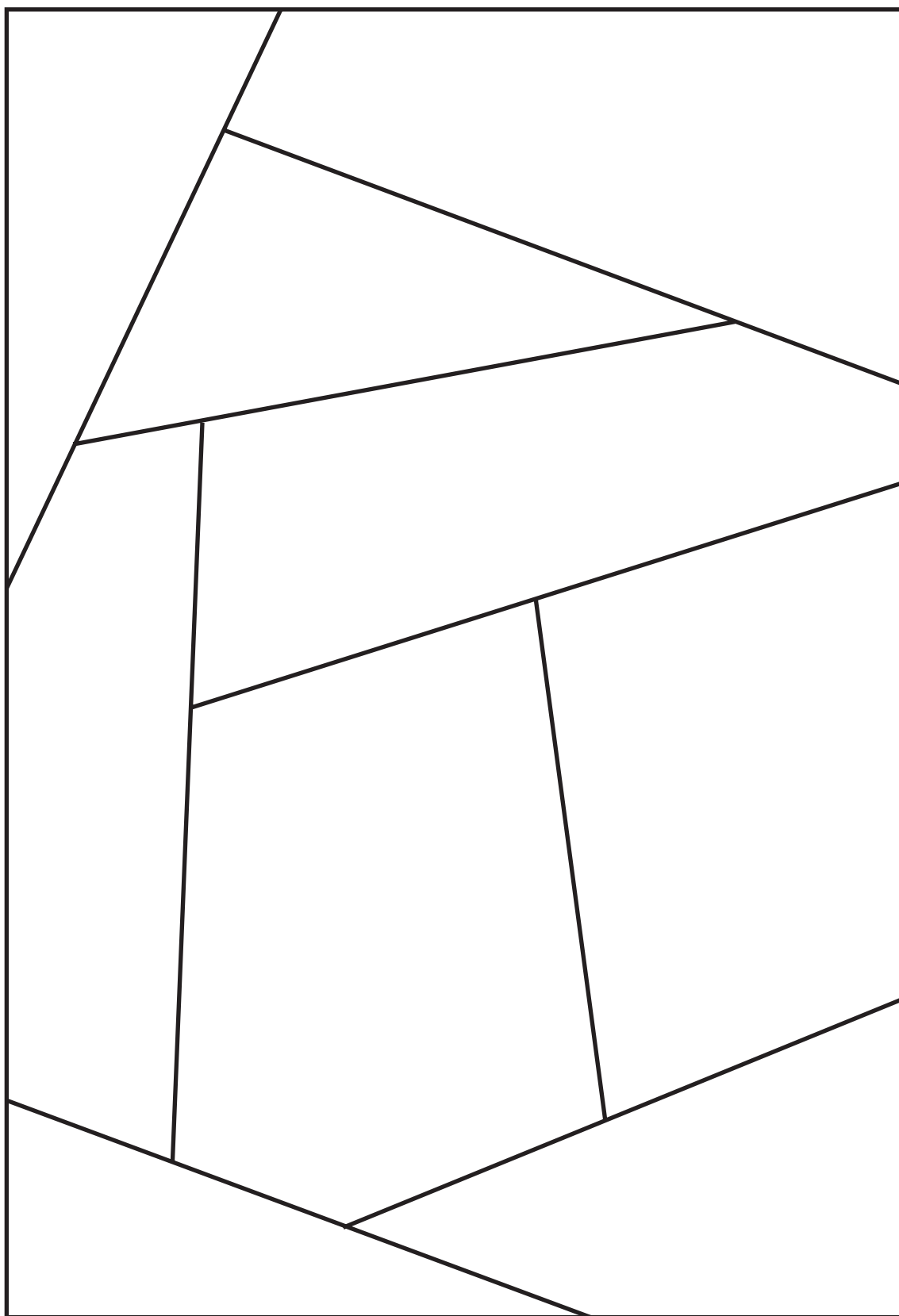
Dajte číslo do toho stĺpca, s ktorým najviac súhlasíte. Napríklad ak si myslíte, že ľudia sú skoro všetci leniví, xdajte -2, ak si myslíte, že väčšina je lenivá, tak -1. Ak si myslíte, že väčšina ľudí rada pracuje, tak dajte +1, ak si myslíte, že skoro všetci radi pracujú, tak +2.

	-2	-1	+1	+2	
Ľudia sú skôr leniví					Ľudia skôr radi pracujú
Ľuďom treba prikazovať, čo majú robiť					Ľuďom stačí pochopiť, čo majú robiť a potom to už robia sami
Ľudia musia byť pod tlakom, inak nepracujú					Keď ľudia vidia zmysel svojej práce, tak ich netreba naháňať
Ľudia musia vedieť, čo im hrozí, ak nebudú plniť normy					Ak ľudia vidia vyššie ciele, potom budú pracovať sami
Ľudí musí viesť vyššia autorita, aby podávali výkony					Ak sú ľudia stotožnení s organizáciou a jej cieľmi, potom podávajú vyššie výkony
Ľudia nechcú preberať zodpovednosť					Ľudia majú radi zodpovednosť
Ľudí zaujímajú na práci najviac peniaze					Ľudí zaujíma na práci ich sebarealizácia
Ľudia potrebujú, aby im niekto povedal čo majú robiť					Ľudia chcú prispievať vlastnými nápadmi
Ľudí treba stále motivovať a kontrolovať					Ľudia sú schopní sebamotivácie a sebakontroly
Ľuďom treba ciele vytýčiť a do viesť ich k nim					Ľudia si vedia ciele vytýčiť sami a sami sa k nim dopracovať

Sčítajte si počet bodov na mínusovej časti a počet bodov na plusovej časti. Čím vyšší počet bodov máte v jednej alebo druhej časti, tým viac ste zástancom jednej z teórií X alebo Y. Mínusové body sa týkajú teórie X a plusové body teórie Y.

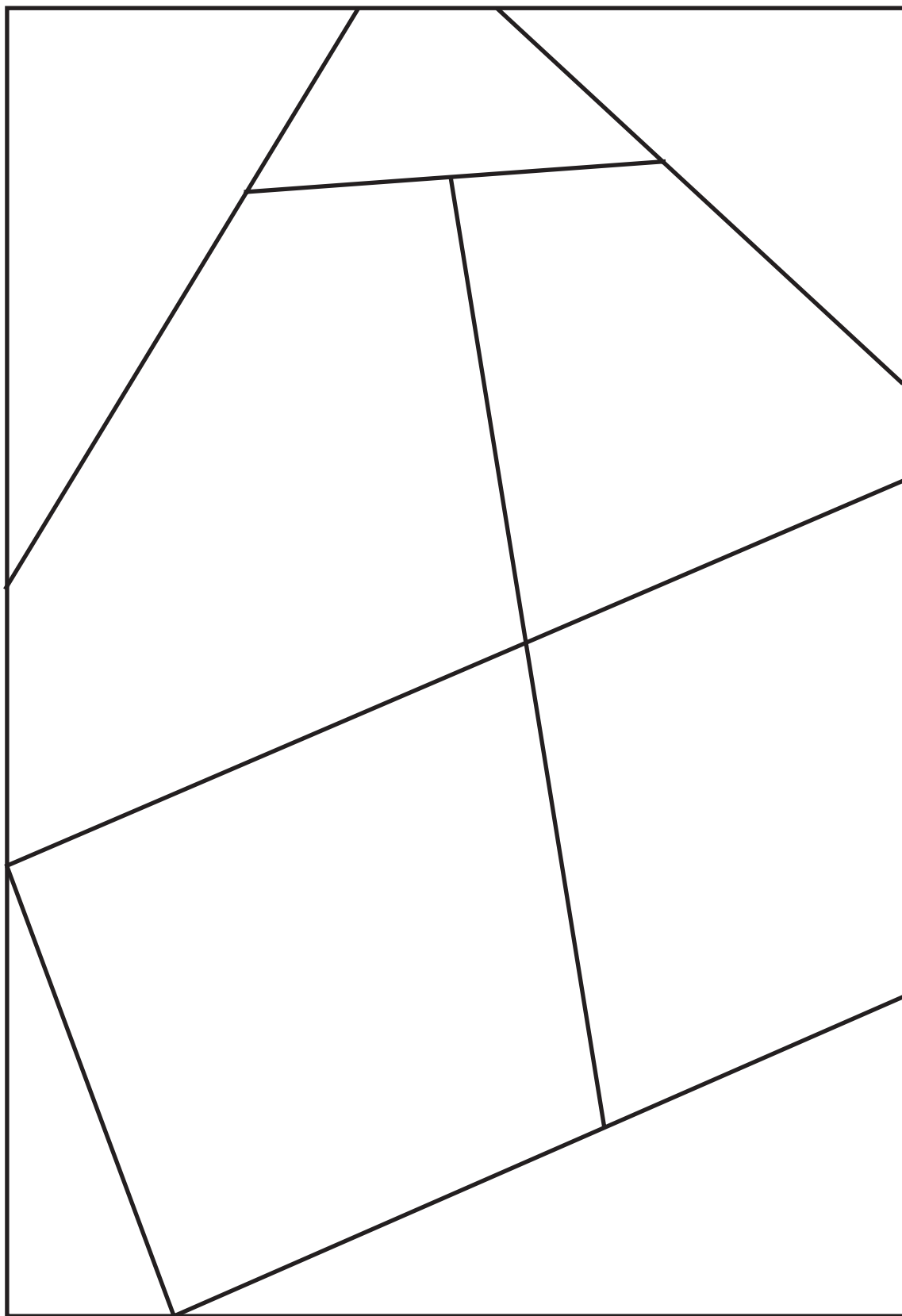


Hlavlám I.



Pomôcky prefotťe podľa inštrukcií v metodickom postupe

Hlavalam II.



Pomôcky prefotťe podľa inštrukcií v metodickom postupe



Štýly vedenia ľudí

Štýl vedenia ľudí predstavuje jednu z dôležitých charakteristík manažéra, ktorá je citlivo prežívaná najmä jeho podriadenými. Štýl vedenia ľudí sa prejavuje v tom ako manažér pristupuje k svojim podriadeným. **Štýl vedenia možno definovať ako súbor postupov, metód a prostriedkov využívaných manažermi pri ovplyvňovaní, získavaní pracovníkov pre úlohy a ciele.**

Základná klasifikácia štýlov vedenia

(White, Lippitt, 1939):

1. **Autokratický** (nazývaný aj **autoritatívny**) **štýl vedenia**
2. **Demokratický štýl vedenia**
3. **Laissez-faire** (lezefer) alebo **štýl voľného priebehu**.

Teória X a Y (Douglas McGregor)

Teória X hovorí o tom, že pracovníci majú vo všeobecnosti negatívny postoj k práci, nechce sa im pracovať, treba ich preto nútiť a direktívne viesť.

Teória Y (je jej protikladom) vychádza z toho, že ľudia aktívne pristupujú k práci, radi preberajú zodpovednosť, hľadajú v práci zmysel a sebauplatnenie a preto ich netreba nútiť, ale motivovať a vhodnejšie je demokratické a nie direktívne vedenie.

Podľa toho, ako manažér vníma svojich ľudí (cez teóriu X alebo Y), sa potom k nim správa - direktívne alebo partnersky.

Štýly vedenia ľudí orientované na úlohu a na vzťahy

Pod vplyvom teórie X a Y Frederic Fiedler rozšíril túto teóriu na dva štýly vedenia: **štýl orientovaný na výkon (na splnenie úlohy)** a **štýl orientovaný na vzťahy**.

Situačné vedenie (P. Hersey, K. H. Blanchard)

Situačné vedenie spočíva v tom, že manažér svoj štýl vedenia **prispôsobuje obtiažnosti úlohy a miere skúseností a motivácii pracovníka voči danej úlohe.**

Názov štýlu	Miera direktívnosti a podpory	Vhodný štýl pre pracovníka typu
Direktívne vedenie	Veľká direktívnosť, málo podpory	Motivovaný, ale neskúsený v danej úlohe
Koučing	Menšia direktívnosť a zvýšená miera podpory	Má kolísavú motiváciu, mierne skúsený v danej úlohe
Podpora	Vysoká miera podpory, direktívnosť len na požiadanie	Má kolísavú motiváciu, dostatočne skúsený v danej úlohe
Delegovanie	Malá miera podpory, nízka miera direktívnosti	Motivovaný a skúsený v danej úlohe

DOMÁCA ÚLOHA



POUŽITÁ LITERATÚRA



- Kolektív autorov: *Čítanka pre neziskové organizácie*. PDCS 1998 (Kapitola: Vedenie ľudí a pracovných tímov a riadenie organizácie, autor Vlado Labáth.)
- Bělohávek, František: *Jak řídit a vést lidi*. Computer Press 2000
- Fiedler, E. F.: *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, 1967.
- Blake, R. – Mouton, J.: *The Managerial Grid*. Houston, Gulf Publishing 1964
- Lewin, K. – Lippitt, R. – White, R. K.: *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created „Social Climates“*. The Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin, 10, 1939, s. 271-299.
- Hersey, P. – Blanchard, K.H – Johnson, D.E.: *Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources*, Prentice Hall 2007

Vlastnosti manažéra, lídra, vedúceho

125

CIEĽ LEKCIE



Oboznámiť sa s charakteristikami manažéra, lídra, vedúceho pracovníka.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Každá skupina ľudí, ktorá chce spolupracovať na podnikaní, potrebuje byť organizovaná, koordinovaná a dohodnutá na spoločnom postupe, ako dosiahnuť cieľ. Aby si skupina vedela spoločne stanoviť cieľ, zorganizovať sa, urobiť dohody a koordinovať činnosti, je často potrebné, aby niekto tieto procesy viedol. Človek, ktorý vedie skupinu ľudí, sa nazýva manažér, vedúci, líder. Aby vedel takúto skupinu ľudí viesť, potrebuje mať isté zručnosti, vlastnosti a vedomosti. V tejto lekcii si urobíme prehľad tých, ktoré sú na vedenie ľudí potrebné.

DOMÁCA ÚLOHA



Rozdajte študentom životopisy známych lídrov, podnikateľov. Dajte im inštrukciu:
Vašou úlohou je prečítať si ich a premyslieť si, ktoré zručnosti, rozhodnutia im pomohli stať sa úspešnými.

ZÁKLADNÉ POJMY



- manažment
- vodcovstvo
- líderstvo
- vedenie a riadenie
- kompetencie manažéra
- schopnosti
- zručnosti
- vedomosti
- kompetencie
- osobnostné vlastnosti

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- Životopisy známych podnikateľov

Metódy

- diskusia
- štúdium kazuistík

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Predstavte hlavnú myšlienku..... 5
2. Vysvetlite pojmy - schopnosť, zručnosť, znalosť, vlastnosti a kompetencie.... 5
3. Nechajte študentov čítať a prezentovať životopisy 20
4. Diskutujte so študentmi o zručnostiach, vedomostiach a vlastnostiach manažéra, lídra, vedúceho. 15

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Podnikanie
Podnikateľská komunikácia
Náuka o spoločnosti



Žiadny podnikateľ, úspešný manažér, ani známa firma nedosiahli svoj úspech sami. Vždy to bolo v spolupráci s inými ľuďmi, ktorých nadchli pre svoju myšlienku a zapojili do spoločnej práce. Úspech nestojí len na skvelej myšlienke, ani na náhodnom objavení medzery na trhu, ani na genialite jedného človeka. Obvykle je to viacero faktorov, ale jedným z kľúčových je schopnosť viesť ľudí, aby pomohli dlhodobo realizovať ciele, vedúce k úspechu v podnikaní.

Vedenie ľudí je predovšetkým ovplyvňovanie pracovnej ochoty zamestnancov vykonávať danú činnosť tak, aby čo najefektívnejšie dosahovali stanovené ciele (skupinové a firemné). Keď pracovníci rešpektujú vedúceho, výrazne to ovplyvňuje ich ochotu preberať a plniť úlohy, kvalitu vykonanej práce, nasadenie pracovníkov a stotožnenie s cieľmi a organizáciou. To, aké má vedúci charakteristiky (vlastnosti, zručnosti...) má výrazný vplyv na efektívnosť vedenia ľudí.

Aký má byť vedúci pracovník?

Aké má mať vlastnosti, ako sa má správať, aký štýl vedenia má používať - aké sú charakteristiky človeka, ktorý dokáže viesť skupinu ľudí, tím, firmu, aby bola úspešná?

Dobrý vedúci sa vyznačuje niekoľkými charakteristikami:

- schopnosťami,
- znalosťami,
- zručnosťami,
- osobnostnými vlastnosťami a postojmi.

Schopnosť je kapacita vykonávať nejakú činnosť. Schopnosť umožňuje dokázať podať výkon v istej oblasti. Pre manažéra sú kľúčové najmä rozumové schopnosti, ako:

- strategické myslenie (myslieť dlhodobo dopredu),
- operatívne myslenie (myslieť na praktický chod organizácie),
- pružnosť myslenia (schopnosť tvorivosti a prispôbovania sa meniacej sa situácii).

Znalosti sú teoretické informácie, ktoré sa dajú naučiť štúdiom a získať skúsenosťou. Z hľadiska potreby a úspešnosti manažérov sú dôležité pred-

všetkým:

- odborné znalosti (stavebníctvo, podvojné účtovníctvo, stav na trhu atď.),
- znalosť manažmentu (znalosti z riadenia tímu, organizácie).

Zručnosti sú praktické návyky, ktoré získavame výcvikom a praxou. U vedúcich ide najmä o zručnosti, ako:

- pracovníkom vždy jasne vymedziť ciele a úlohy,
- zreteľne vyjadrovať svoje priania, príkazy, úlohy a pod.,
- rozhodovať i v zložitých situáciách,
- akceptovať správanie pracovníka, rozumieť mu,
- poskytovať pracovníkom spätnú väzbu a prijímať ju od nich,
- pružne reagovať v nových situáciách,
- efektívne organizovať a kontrolovať činnosť svojich pracovníkov,
- zvládať psychickú záťaž a stres.

Osobnostné vlastnosti a postoje – vystihujú vzťah človeka k iným ľuďom, predmetom, skutočnostiam.

V práci sú významné postoje:

- orientácia na výsledok práce,
- orientácia na zákazníka,
- orientácia na tím,
- oddanosť voči firme,
- čestnosť, morálka.

John Adair (1994) zostavil z názorov úspešných svetových manažérov zoznam 12 najdôležitejších vlastností úspešných vodcov:

1. rozhodnosť,
2. schopnosť viesť,
3. poctivosť,
4. nadšenie,
5. predstavivosť,
6. ochota tvrdo pracovať,
7. analytické schopnosti,
8. schopnosť porozumieť druhým,
9. schopnosť všimnúť si príležitosť,
10. schopnosť zvládnuť nepríjemné situácie a stres,
11. schopnosť rýchlo sa prispôbiť zmene,
12. ochota riskovať.

V súčasnosti sa pri hodnotení kvality pracovníkov aj vedúcich vychádza z tzv. kompetenčného modelu. Kompetencie v sebe zahŕňajú všetky predchádzajúce kvality, ako – zručnosti, vedomosti, postoje, hodnoty, motiváciu... (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Pri analýze kompetencií efektívnych vedúcich sa ukázalo, že využívajú pri vedení ľudí kompetencie troch kategórií v nasledovnom pomere:

- **40 % komunikačných zručností** (prezentovať myšlienky, vyjednávať, aktívne počúvať a podobne),
- **40 % zručností viesť a riadiť firmu a ľudí** (viesť plánovacie stretnutia, delegovať a prikazovať, stanovovať ciele, motivovať a podobne),
- **20 % odbornosť v oblasti**, v ktorej pracovali.

Tento výsledok analýzy poukazuje na to, že úspešný líder má 80 % zručností spojených s priamym vedením a ovplyvňovaním ľudí a len 20 % je spojených s odbornosťou v danej oblasti podnikania (stavebníctvo, softvér...).

Tento pomer platí pre najvyššie stupne riadenia. Smerom k nižším stupňom riadenia sa pomer presúva od manažérskych kompetencií k odborným.

Vedenie a riadenie

Záverom tejto lekcie je dôležité poukázať na základnú odlišnosť medzi manažmentom (riadením organizácie) a líderstvom (vedením ľudí).

Donelly, Gibson a Ivancevich (in Ondrušek, 1998) rozlišujú vodcovstvo a manažment nasledovne.

Vodcovstvo (vedenie ľudí) je schopnosť získať iných, aby s nadšením dosahovali vytýčené ciele. Je to ľudský faktor, ktorý vytvára súdržnosť tímu a motivuje ho dosahovať ciele.

Riadenie činností (manažment) sú plánovanie, tvorba rozpočtu, vytváranie organizačných štruktúr, personálny rozvoj a tvorba kontrolných mechanizmov.

Manažment sa nemôže začať uskutočňovať, pokiaľ líder nedokáže ukazovať smer, získať ľudí pre víziu, motivovať a inšpirovať ich.

V praxi neexistuje presná línia medzi manažovaním a vedením. Každé sa týka inej oblasti práce v organizácii, ale schopný vedúci pracovník vie zručne narábať s oboma oblasťami.



1. Predstavte hlavnú myšlienku lekcie.

2. Vysvetlite študentom základné pojmy - schopnosť, zručnosť, znalosť, osobnostné vlastnosti a kompetencie.

Vysvetlite študentom stručne rozdiel medzi schopnosťami, zručnosťami, znalosťami a osobnostnými vlastnosťami.

Schopnosti – kapacita, možnosť niečo dokázať urobiť. Napríklad: schopnosť koncepčného myslenia (myslieť dlhodobo dopredu).

Zručnosti – praktické návyky niečo vykonať. Napríklad zručnosť aktívneho počúvania.

Znalosti – teoretické vedomosti. Napríklad: vyznať sa v rôznych druhoch tovaru.

Osobnostné vlastnosti – charakterové črty ako temperament, postoje k ľuďom a podobne. Napríklad: ochota spolupracovať s druhými.

Kompetencie – moderný pojem v podstate zahrňujúci všetky predchádzajúce pojmy.

3. Nechajte študentov čítať a prezentovať životopisy osobností z podnikania.

Rozdajte študentom do dvojíc priložené životopisy. Nechajte ich prečítať krátky životopis úspešného podnikateľa a nech spolu s ostatnými študentmi identifikujú, čo boli kľúčové vlastnosti, udalosti, rozhodnutia, ktoré im pomohli stať sa úspešnými v podnikaní.

Pred prezentáciami **dajte inštrukciu:** *Teraz si budeme čítať krátke životopisy úspešných podnikateľov. Vašou úlohou je potom povedať, čo urobili pre to, aby boli úspešní. Zapisujte si jednotlivé veci, udalosti, rozhodnutia, zručnosti, pretože hľadáme to, čo pomáha a čo by sme my mohli prevziať a snažiť sa použiť.*

Nechajte študentov v krátkosti porozprávať, ktoré faktory pokladajú za kľúčové.

4. Diskutujte so študentmi o tom aké zručnosti, vedomosti, vlastnosti by mal mať manažér, líder, vedúci – človek, čo vedie ľudí a firmu.

a) Nechajte študentov v trojiciach vypracovať spoločný zoznam 10 najdôležitejších charakteristík aké by mal mať dobrý líder, úspešný podnikateľ.

Dajte im na to 5 minút.

b) Potom nechajte zástupcov skupín hovoriť po jednej vlastnosti z ich zoznamu a zbierajte všetky charakteristiky do spoločného zoznamu. Diskutujte o jednotlivých charakteristikách, čo znamenajú, čo si pod nimi študenti predstavujú a prečo by ich dobrý líder mal mať.

Na záver zadefinujte rozdiel medzi vedením ľudí (líderstvom) a riadením (manažmentom).

Ak vám zostane čas, cca 5 minút, urobte mini-test:

Napište na tabuľu:

- komunikačné zručnosti,
- zručnosti viesť firmu a ľudí,
- odbornosť v oblasti podnikania.

Spýtajte sa študentov: *Čo myslíte, aký je percentuálny pomer (približne) zručností, ktoré majú úspešní manažéri a lídri? Povedzte pomery v %, keď spolu všetky majú mať 100 %*

Zbierajte názory. Pozor, študenti môžu mať tendenciu povedať všetky pomery, ktoré prichádzajú do úvahy. Chcíte od nich ich názor, nie tipovanie. Teda nech sa pridajú k už povedanému pomeru, ak s ním súhlasia, alebo nech povedia vlastnú verziu. Tiež odporúčajte, aby pomery hovorili v desiatkach percent (nie 19,25 % a podobne).

Záverom povedzte, aký bol výsledok analýzy. Táto informácia je zaujímavá preto, lebo ľudia úspešní v manažérskych pozíciách majú najmä manažérske zručnosti a ich úspech nie je až tak viazaný na odbornosť v danej oblasti podnikania. Samozrejme, že odbornosť je výhoda, ale nie nevyhnutná podmienka.



Krátke životopisy úspešných podnikateľov

Bill Gates

**programátor a zakladateľ značky a firmy
Microsoft, USA, (1955)**

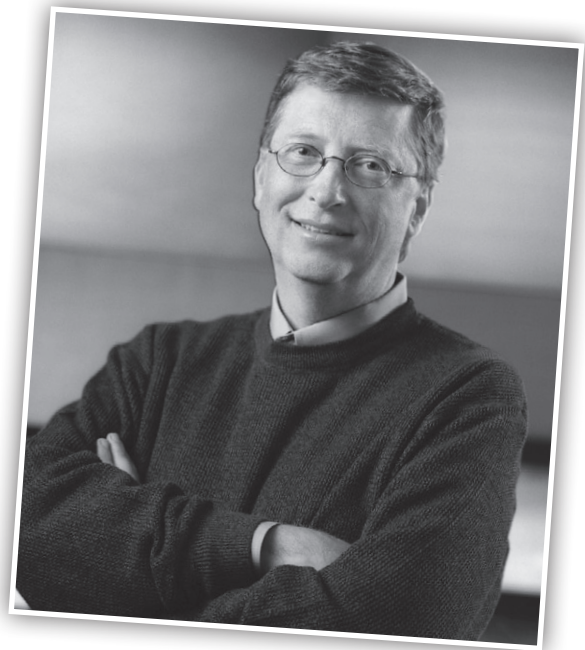
Zakladateľ Microsoftu a najbohatší muž sveta William H. Gates, nebol vždy takou osobnosťou ako dnes. Chudý, plachý a nešikovný teenager nevyzeral, že by mohol byť úspešnejší než jeho rovesníci. Mladý Gates nebol prirodzený vodca, a už vôbec nie budúci miliardár.

Gates v trinástich napísal svoj prvý počítačový program - to bolo v dobe, keď počítače zaberali celú miestnosť. Neskôr s kamarátom Paulom Allenom napísal počítačový program pre svoju školu a ešte na strednej škole založili firmu Traf-O-Data, ktorá analyzovala premávku mestskej dopravy. Allen raz Billovi ukázal počítač Altair 8800. Nebol do neho žiadny software a tak sa dohodli s výrobcom (M.I.T.S.), že mu vytvoria Basic – základný programovací jazyk pre Altair. V Basicu sa v tom čase učili programovať všetci počítačovní nadšenci na celom svete.

Vtedy Gates založil Microsoft. Ich prvých 5 klientov však zbankrotovalo. Rok na to (1980) si IBM u nich objednalo do svojich počítačov operačný systém. Bill a Allen kúpili operačný systém QDOS (Quick and Dirty Operating System) za 50 000 dolárov, premenovali ho na MS-DOS, preprogramovali a licencovali pre IBM. Prvé osobné počítače PC boli s obrovským úspechom uvedené na trh spolu s MS-DOSom.

Rozvíjajúci sa Microsoft pokračoval v kupovaní a vyvíjaní softwaru (Microsoft Word a Excel, Windows...), neskôr sa zamerlal aj na internetové aplikácie, aplikácie pracujúce so zvukom, videom...

Bill a jeho žena Melinda majú nadáciu, ktorá spravuje niekoľko miliárd dolárov. Podporujú prevenciu proti infekčným ochoreniam, podporujú zlepšovanie zdravotnej starostlivosti a vzdelávania po celom svete. Ročne ich nadácia rozdelí 10 % zo všetkých nadačných darov z nadácií v celej USA.





Krátke životopisy úspešných podnikateľov

Jerry Yang

*programátor a zakladateľ Yahoo!, Taiwan, USA
(1968)*

Jerry sa narodil v Taiwane. Ako 10 ročný sa s mamou presťahoval do Californie. Aj keď jeho mama bola učiteľka angličtiny, trvalo mu 3 roky, kým sa naučil anglicky.

V roku 1994 sa na univerzite začal s kamarátmi venovať vytváraniu nového webu, ktorý bol rozcestníkom na ich obľúbené internetové stránky. Internet vtedy len začínal a o komerčnom úspechu na internete vtedy nikto ani neuvažoval.

Aj keď stránok bolo na internete oproti dnešku minimum, už začínal byť neprehľadný. Potreba mať prehľad v internetových stránkach začala priťahovať viac a viac užívateľov na Jerryho stránku. Vtedy si s kamarátmi uvedomili, že ak stránky sprofesionalizujú, možno budú ziskoví.

Prvú vec, čo zmenili, bolo meno ich stránky. Nečudujte sa. Pôvodný názov Yahoo! bol – „Jerry's Guide to the World Wide Web“ (Jerryho sprievodca internetom).

O rok bolo Yahoo! najpoužívanejšou stránkou na internete. Firmy zo všetkých možných odvetví veľmi túžili po tom, aby boli v internetovom katalógu Yahoo! V 1996 Yahoo! úspešne vstúpilo na burzu. To im prinieslo peniaze na to, aby mohli ďalej rozvíjať svoje služby – napríklad bezplatný e-mail. Prevzali aj niekoľko firiem, ako populárne GeoCities.com či Hotjobs.com, či konkurenčný vyhľadávač Altavista.

Yahoo! tiež čelilo kritike za svoju spoluprácu s čínskou vládou. Miliarda potenciálnych užívateľov bolo veľké lákadlo, a Yahoo! sa prispôbili cenzurovaniu internetu, ktoré v Číne presadzuje komunistická vláda.





Krátke životopisy úspešných podnikateľov

Charles Lewis Tiffany

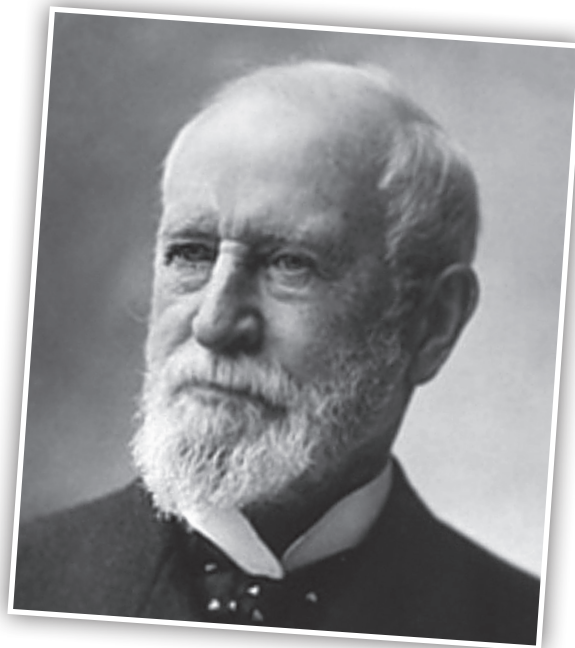
obchodník a zakladateľ luxusného domu Tiffany's, USA (1812 – 1902)

Rodina Tiffany mala dlhú tradíciu. Charlesov otec bol obchodník s bavlnou. Keď mal Charles 15, založil mu obchod so zmiešaným tovarom a nechal ho, aby ho viedol. Tam sa Charles naučil základy obchodovania, potom si od otca požičal 1 000 dolárov a v New Yorku si založil stánok s darčekomým tovarom.

Spočiatku však nič nenasvedčovalo tomu, že by mal byť úspešný. Výnimočné bolo, že každý výrobok v jeho obchodíku mal pevne stanovenú cenu, o ktorej sa nevyjednávalo, čo bolo vtedy veľmi neobvyklé. Originálne boli aj veci, čo predával. Tiffany vyhľadával pre svoj obchod vkusné príbory, porcelán či klenoty z diamantov. Tak sa stal obchod cieľom newyorských boháčov a ľudí s vkusom. Jedným z Tiffanyho obľúbených produktov bolo aj české sklo a kryštál.

Zisk z obchodu Tiffany vložil do zámorskej expanzie. V roku 1850 otvoril Tiffany svoj prvý obchod v Európe. Zvolil si mesto módy – Paríž, neskôr Londýn. V roku 1867 získal za svoj dizajn výrobku cenu na Svetovej výstave v Paríži a stal sa prvým Američanom, ktorý presvedčil o svojich kvalitách európsku porotu.

Tiffany však nebol len predajcom luxusu. Na začiatku občianskej vojny v Spojených štátoch pochopil, že luxus nebude počas vojny lákadlom a dal sa na výrobu šablí, medailí a ďalšieho armádneho materiálu.





Krátke životopisy úspešných podnikateľov

Ferdinand Porsche

konštruktér a zakladateľ automobilky Porsche, ČR, Rakúsko, Nemecko, Francúzsko (1875 – 1951)

Ferdinand sa narodil v rodine klampiara vo Vratislaviciach nad Nisou (nemecky Maffersdorf). Meno Porsche je pravdepodobne nemeckým tvarom českého mena Boreš. Vyštudoval priemyslovku v Liberci a odišiel za prácou do Viedne, po práci vraj na čierno študoval na technickej univerzite. Keď pracoval pre firmu Jakob Lohner ako konštruktér, v roku 1900 predstavil na tú dobu revolučný elektromobil (kvôli obrovským batériám ho však nebolo možné presadiť). Odišiel k firme Austro-Daimler, ktorá okrem automobilov vyrábala pre zbrojný priemysel.

Odtiaľ odchádza už z pozície šéfkonštruktéra a zakladá vlastnú firmu. Do nej dokázal vziať najlepších nemeckých inžinierov. Po nástupe Hitlera dostal od neho za úlohu skonštruovať auto, ktoré by mohol vlastníť každý Nemec – tak vzniká idea Volkswagenu, teda „ľudového vozu“. Továreň na VW vo Wolfsburgu sídli dodnes. Z wolfsburgskej továrne počas vojny vychádzali aj tanky Tiger navrhované Porschem. Za napomáhanie nacistom bol Porsche vo väzení. Počas jeho väznenia jeho syn pracoval na závodnom aute – Porsche 356. To bolo prvé auto, ktoré nieslo ich rodinné meno. Model Porsche 356 bol veľký úspech, ale ďaleko viac peňazí im priniesol podiel na predaji Chrobáka – na celom svete sa ho predalo cez 20 miliónov!

Na prelome milénia bol Porsche vyhlásený za najlepšieho konštruktéra storočia.





Krátke životopisy úspešných podnikateľov

Tomáš Baťa

*obuvník a zakladateľ spoločnosti Baťa, ČR
(1876 – 1932)*

Baťa pochádzal z rodiny s bohatou obuvníckou tradíciou, jeho predkovia údajne šili obuv už od 16. storočia. Mladý Tomáš sa zaujímal o obuvnícke remeslo a napriek otcovmu zákazu odišiel v štrnástich do Prostějova pracovať na obuvníckych strojoch. Po výpovedi sa zakrátko vrátil k otcovi, ale potom znova odišiel do Viedne. Po neúspechu sa znova vrátil a pracoval pre otca ako obchodný cestujúci. Nakoniec odišiel aj so súrodencami a založili si v Zlíne vlastnú spoločnosť – vyrábali vlastnú obuv a predávali aj výrobky iných obuvníkov. Po roku však mali dlhy. Baťa drel vo dne v noci, aby dlhy splatil.

Baťa po skúsenostiach s výrobou a predajom obuvi usúdil, že mnohí ľudia chodia neobutí aj preto, lebo obuv je stále pre nich veľmi drahá. Cena sa odvíjala od dvoch základných parametrov – cena kože a efektívnosť práce. Začal teda vyrábať lacnejšiu plátennú obuv tzv. baťovky, a po stáži v USA nakúpil aj moderné, efektívne stroje.

Počas prvej svetovej vojny Baťa využil príležitosť a vyrábala obuv pre armádu (niekedy to tvorilo až 50 % výroby). Baťa prevzal aj americké metódy marketingu – obchodní cestujúci a vešanie nápaditých reklám tiež prispeli k jeho úspechu. Známe sú jeho ceny končiace 99-čkou. Baťovské nízke ceny sú ďalšou samostatnou kapitolou Baťovského marketingu. Dotlačila ho k tomu síce hospodárska kríza, mal plné sklady a ľudia nemali peniaze na topánky. Baťa začal svoju obuv vypredávať za polovičné ceny – konkurencia nad tým krútila hlavou, ale obrovské počty predaných kusov mu aj napriek hospodárskej kríze urobili slušný zisk.

Baťa za 15 rokov výroby 40-krát zvýšil počet párov, ktoré je schopný jeden pracovník vyrobiť za deň.

Baťa bol typický svojou snahou o nezávislosť od iných. Mal stavebnú firmu na stavby domov pre za-



mestnancov (známe červené tehlové domy), tehelňu, dokonca aj elektrárňu. Továrňu sa tak rozrastala o ďalšie budovy, ako sú gumárne, garbiarne, textilky, chemičky, papierne, drevárske dielne, či výroba pančúch. Vrcholom Baťovej snahy o samostatnosť sa stalo postavenie filmového štúdia, v ktorom mohol točiť vlastné propagačné snímky (neskôr známe ako Zlínske filmové ateliéry).

Baťa urobil ešte ďalšie rozvojové kroky – použil pásovú výrobu, ktorú odkukal od automobilky Henryho Forda, premenil firmu na akciovú spoločnosť a zakladal továrne po celom svete (Nemecu, Anglicku, Poľsku, Švajčiarsku, USA, či v Indii).



Krátke životopisy úspešných podnikateľov

Jack Welch

*líder a generálny riaditeľ spoločnosti
General Electric (GE), USA (1935)*

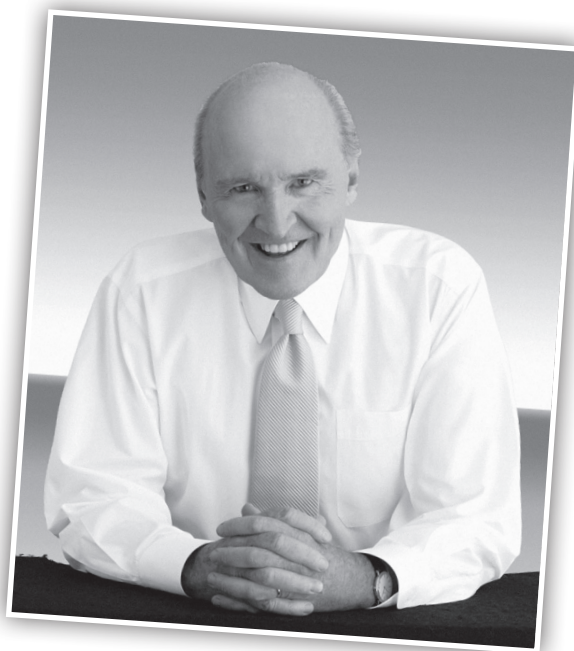
Počas 20-ročného vedenia GE Jackom Welchom sa firma stala svetovým gigantom a jej obchodná cena vzrástla z 13 na 500 miliárd dolárov. Jack Welch po univerzite nastúpil do GE ako technolog, postupne sa vypracoval na hlavného manažéra jednej továrne, potom riadil obchodnú divíziu, zvolili ho za viceprezidenta, neskôr za prezidenta, námestníka predsedu správnej rady a ako 45 ročný sa stal generálnym riaditeľom GE.

Pozoruhodný príbeh oživenia jednej z najvýznamnejších firiem USA zaujal celý svet. Welch v prvom roku šéfovania predal 200 podnikov patriacich spoločnosti a nakúpil iných 70. Ponechal len tie, u ktorých predvídala úspešnosť. Pre Welcha úspešnosť znamenalo prvé miesto na trhu. Prepustil viac ako 150000 zamestnancov. Získal tak prezývku, ktorú nenávidel – „Neutrónový Jack“ (neutrónová bomba zabije ľudí, ale budovy zostanú). Vypustil všetky typy biznisu, ktoré nesúviseli priamo s firmou – nechal si len core (základný) biznis, technológie a služby. Zachytil správny moment, kedy spustil rozmach firmy do Európy a Japonska – začal globalizovať firmu.

Zatiaľ by sa mohlo zdať, že Welch je chladný technokrat. Lenže jeho hlavné zásluhy lídra spočívajú v tom, čo vymyslel pre pracovníkov. Snažil sa odstraňovať byrokráciu, strach a mentalitu montážnej linky (teda slepé vykonávanie úloh).

Welch vymyslel a spustil niekoľko zásadných firemných programov:

- program odvrstvenie - odstránil všetky zbytočné úrovne manažmentu,
- program Work-out umožnil pracovníkom kritizovať veci, ktoré vo firme nefungujú a nadriadení sa nimi museli zaoberať,



- program Six Sigma mal za úlohu systematicky zvyšovať kvalitu služieb a výrobkov (každoročne to firme ušetrilo miliardy dolárov),
- program Produktové služby, ktoré pripojili servis k predávaným produktom a zdvojnásobili príjmy spoločnosti zo služieb.

Jack Welch mal niekoľko hlavných tém pri vedení ľudí a firmy – neexistujú žiadne hranice, neformálnosť vzťahov a rozvoj. Prejavovali sa v tom, že miesto prikazovania treba zapájať ľudí do vedenia, nápady a intelekt majú prednosť pred hierarchiou a tradíciou, treba uprednostniť tých, čo pracujú podľa firemných princípov pred tými, čo len plnia plán, atď.



Vlastnosti manažéra, lídra, vedúceho

Žiadny úspešný podnikateľ nedosiahol svoj úspech sám. Vždy to bolo v spolupráci s inými ľuďmi, ktorých nadchol pre svoju myšlienku a zapojil do spoločnej práce. Keď pracovníci rešpektujú vedúceho, výrazne to ovplyvňuje ich ochotu preberať a plniť úlohy, kvalitu vykonanej práce, nasadenie pracovníkov a stotožnenie s cieľmi a organizáciou. To, aké má vedúci charakteristiky (vlastnosti, zručnosti...) má výrazný vplyv na efektívnosť vedenia ľudí. Dobrý vedúci sa vyznačuje niekoľkými charakteristikami: schopnosťami, znalosťami, zručnosťami, osobnostnými vlastnosťami a postojmi.

Schopnosť je kapacita vykonávať nejakú činnosť. Schopnosť umožňuje dokázať podať výkon v istej oblasti. Pre manažéra sú kľúčové najmä rozumové schopnosti, ako napríklad strategické myslenie, tvorivosť, a pod.

Znalosti sú teoretické informácie, ktoré sa dajú naučiť štúdiom, skúsenosťou. Z hľadiska potreby a úspešnosti manažérov sú dôležité predovšetkým: odborné znalosti a znalosť manažmentu.

Zručnosti sú praktické návyky, ktoré získavame výcvikom a praxou. U vedúcich ide napríklad o zručnosti prezentovať svoje myšlienky, aktívne počúvať, a podobne.

Osobnostné vlastnosti a postoje - vystihujú vzťah človeka k iným ľuďom, predmetom, skutočnostiam. V práci sú významné postoje: orientácia na výsledok práce, orientácia na zákazníka, orientácia na tím, oddanosť voči firme, čestnosť, morálka, a podobne.

Vedenie a riadenie

Je dôležité poukázať na základnú odlišnosť medzi manažmentom (riadením organizácie) a líderstvom (vedením ľudí), aj keď v praxi využívame oboje.

Vodcovstvo (vedenie ľudí) je schopnosť získať iných, aby s nadšením dosahovali vytýčené ciele. Je to ľudský faktor, ktorý vytvára súdržnosť tímu a motivuje ho dosahovať ciele.

Riadenie činností (manažment) sú plánovanie, tvorba rozpočtu, vytváranie organizačných štruktúr, personálny rozvoj a tvorba kontrolných mechanizmov.

Manažment sa nemôže začať uskutočňovať, pokiaľ líder nedokáže ukazovať smer, získať ľudí pre víziu, motivovať a inšpirovať ich.

V praxi neexistuje presná línia medzi manažovaním a vedením. Každé sa týka inej oblasti práce v organizácii, ale schopný vedúci pracovník vie zručne narábať s oboma oblasťami.

DOMÁCA ÚLOHA



Každý z vás doneste na budúcu lekciu 2 rôzne príklady skupín ľudí, ktoré by sa mohli nazvať tímom. Premyslite si vysvetlenie, prečo považujete danú skupinu ľudí za tím.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Kadlčík, Miroslav: *Psychologie a sociologie řízení*. Gaudeamus 2001
- Pauko, Patrik: *Tréning budovania tímu*. FFUK, Bratislava 2003 (Diplomová práca.)
- Ondrušek, Dušan a kol.: *Čítanka pre neziskové organizácie*. PDČS, Bratislava 1998
- Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: *Manažerské kompetence, Zpusobilosti vyjimečných manažeru*. Grada Publishing, Praha 2004
- Adair, John: *Jak efektivně vést druhé*, Management Press, Praha 1993

Tím a skupina

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť odlišnostiam medzi skupinou a tímom a ako sa prejavujú v praxi. Precvičiť si spoluprácu v tíme.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Ľudia sú sociálne tvory. Ľudia sú závislí jeden od druhého. Zložitejšia činnosť vyžaduje spoluprácu a koordináciu viacerých ľudí.

Tieto a ďalšie fakty vedú človeka k tomu, že pracuje v skupinách. Pracovná skupina vykonáva svoju činnosť a keď dosiahne isté charakteristiky, ako napríklad spoločné rozhodovanie, zvýši sa angažovanosť jej členov. Vyššia angažovanosť členov skupiny premieňa pracovnú skupinu na pracovný tím.

Úlohou manažéra, vedúceho pracovnej skupiny (ak to organizácia a typ činnosti umožňujú) je viesť svojich ľudí vo svojej skupine tak, aby čo najviac podporoval ich angažovanosť a tak zvyšoval ich výkonnosť.

To je možné tak, že zo skupiny ľudí postupne tvorí tím. Čo je pre pretvorenie pracovnej skupiny potrebné urobiť a v ktorých vlastnostiach ju treba meniť, má za cieľ vysvetliť táto lekcia.

DOMÁCA ÚLOHA



Každý zo študentov donesie na budúcu lekciiu 2 rôzne príklady skupín ľudí, ktoré by sa mohli nazvať tímom. Je potrebné aby si premysleli vysvetlenie, prečo považujú danú skupinu ľudí za tím.

126

ZÁKLADNÉ POJMY



- vlastnosti tímu
- pracovná skupina

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- balík papierov formátu A4
- lepiaca páska
- fixky
- tenisové loptičky do každej skupiny.

Metódy

- aktivita „Stavanie Babylonskej veže“
- reflexia
- diskusia

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Uveďte hlavnú myšlienku lekcii. ... **2**
2. Urobte aktivitu „Stavanie Babylonskej veže“ **35**
3. Nechajte študentov urobiť reflexiu svojej práce a identifikovať rozdiely medzi skupinou a tímom. **8**

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Marketing
Úvod do sveta práce
Aplikovaná ekonómia
Cvičná firma



Definovanie tímu

Skôr než zadefinujeme, čo je tím, povedzme si, čo je skupina, pretože budeme porovnávať tím a skupinu.

Z mnohých definícií skupiny sme vybrali definíciu Strmeňa a Raiskupa (1998), ktorí vymedzili skupinu, ako „*relatívne stálu sociálnu formáciu ľudí spojených vzájomnými vzťahmi, úlohami či cieľmi, ktorí majú spoločné záujmy*“.

V praxi je veľa organizácií, ktoré svoje pracovné skupiny nazývajú tímami. Realita je však taká, že mnohé pracovné skupiny, ktoré sú nazývané tímami, tímami nie sú. Vybudovať z pracovnej skupiny efektívne fungujúci tím je vec dlhodobá a náročná.

Aký je teda rozdiel medzi pracovnou skupinou a tímom? A prečo je to také dôležité?

Prieskum realizovaný a prezentovaný v časopise Electronic Engineering Times v roku 1994 ukázal, že 65 percent opýtaných si myslí, že tímy zvyšujú kvalitu nimi vyrobených produktov, 59 percent je presvedčených o skrátení trvania riešenia úlohy a podľa 56 percent opýtaných tímy šetria čas. Okrem toho boli opýtaní presvedčení, že tímy zvyšujú uspokojenie zákazníkov, šetria peniaze a redukujú chyby.

Čím je tím taký, že si od neho mnohí sľubujú skvelý výkon?

Najčastejšou definíciou, s ktorou sa stretneme v rôznych publikáciách, je definícia Katzenbacha a Smitha (in: Kreitner & Kinicki, 1998), ktorí vymedzili tím ako „*malý počet ľudí s komplementárnymi schopnosťami, ktorých zaväzuje spoločný účel, súbor cieľov a prístup, za ktoré sú spoločne zodpovední*“.

Pod komplementárnymi schopnosťami sa myslí, že ľudia v tíme majú schopnosti, ktorými sa navzájom dopĺňajú. Spoločne zodpovední znamená, že každý jednotlivec je zodpovedný za splnenie svojej úlohy v rámci spoločného dosahovania cieľa a podieľa sa aj na spoločnom tímovom plánovaní, nielen na svojej vlastnej úlohe.

A práve spoločná zodpovednosť za ciele, plán a prístup k rozhodovaniu sú najväčším rozdielom medzi tímom a mnohými pracovnými skupinami, ktoré si tak hovoria.

Ešte jedna kľúčová vec rozlišuje pracovnú skupinu

a tím. Podľa Rolfa H. Baya (2000) chýba v skupinách, na rozdiel od tímov, intenzívna interakcia (časté diskusie) podporujúca jej členov k vyšším výkonom a spoločné riešenie problémov.

Pracovná skupina je špecifická forma tímu - v podstate pracovná skupina je začiatkové štádium tímu. Presná hranica medzi tímom a pracovnou skupinou neexistuje. Existuje pracovná skupina, ktorá sa postupne rozvíja vo viacerých charakteristikách a približuje sa svojím fungovaním k efektívnemu tímu.

Čím sa teda líšia tímy od pracovných skupín?

Základné odlišnosti pracovnej skupiny a efektívneho tímu

Spoločný cieľ

Základným znakom **efektívneho tímu** je jasné vymedzenie spoločného smerovania, vízie a cieľov, ku ktorým sa tím snaží priblížiť. Tieto spoločné ciele sú pre všetkých členov prijateľné a stotožnili sa s nimi. Pre tím je dôležité, aby jednotlivci poznali jeho spoločné ciele a rovnako aj svoju úlohu pri ich naplňaní.

V **pracovných skupinách** býva miera jasnosti spoločného cieľa pre členov často veľmi nízka. V pracovných skupinách je dôležité, aby jednotlivci poznali svoje úlohy a dosahovali individuálne ciele. Rozdiel medzi tímom a skupinou je aj v tom, že členovia tímu väčšinou preferujú spoločné ciele pred osobnými, pričom v skupine je to naopak.

Komplementárnosť, jasnosť a formálnosť rolí

Ak ide o realizáciu komplexnej činnosti, je potrebné, aby sa jednotlivci na jej realizácii podieľali rôznymi úlohami. Keďže rozdielne úlohy si vyžadujú aj rozdielne vedomosti a zručnosti, **efektívne tímy** bývajú zložené z rôznych jednotlivcov, ktorí sú rozdielni vo vedomostiach a zručnostiach a navzájom sa v nich dopĺňajú.

V **pracovnej skupine** jednotlivé úlohy rozdeľuje vedúci na základe pracovného vyťaženia. Všetci robia všetko a vedúci navyše prideliť úlohy. Všetci robia to, čo je práve treba, čo príde, alebo čo zadá vedúci. Funkcie nie sú presne rozdelené a tak sa stáva, že niečo sa neurobí alebo dvaja spravujú to isté.

Spôsob rozhodovania

Efektívne pracujúce **tímy** charakterizuje vysoká miera angažovanosti členov do vedenia a rozhodovania. S mierou spolupodieľania sa súvisí aj štýl rozhodovania. Efektívne tímy používajú spoločné rozhodovanie - to ovplyvňuje mieru spokojnosti a vyššiu mieru identifikácie jeho členov s rozhodnutím. Rozhoduje sa na základe dohody.

V **pracovných skupinách** je obvykle rozhodovanie na vedúcom skupiny, niekedy vedúci konzultuje s ostatnými a potom sám rozhodne.

Spoločné vodcovstvo

Spoločné vodcovstvo v **tíme** je charakteristické tým, že jednotliví členovia sú zodpovední za svoje úlohy, ale navyše sa podieľajú aj na určovaní celkovej vízie, na smerovaní rozvoja tímu, na rozdeľovaní rolí a úloh i na dôležitých rozhodnutiach a tým sú zaangažovaní do celkového riadenia tímu.

V **skupinách** je riadenie ponechané na formálne zvoleného vedúceho alebo neformálnu, všetkými akceptovanú autoritu. Členovia skupiny sa na riadení nepodieľajú, ale podriaďujú sa rozhodnutiam autority.

Miera informovanosti a efektívny tok informácií

Aby mohli členovia **tímu** participovať na jeho fungovaní je potrebná vysoká miera informovanosti a efektívny tok informácií. Informácie sú preto v tímoch prístupné všetkým a jednotlivci sa navzájom informujú o všetkom, čo považujú pre prácu iných za dôležité a snažia sa získať informácie, ktoré sú potrebné pre ich efektívne fungovanie.

V **pracovných skupinách** sú informácie predkladané obvykle výlučne vedúcemu a je len na jeho rozhodnutí, ktoré informácie poskytne ostatným členom. Pri tomto spôsobe komunikácie sa môžu niektoré dôležité informácie strácať alebo sa môžu výberovo dostať len k niektorým členom skupiny.

Samostatnosť práce

Na základe zapojenia členov **tímu** do vedenia skupiny, plánovania a rozhodovania sa zvyšuje aj ich samostatnosť v plnení úloh. Členovia tímu sú schopní samostatne rozhodovať a plánovať svoju prácu a tak

môžu byť vedení nedirektívne a napriek tomu robia ďalej svoju činnosť (netreba ich strážiť ani poháňať). Ak je však **skupina** vedená direktívne, pri absencii vedúceho nepoznajú členovia svoje úlohy, čakajú na príkazy alebo poľavia vo výkone, keď ich šéf práve nestráži.

Spolupráca

Aby mal **tím** vlastnosti tímu, nevyhnutne to vyžaduje spoluprácu jeho členov. Spolupráca je preferovaná pred vzájomným súťažením. Prejavuje sa v spoločnom rozhodovaní, vzájomnej podpore a pomoci... V **pracovných skupinách** sa ľudia viac venujú svojim úlohám a nestarajú sa o problémy iných.

Skupinová klíma a spôsob komunikácie

Tímy sa snažia vo svojich vzťahoch podporovať neformálnosť, preto je ich fungovanie sprevádzané uvoľnenou a príjemnou atmosférou. Komunikácia sa vyznačuje otvorenosťou a autenticnosťou. Členovia bez obáv vyjadrujú svoje názory - môžu aj kriticky hodnotiť prácu tímu, vedenie, či jednotlivé úlohy. Vyjadrovanie spätnej väzby (kritiky aj ocenenia) je podporované a vyžadované. Tím venuje dostatok času sebahodnoteniu a zlepšovaniu svojich kvalít.

Keď sa v **tíme** objaví konflikt, jednotlivci ho vnímajú ako spoločný problém a snažia sa ho riešiť v prospech všetkých zúčastnených - uprednostňujú sa **tímové záujmy**, ale berú sa do úvahy **aj záujmy jednotlivcov**. V tímoch je v porovnaní so skupinami otvorenejšia komunikácia, vyššia snaha o riešenie vzniknutých problémov, pravidelná spätná väzba a príjemná, priateľská atmosféra.

V **pracovných skupinách** je atmosféra formálnejšia, ľudia si jedno myslia a druhé hovoria. Konfliktom sa snažia vyhýbať (konflikty sú, ale sa neriešia), alebo ich čo najrýchlejšie urovnať, či nechať rozhodnúť autoritu. Spätná väzba a hodnotenie sú umožňované len autorite - ostatní členovia by riskovali svoje postavenie, ak by sa ozvali.

Rozdiely medzi pracovnou skupinou a tímom

CHARAKTERISTIKA	TÍM	PRACOVNÁ SKUPINA
<i>Spoločné ciele</i>	sú jasné, akceptované všetkými členmi a uprednostňované pred osobnými cieľmi	nebývajú prijaté všetkými členmi skupiny a uprednostňované sú skôr osobné ciele
<i>Roly a úlohy</i>	sú po spoločnej dohode rozdelené, roly a úlohy sa vzájomne dopĺňajú a nadväzujú na seba	rozdeľuje nadriadený podľa jeho rozhodnutia a potreby
<i>Informácie</i>	sú zvyčajne distribuované všetkým, prístup k informáciám je umožnený všetkým rovnako	sa zbierajú u nadriadeného a on ich podľa zváženia distribuuje ostatným
<i>Vedenie</i>	zvyčajne sú do vedenia zaangažovaní všetci členovia	zvyčajne je zaangažovaná len časť členov alebo len vedúci
<i>Rozhodovanie</i>	je zvyčajne spoločné (hľadá sa dohoda - kompromis, konsenzus)	robí zvyčajne autorita - vedúci skupiny rozhoduje sám alebo po konzultáciách s niektorými členmi
<i>Samostatnosť</i>	je samozrejmalá a bežná	je menej častá
<i>Spolupráca</i>	je zvyčajne nevyhnutná a podporovaná všetkými	je menej zvyčajná, súťaženie je bežné - či už v úlohách alebo v komunikácii pri riešení problémov, konfliktov, rozhodovaní
<i>Skupinové klíma</i>	je neformálna až priateľská	je formálna až nepriateľská
<i>Komunikácia</i>	je otvorená - podporované je hodnotenie tímu, členov aj úloh, prebieha aj výmena osobných informácií	je zvyčajne obmedzená len na pracovnú oblasť, nehovorí sa otvorene, jedno si myslia a „vhodné“ hovoria



1. Uvedte lekciu hlavnou myšlienkou.

Uvedte lekciu. Spýtajte sa študentov na príklady tímov, ktoré zistili na domácu úlohu. Potom, ako uvedú niekoľko príkladov a zdôvodnení, prečo považujú danú skupinu ľudí za tím, povedzte, že najprv si urobíte ilustračnú aktivitu a potom sa budete krátko venovať teórii pracovných skupín a tímov.

2. Urobte aktivitu Stavanie Babylonskej veže.

Rozdeľte študentov do skupín (v každej bude 4 – 5 členov).

Do každej skupiny rozdeľte – 30 papierov formátu A4, 1 meter lepiacej pásky (najlepšie papierovej), fixky, tenisovú loptičku.

Povedzte im inštrukciu: *Vašou skupinovou úlohou je postaviť čo najvyššiu vežu. Veža musí byť okrem svojej výšky aj schopná 10 sekúnd udržať na svojom vrchole tenisovú loptičku. Okrem tohto musí byť veža ozdobená, každá časť veže musí obsahovať spoločný vzor, ktorý bude typický pre celú vežu.*

Pracujete na dve etapy:

1. V prvej etape musíte vytvoriť plán veže - nakresliť ho a rozvrhnúť si papiere tak, aby ste vedeli vypočítať výšku svojej veže. Formát A4 má rozmer 21x29,7 cm. Súčasťou plánu musí byť aj vymyslenie vzoru, ktorý potom budete na jednotlivé dielce kresliť. Nesmiete začať stavať vežu, pokiaľ nemáte plán a cieľ (váš cieľ je výška veže).

2. V druhej etape môžete skladať podľa plánu.

Na úlohu máte 30 minút.

Na plánovanie si vyberte toľko času koľko potrebujete. Nezabudnite, že keď uplynie 30 minút, vašu prácu zastavím, aj keď nebudete mať z veže urobené nič. Vyhráva skupina s najvyššou vežou, ozdobenou vzorom a ktorá unesie aspoň 10 sekúnd na vrchole tenisovú loptičku.

Do práce.

3. Nechajte študentov urobiť reflexiu svojej práce a identifikovať rozdiely medzi skupinou a tímom.

Nechajte študentov urobiť sebareflexiu ich tímovej práce.

Otázky na sebareflexiu: *Čo sa vám darilo a prečo? Čo sa vám nedarilo a prečo?*

Potom nech si skontrolujú v tabuľke Rozdiely medzi pracovnou skupinou a tímom, či mali charakteristiky viac tímové alebo viac skupinové a prečo.

Diskutujte o tom.



Tím a skupina

Rozdiely medzi pracovnou skupinou a tímom

CHARAKTE- RISTIKA	TÍM	PRACOVNÁ SKUPINA
<i>Spoločné ciele</i>	sú jasné, akceptované všetkými členmi a uprednostňované pred osobnými cieľmi	nebývajú prijaté všetkými členmi skupiny a uprednostňované sú skôr osobné ciele
<i>Roly a úlohy</i>	sú po spoločnej dohode rozdelené, roly a úlohy sa vzájomne dopĺňajú a nadväzujú na seba	rozdeľuje nadriadený podľa jeho rozhodnutia a potreby
<i>Informácie</i>	sú zvyčajne distribuované všetkým, prístup k informáciám je umožnený všetkým rovnako	sa zbierajú u nadriadeného a on ich podľa zváženia distribuuje ostatným
<i>Vedenie</i>	zvyčajne sú do vedenia zaangažovaní všetci členovia	zvyčajne je zaangažovaná len časť členov alebo len vedúci
<i>Rozhodovanie</i>	je zvyčajne spoločné (hľadá sa dohoda - kompromis, konsenzus)	robí zvyčajne autorita - vedúci skupiny rozhoduje sám alebo po konzultáciách s niektorými členmi
<i>Samostatnosť</i>	je samozrejímavá a bežná	je menej častá
<i>Spolupráca</i>	je zvyčajne nevyhnutná a podporovaná všetkými	je menej zvyčajná, súťaženie je bežné - či už v úlohách alebo v komunikácii pri riešení problémov, konfliktov, rozhodovaní
<i>Skupinová klíma</i>	je neformálna až priateľská	je formálna až nepriateľská
<i>Komunikácia</i>	je otvorená - podporované je hodnotenie tímu, členov aj úloh, prebieha aj výmena osobných informácií	je zvyčajne obmedzená len na pracovnú oblasť, nehovorí sa otvorene, jedno si myslia a „vhodné“ hovoria



DOMÁCA ÚLOHA



Napíšte 5 dôvodov, prečo by ste chodili do školy, ak by školská dochádzka nebola povinná.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Pauko, Patrik: *Tréning budovania tímu (diplomová práca)*. Bratislava, Filozofická fakulta Univerzity Komenského, Katedra psychológie 2003
- Kinicki, Angelo – Kreitner, Robert: *Organizational behavior*. Boston, The McGraw-Hill Companies, Inc. 1998
- Kolektív autorov PDCS: *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava, Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change Slovakia 1998
- Kollárik, Teodor: *Sociálna psychológia*. Bratislava, SPN 1993
- Letovancová, Eva: *Psychológia v manažmente*. Bratislava, Vydavateľstvo UK 2002
- Šuleř, Oldřich: *Zvládáte své manažerské role? Jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené*. Praha, Computer Press 2002
- Strmeň, Ladislav – Raiskup, Ján: *Výkladový slovník odborných výrazov používaných v psychológii*. Bratislava, Iris 1998
- Adair, John: *Vytváření efektivních týmu*. Praha, Management Press 1994
- Khelerová, Vladimíra: *Komunikační dovednosti manažera*. Praha, Grada Publishing 1995
- Bay, Rolf H.: *Účinné vedení týmu*. Praha, Grada Publishing 2000

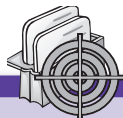
Rozdiely medzi pracovnou skupinou a tímom

CHARAKTE- RISTIKA	TÍM	PRACOVNÁ SKUPINA
<i>Spoločné ciele</i>	sú jasné, akceptované všetkými členmi a uprednostňované pred osobnými cieľmi	nebývajú prijaté všetkými členmi skupiny a uprednostňované sú skôr osobné ciele
<i>Roly a úlohy</i>	sú po spoločnej dohode rozdelené, roly a úlohy sa vzájomne dopĺňajú a nadväzujú na seba	rozdeľuje nadriadený podľa jeho rozhodnutia a potreby
<i>Informácie</i>	sú zvyčajne distribuované všetkým, prístup k informáciám je umožnený všetkým rovnako	sa zbierajú u nadriadeného a on ich podľa zváženia distribuuje ostatným
<i>Vedenie</i>	zvyčajne sú do vedenia zaangažovaní všetci členovia	zvyčajne je zaangažovaná len časť členov alebo len vedúci
<i>Rozhodovanie</i>	je zvyčajne spoločné (hľadá sa dohoda - kompromis, konsenzus)	robí zvyčajne autorita - vedúci skupiny rozhoduje sám alebo po konzultáciách s niektorými členmi
<i>Samostatnosť</i>	je samozrejmá a bežná	je menej častá
<i>Spolupráca</i>	je zvyčajne nevyhnutná a podporovaná všetkými	je menej zvyčajná, súťaženie je bežné - či už v úlohách alebo v komunikácii pri riešení problémov, konfliktov, rozhodovaní
<i>Skupinová klíma</i>	je neformálna až priateľská	je formálna až nepriateľská
<i>Komunikácia</i>	je otvorená - podporované je hodnotenie tímu, členov aj úloh, prebieha aj výmena osobných informácií	je zvyčajne obmedzená len na pracovnú oblasť, nehovorí sa otvorene, jedno si myslia a „vhodné“ hovoria

Čo je motivácia?

Čo motivuje ľudí k práci / v práci?

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť rôznym druhom potrieb a motívov, ktoré ovplyvňujú pracovný výkon a motiváciu v práci.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



V bežnom živote aj v práci potrebujeme vykonávať množstvo rôznorodých činností a podávať výkon. Mnohé činnosti vyžadujú nasadenie – vôľu, zručnosti, vytrvalosť a podobne.

Niektorým činnostiam sa vyhýbame, lebo nás nebavia a iné zase vyhladáваме, pretože nás bavia. Naše nasadenie úzko súvisí s tým, ako sme motivovaní. Naše motívy sú základným hýbateľom našej chuti alebo nechuti do práce. Je dobré tieto motívy poznať, pretože tak si môžeme vybrať prácu, ktorá nás bude baviť a môžeme si na pracovisku prispôbiť prácu tak, aby bola pre nás príťažlivá.

Z pozície vedúcich zase potrebujeme poznať, čo sú motívatory našich pracovníkov, aby sme ich vedeli podnietiť a motivovať k väčším výkonom a umožniť im väčšie uspokojenie z práce.

DOMÁCA ÚLOHA



Napište 5 dôvodov, prečo by ste chodili do školy, ak by školská dochádzka nebola povinná.

127

ZÁKLADNÉ POJMY



- motivácia
- stimul
- pohnútka
- potreby
- Maslowova hierarchia potrieb

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- Dotazník Čomu dávate prednosť?

Metódy

- Aktivita Motivačný list - Čím by som chcel byť a prečo?
- diskusia
- výklad



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Hlavná myšlienka lekcie. 2
2. Definujte pojmy motív a stimul... 2
3. Urobte aktivitu Motivačný list - Čím by som chcel byť a prečo? ... 10
4. Teória Maslowovej hierarchie potrieb. 10
5. Identifikujte motívy z Motivačného listu. 10
6. Dotazník Čomu dávate prednosť?... 10

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Úvod do sveta práce
Náuka o spoločnosti



Motivácia pracovníkov môže byť najmenej nákladným prostriedkom na zvýšenie ich pracovného výkonu.

Manažér, ktorý rozumie motivátorom a vie ich dobre využiť, dosiahne väčšiu spokojnosť pracovníkov, budú mať svoju prácu radšej a budú ochotní sa viac pre firmu angažovať.

ZAÚJÍMAVOSŤ

Movere znamená latinsky pohybovať sa, hýbať sa. Čiže voľne by sme motivátor mohli preložiť ako popud, pohnútku k tomu, aby sme sa hýbali. Nemusí to znamenať len fyzický pohyb, ale aj pohyb na psychologickú úroveň – začneme sa venovať činnosti, ktorá nás uspokojí.

Samozrejme, nie všetko robíme na vnútorný popud (motív), ale mnohé veci robíme na základe vonkajšieho popudu – stimulu. **Stimul je vonkajšia príčina, ktorá nás núti reagovať.** Ak nám niekto ponúka peniaze alebo iný typ hmotnej odmeny, tak nás k práci stimuluje.

Stimulátory (zvýšený plat) udržujú ľudské „nadsenie“ pre prácu iba dočasne, ak chýba vnútorná motivácia, tak postupne aj finančné odmeny prestanú uspokojovať (skôr pomôžu začať zuby a prekonať nespokojnosť, ale nespôsobujú spokojnosť). Naopak, vysoká motivácia dokáže udržať dlhodobo človeka spokojného v práci, aj keď stimuly nie sú tak silné ako by si želal.

V tejto lekcii nás však zaujímajú najmä vnútorné pohnútky človeka, ktoré spôsobujú, že začne konať. Hľadáme odpoveď na otázku: Prečo človek niekedy pracuje rád a sám od seba, a prečo niekedy nie?

Manažérov zaujíma, čo všetko sa dá ľuďom poskytnúť (ako ich stimulovať a motivovať), aby ich pracovníci podávali čo najväčšie výkony – ak sa im motivátory a stimulátory podarí nájsť, sú schopní zvýšiť nasadenie svojich pracovníkov a ich výkon.

Objasníme si teda, aké motívy poznáme a čo sú ich zdroje.

Zdroje motivácie

Zdrojov motivácie je viacero – za základné sa však považujú tieto: potreby, návyky, záujmy, postoje a hodnoty.

Potreby – potreby vznikajú z nedostatku, ktorý spôsobuje napätie a to vyvoláva snahu uspokojiť tento nedostatok. Ak má niekto napríklad hlad, tak jeho správanie smeruje k hľadaniu jedla, ak niekto pociťuje nedostatok uznania, tak vyhľadáva také situácie, kde ho získa. Keď sú potreby prostredníctvom práce uspokojované, človek je motivovaný danú prácu robiť.

Návyky – naučené vzorce správania. Návyk je naučený spôsob ako niečo robiť. Ak je niekto zvyknutý napríklad robiť svoju prácu samostatne, ťažko znáša, ak ho niekto riadi a preto radšej vyhľadáva prácu, ktorú môže vykonávať bez dozoru. Samostatná práca ho motivuje.

Postoje – vznikajú skúsenosťami a tieto spôsobujú relatívne trvalé pozitívne alebo negatívne zameranie voči niečomu. Postoje spôsobujú pohotovosť kladne alebo záporne reagovať na podnety z okolia. Ak má niekto napríklad zlú skúsenosť s inými ľuďmi, vzniká v ňom nedôvera k ostatným. Takýto človek potom môže ťažko vykonávať prácu, kde základom je vzájomná dôvera – napríklad psychoterapeut, obchodník, učiteľ. Naopak, ľudia, ktorí dôverujú druhým radi a dobre robia podobné profesie, sú motivovaní.

Záujmy – sú trvalejšie zameranie človeka na určitú oblasť predmetov či javov. Záujmy môžeme deliť do kategórií, ako napríklad záujmy poznávacie (učiť sa, cestovať...), estetické (vnímať krásu), technické (konštruovať alebo vytvárať mechanizmy), sociálne (byť v kontakte s inými ľuďmi, riadiť ich), prírodné (byť vonku, starať sa o rastliny a zvieratá...), športové (podávať fyzický výkon, súťažiť)... Ľudia podľa svojich záujmov uprednostňujú typy práce, ktoré naplňujú ich záujmy. Človek, ktorého záujmy sú sociálne, nebude hľadať prácu, kde je celý deň sám, bude radšej hľadať prácu, kde je v kontakte s viacerými ľuďmi a tento typ práce ho bude viac uspokojovať.

Hodnoty – spôsobujú, že si o veciach a udalostiach myslíme, či sú správne alebo nesprávne, dobré alebo zlé. Hodnoty sa v nás postupne vytvárajú skúsenosťou a preberáme ich od (pre nás) významných osôb. Hodnoty ovplyvňujú naše prežívanie (napr. zmysluplnosti práce) aj naše správanie (či niečo

chceme robiť alebo to naopak odmietame). Viac nás motivuje práca, ktorú vnímame ako významnú, o ktorej si myslíme, že je dobrá pre nás aj pre iných, než práca, ktorá sa nám zdá zbytočná či dokonca škodlivá alebo odsúdenia hodná.

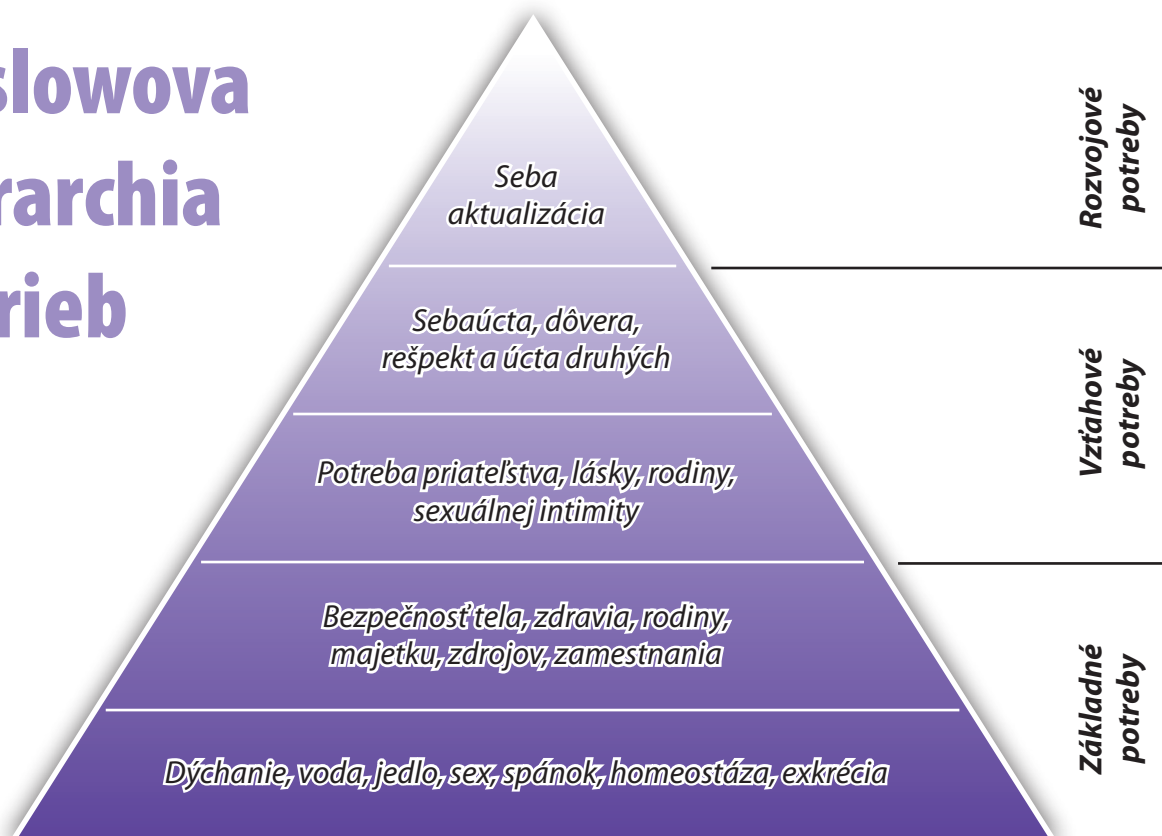
Je viacero teórií motivácií, ale najznámejšia a dobre zrozumiteľná je **Maslowova teória potrieb**. Maslowova teória usporadúva ľudské potreby hierarchicky podľa postupnosti nasledovne:

- **biologické potreby (fyziologické)** – súvisia s porušením vnútornej rovnováhy organizmu. Patria medzi ne potreba potravy, tekutín, kyslíku, odpočinku, spánku, sexuálna potreba a pod. Tieto sú v práci uspokojované ľahkým a lacným prístupom k strave a nápojom, závodnou jedálňou, pitným režimom, kávovarmi, relaxačnými kútikmi, a podobne.
- **potreby existenčnej istoty a bezpečnosti** – súvisia s pocitom psychologického a fyzického bezpečia. V spojení s prácou sa prejavuje ako potreba prijateľnej bezpečnosti práce, garancia pracovného miesta, záruky dôchodkového a zdravotného poistenia, potreba mať sa na koho obrátiť o pomoc, potreba súkromia (mať svoj stôl, kanceláriu), a pod.

- **potreba spolupatričnosti a lásky** – vychádza z toho, že človek je sociálny tvor a potrebuje sa cítiť členom určitých skupín (pracovného tímu), byť niekým pozitívne prijímaný, mať priateľov, dobré vzťahy na pracovisku...
- **potreby uznania, úcty a uspokojenia z práce** – prejavujú sa v snahe byť obdivovaný, uznávaný, mať prestíž, mať úspech. Patria sem potreby úcty človeka k sebe samému (som dôležitý, významný, potrebný, dobrý...), postavenie v skupine a spoločnosti, uznania osobných a profesionálnych kvalít spolupracovníkmi, ocenenie výsledkov práce, mať prestíž, rešpekt, a pod.
- **potreby osobného rozvoja (sebarealizácie)** – prejavujú sa v snahe naplňať svoju individualitu, realizovať svoje osobné vlastnosti, zručnosti, talent a záujmy. Patria sem potreby estetické (prežívať krásno), naplnenia životného poslania (robím niečo zmysluplné), splynutia osobných záujmov a práce (práca je koníček), potreba poznania (pochoopenia, ako veci fungujú) a uspokojenia zvedavosti, a pod.

Pyramída zobrazuje, že potreby sú usporiada-

Maslowova hierarchia potrieb



né hierarchicky – teda, že najprv máme tendenciu uspokojovať potreby na nižšej úrovni a až potom sa zmeriavame na uspokojenie vyšších potrieb.

V pyramíde potrieb možno vidieť tri druhy potrieb:

- **základné potreby** – súvisiace s fyziologickou a psychologickou existenciou – potreby biologické a potreby istoty a bezpečia. Dlhodobejší nedostatok týchto potrieb spôsobuje ťažké ublíženie na zdraví alebo smrť.
- **vzťahové potreby** – súvisia so spokojným sociálnym fungovaním – každý človek má potrebu byť prijatý a uznávaný skupinou, inými ľuďmi.
- **rozvojové potreby** – súvisia s psychologickou podstatou človeka niekam smerovať, mať ciele, plány, vnímať zmysluplnosť života.

Z histórie aj súčasnosti však vieme, ľudia sú ochotní aj strádať, len aby mohli slobodne robiť to, čo ich plne uspokojuje. Napríklad L. V. Beethoven zložil svoju Ódu na radosť v čase, keď bol zúfalý. Mnohí radšej odídu z dobre plateného miesta, aby robili čo ich baví.

Maslowova pyramída zobrazuje aj to, že viac ľudí smeruje k uspokojovaniu nižšie uložených potrieb a menej ľudí sa snaží uspokojovať vyššie postavené potreby. Čiže viacej ľudí sa snaží pracovať preto, aby uspokojili biologické potreby – aby mali kde bývať, mali čo jesť a piť, chcú mať istú prácu. Menej ľudí preferuje prácu, kde sa plne sebauplatnia, aj keď sú možno v neistote a nemusia mať vždy dosť peňazí na stravu a ubytovanie.



1. Definujte hlavnú myšlienku lekcie.

2. Definujte so študentmi pojmy *motív* a *stimul*.

Spýtajte sa študentov, čo rozumejú pod pojmom *motív*, *motivácia*. Odlíšte tento pojem od pojmu *stimul*. Spýtajte sa ich na dôvody, prečo by chodili do školy, ak by nebola povinná školská dochádzka (domáca úloha).

3. Urobte aktivitu *Motivačný list - Čím by som chcel byť a prečo?*

Dajte za úlohu študentom vybrať si vysnívanú profesiu, ktorú by chceli robiť. Niečo čím by sa živil, pracovali by, ale bavilo by ich to (zdôraznite, aby si nevybrali niečo typu *dedič*, *milionár*, ale *prácu*, *profesiú*).

Keď si ju vyberú, nech napíšu, čo si predstavujú, že sa v danej profesii robí a čo by ich na danej práci bavilo a prečo – taký zjednodušený *motivačný list*. Nemusia písať slohovú prácu, nech píšú v odrážkach, zrozumiteľne a čitateľne (bude to totiž po nich čítať niekto iný). Podstatné je, aby opísali, čo by v rámci danej profesie chceli robiť a prečo by ich to bavilo.

Nech si potom študenti v dvojiciach jeden druhému vysvetlia, čo by chceli robiť a prečo by ich to bavilo.

Vysvetlite, že to robia preto, lebo v ďalšom kroku idete rozprávať o *motívoch* a o tom, ako sa dajú identifikovať u druhých. Po skončení diskusie im vysvetlite Maslowovu hierarchiu potrieb.

4. Vysvetlite Maslowovu hierarchiu potrieb. - 10'

Nakreslite pyramídu a vysvetlite Maslowovu hierarchiu potrieb. Môžete to urobiť tak, že povieť iba názov každej kategórie potrieb a necháte študentov vysvetliť, čo sa pod danou kategóriou skrýva.

- *Čo sú podľa vás biologické potreby? Ako sa prejavujú v práci? Ako ich môže zamestnávateľ uspokojiť?*
- *Čo sú podľa vás potreby bezpečia a istoty? Ako sa prejavujú práci? Čo pre ich uspokojenie môže spraviť zamestnávateľ? Atd.*

Môžete o jednotlivých potrebách hovoriť, ako sa

prejavujú v škole a ako ovplyvňujú školský výkon.

5. Identifikujte motívy z *Motivačného listu*.

Keď budú jednotlivé potreby z Maslowovej hierarchie vysvetlené a študenti im budú rozumieť, nech si vymenia svoje *motivačné listy*. Nech si ich znova preštudujú, prípadne nech sa ešte pýtajú autorov, aby lepšie rozumeli listu. Ich cieľom je identifikovať motívy zrejme z *motivačného listu* a priradiť ich do Maslowovej hierarchie.

Diskutujte so študentmi o tom, aké motívy identifikovali a ako sa prejavovali v jednotlivých profesiách.

Počas diskusie bude pravdepodobne treba znova oddeliť *motiváciu* (ktorá ide zvnútra) od *stimulov* (ktoré idú zvonka). Ak budú študenti spomínať dobrý plat, firemné auto, odmeny, služobný mobil, tak to nie sú *motivátory*, ale *stimuly*.

6. Urobte dotazník *Čomu dávate prednosť?*

Rozdajte dotazník. Cieľom tohto dotazníka je základná orientácia v preferencii niektorých faktorov ovplyvňujúcich spokojnosť vedúceho pracovníka, manažéra.

Inštrukcia: *Predstavte si, že ste zamestnaní. Prečítajte si každú dvojicu výrokov. Každý výrok hovorí o vašich motívoch. Ak by ste si museli vybrať jednu z dvoch možností, čo by vás viac motivovalo?*

Keď budú mať všetky položky vyplnené, nech si spočítajú, koľkokrát ktorý *motivátor* zvolili a nech ho zapíšu do tabuľky za dotazníkom.

Takto im vznikne *prioritizácia* ich *motívov* v práci. Krátko o tom diskutujte – čo im vyšlo a čo to znamená.

Môžete si aj urobiť skupinový obraz – koľkí študenti mali najvyššiu preferenciu v zaujímavej práci, dobrých vzťahoch s vedúcim, autoritu v tíme, atď.

Skupinový obraz môžete urobiť hlasovaním (Kto mal najviac bodov v...?) alebo rozostavením študentov do skupín podľa ich *motívov* (sem nech sa postavia tí, čo mali najviac bodov v X a sem nech sa postavia tí čo v Y, sem v Z, atď.).



Čo je motivácia?

Aby človek začal sám od seba niečo robiť, potrebuje **motiváciu**. **Motivácia je vnútorný impulz vedúci človeka k činnosti.**

Movere znamená latinsky **pohybovať sa, hýbať sa**. Čiže voľne by sme motivátor mohli preložiť ako popud, pohnútku k tomu, aby sme niečo robili.

Samozrejme, nie všetko robíme na vnútorný popud (motív), ale mnohé veci robíme na základe vonkajšieho popudu – stimulu. **Stimul je vonkajšia príčina, ktorá nás núti reagovať.** Ak nám niekto ponúka peniaze alebo iný typ hmotnej odmeny, tak nás k práci stimuluje.

Za najznámejšiu kategorizáciu potrieb je považovaná **Maslowova teória potrieb**. Maslowova teória usporadúva ľudské potreby hierarchicky nasledovne:

DOMÁCA ÚLOHA



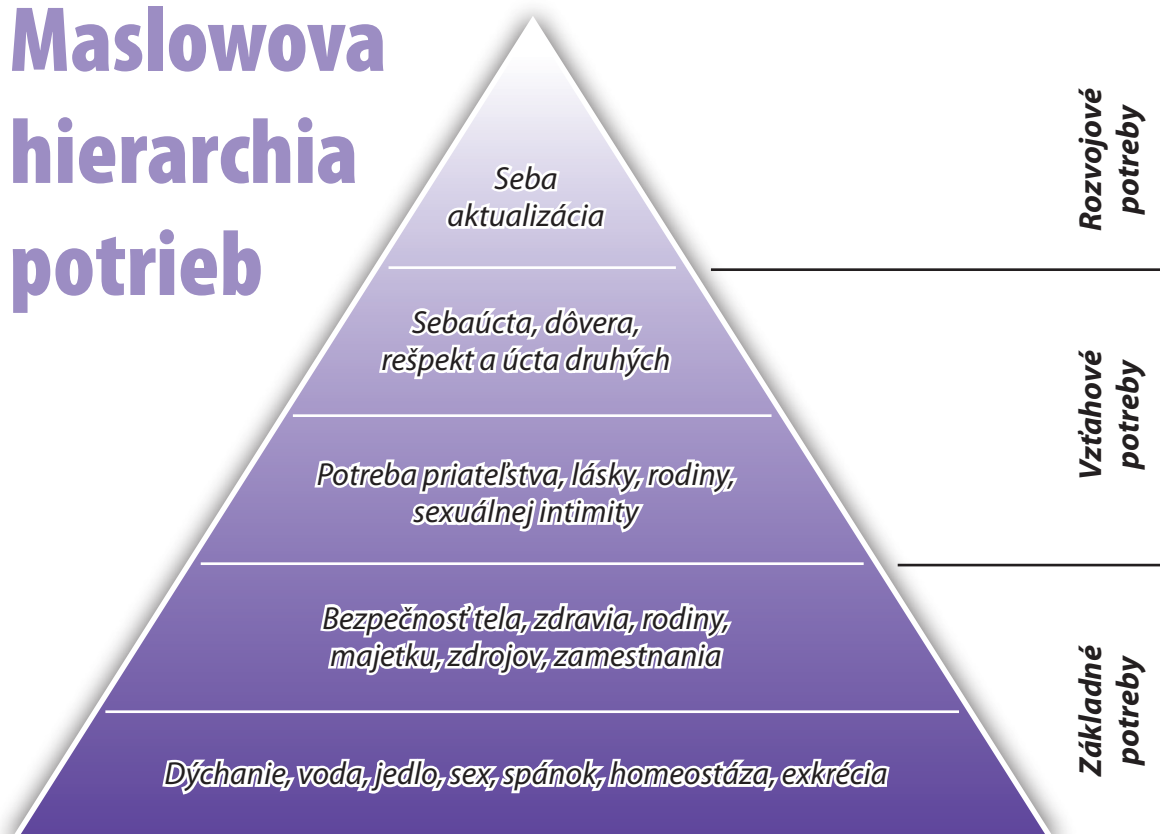
Spýtajte sa doma rodičov, čo im spôsobuje najväčší stres - v práci i mimo nej.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Buchtová, Božena: *Psychologie člověka pro manažery*. Masarykova univerzita v Brně, Brno 2002
- Dědina, Jiří, Cejthamr, Václav: *Management a organizační chování*. Grada Publishing, Praha 2005
- Šuleř, Oldřich: *Zvládáte své manažerské role?* Computer Press, Praha 2002
- Plháková, Alena: *Učebnice obecné psychologie*. Academia, Praha 2004

Maslowova hierarchia potrieb





Dotazník SP-V3 – ČOMU DÁVATE PREDNOSŤ?

Odpovedzte vo všetkých 21 prípadoch voľbou uprednostňovanej alternatívy a) alebo b).

1. a - dosahovať vyššiu mzdu, ale pracovať v tíme s napätými vzťahmi
b - pracovať v tíme s dobrými vzťahmi, ale mať nižšiu mzdu
2. a - dosahovať vyššiu mzdu, ale mať menšiu možnosť postupu
b - mať možnosť postupu, ale mať nižšiu mzdu
3. a - dosahovať vyššiu mzdu, ale vykonávať menej zaujímavú prácu
b - vykonávať zaujímavú prácu, ale mať nižšiu mzdu
4. a - mať prestíž v rámci tímu, ale nemať možnosť postupu
b - mať možnosť postupu, ale nemať prestíž v tíme
5. a - mať prestíž v tíme, ale mať zlé vzťahy s vedúcim
b - mať dobré vzťahy s vedúcim, ale nemať prestíž v tíme
6. a - mať prestíž v tíme, ale mať nižšiu mzdu
b - dosahovať vyššiu mzdu, ale nemať prestíž v tíme
7. a - vykonávať zaujímavú prácu, ale mať malú autoritu v tíme
b - mať veľkú autoritu v tíme, ale vykonávať menej zaujímavú prácu
8. a - vykonávať zaujímavú prácu, ale mať zlé vzťahy s vedúcim
b - mať dobré vzťahy s vedúcim, ale vykonávať menej zaujímavú prácu
9. a - vykonávať zaujímavú prácu, ale nemať prestíž v tíme
b - mať prestíž v tíme, ale vykonávať menej zaujímavú prácu
10. a - pracovať v tíme s dobrými vzťahmi, ale mať malú autoritu v tíme
b - mať veľkú autoritu v tíme, ale pracovať v tíme s napätými vzťahmi
11. a - pracovať v tíme s dobrými vzťahmi, ale vykonávať menej zaujímavú prácu
b - vykonávať zaujímavú prácu, ale pracovať v tíme s napätými vzťahmi
12. a - pracovať v tíme s dobrými vzťahmi, ale nemať možnosť postupu
b - mať možnosť postupu, ale pracovať v tíme s napätými vzťahmi
13. a - pracovať v tíme s dobrými vzťahmi, ale nemať prestíž v tíme
b - mať prestíž v tíme, ale pracovať v tíme s napätými vzťahmi
14. a - mať dobré vzťahy s vedúcim, ale mať nižšiu mzdu
b - dosahovať vyššiu mzdu, ale mať zlé vzťahy s vedúcim
15. a - mať dobré vzťahy s vedúcim, ale pracovať v tíme s napätými vzťahmi
b - pracovať v tíme s dobrými vzťahmi, ale mať zlé vzťahy s vedúcim
16. a - mať možnosť postupu, ale vykonávať menej zaujímavú prácu
b - vykonávať zaujímavú prácu, ale nemať možnosť postupu
17. a - mať možnosť postupu, ale mať malú autoritu v tíme
b - mať veľkú autoritu v tíme, ale nemať možnosť postupu
18. a - mať možnosť postupu, ale mať zlé vzťahy s vedúcim
b - mať dobré vzťahy s vedúcim, ale nemať možnosť postupu
19. a - mať veľkú autoritu v tíme, ale mať nižšiu mzdu
b - dosahovať vyššiu mzdu, ale mať malú autoritu v tíme
20. a - mať veľkú autoritu v tíme, ale nemať prestíž v tíme
b - mať prestíž v tíme, ale mať malú autoritu v tíme
21. a - mať veľkú autoritu v tíme, ale mať zlé vzťahy s vedúcim
b - mať dobré vzťahy s vedúcim, ale mať malú autoritu v tíme



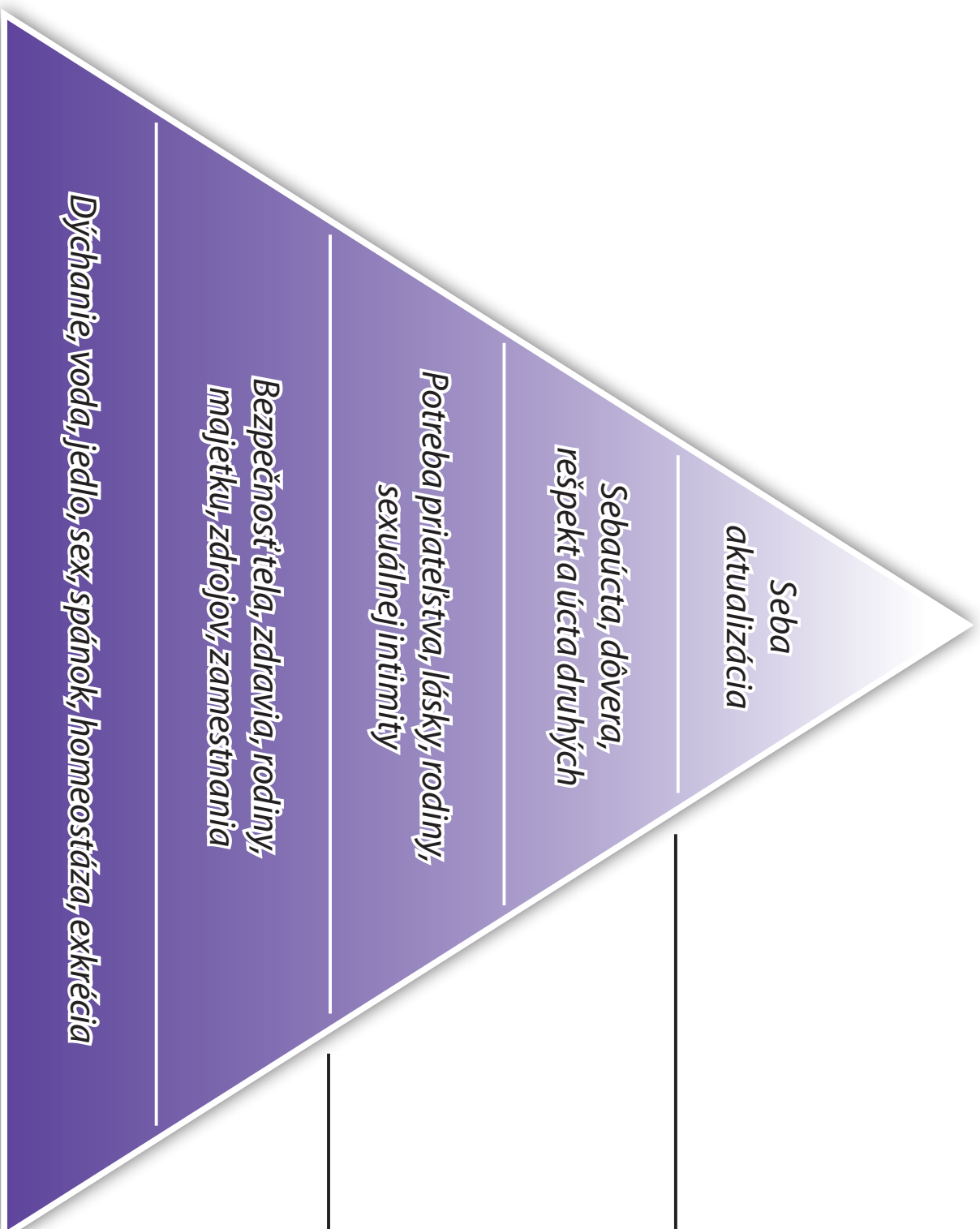
Dotazník SP-V3 – vyhodnotenie

Sčítajte koľkokrát ste si vybrali jednotlivé položky.

zaujímavá práca		prestíž v tíme	
možnosť postupu		autorita v tíme	
dobré vzťahy v tíme		dobrá mzda	
dobré vzťahy s vedúcim			

Čím väčšie číslo ste dosiahli, tým vyššia je vaša preferencia daného motívu. Ak bude daná položka vo vašej práci uspokojovaná, budete pravdepodobne viac spokojní so svojou prácou.

Maslowova pyramída potrieb



Rozvojové potreby

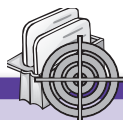
Vzťahové potreby

Základné potreby

Manažment stresu

128

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť rôznym typom stresu, identifikovať vlastné stresory a porozumieť technikám, ako ich zvládnuť.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Pracovné zaťaženie spôsobuje únavu.

V práci sa vyskytuje mnoho situácií, ktoré spôsobujú stres.

Ak nedokážeme stresu odolávať, náš výkon a pracovná spokojnosť sa znížia. Organizmus sa v dlhodobom strese môže vyčerpať až do takej miery, že človek potrebuje dlhodobú regeneráciu a odbornú pomoc.

Preto by si mal každý strážiť stres a naučiť sa ho zvládať, inak riskuje, že miesto dlhodobého stabilného výkonu po krátkej dobe stresu podľahne.

Na bežné stresové situácie existuje viacero postupov, ktoré nám stres môžu pomôcť znížiť alebo odstrániť.

DOMÁCA ÚLOHA



Spýtajte sa doma rodičov, čo im spôsobuje najväčší stres – v práci aj mimo práce.

ZÁKLADNÉ POJMY



- stres
- eustres
- distres
- stresor
- zvládanie stresu
- odolnosť voči stresu
- syndróm vyhorenia (burn-out)

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- prípadové štúdie „Typické stresové situácie“

Metódy

- analýza prípadových štúdií
- diskusia

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Vysvetlite hlavnú myšlienku. 5
2. Zadefinujte so študentmi čo je stres, eustres a distres. 10
3. Spýtajte sa študentov na zdroje ich stresu. 10
4. Urobte cvičenie Stresové situácie. ..20

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Náuka o spoločnosti
Etika
Cvičná firma
Úvod do sveta práce
Aplikovaná ekonómia



Čo je stres?

Stres spôsobujú všetky situácie, ktoré prežívame s pocitom, že ich nezvládneme.

Stres sa prejavuje na:

- **psychickej úrovni** (predstavovanie si neúspechu, rozmyšľanie o vlastnej neschopnosti...),
- **fyzologickej úrovni** (bolesti hlavy, zvieranie v krku, trasenie žalúdka, zvýšenie tlaku, svalové napätie až krče...),
- **emocionálnej úrovni** (pocity bezmocnosti, strachu...),
- **sociálnej úrovni** (podráždené reakcie na iných ľudí, neadekvátne reakcie na konfliktné situácie...).

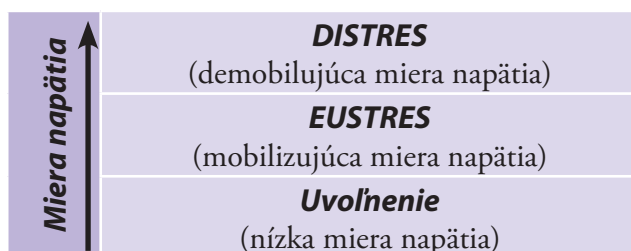
Dobrý a zlý stres

Všetky stresujúce situácie v nás vyvolávajú pocit, že ich musíme s námahou prekonávať. Podľa miery námahy a podľa toho, či vnímame situáciu ako zvládnuteľnú alebo nezvládnuteľnú, v nás vyvoláva iný typ stresu.

Dobrý stres (eustres) v nás vyvolá taká situácia, o ktorej si myslíme, že ju ešte dokážeme zvládnuť a napätie, ktoré v nás vyvolá vyburcuje náš organizmus k výkonu.

Zlý stres (distres) v nás vyvolá situácia, ktorú vnímame ako nezvládnuteľnú a vyvolá v nás takú mieru napätia, ktoré miesto zdravého vyburcovania k výkonu spôsobuje buď zlyhanie (paniku alebo nečinnosť) alebo nadmerné nasadenie, ktoré hraničí s vyčerpaním. Distres spôsobuje prehnanú reakciu organizmu na stresovú situáciu a organizmus zaplavuje množstvo hormónov, ktoré pripravujú organizmus na mimoriadnu záťaž. Distresom často preťažovaný organizmus sa rýchlo ničí.

Oba typy stresov sa odlišujú svojou mierou napätia, ktoré v človeku spôsobujú. Človek v uvoľnení nepociťuje žiadny stres. Napätie, ktoré ho mobilizuje k lepšiemu výkonu, je eustres. Distres je typ napätia, ktoré výkon obvykle znižuje.



Každý z nás sa však odlišujeme v tom:

- akú máme odolnosť voči stresu – akú mieru stresu zvládame a aké situácie považujeme za stresujúce (distres),
- ako dlho sme schopní v distrese podávať výkon,
- a aké máme mechanizmy na zvládanie distresu a regeneráciu po prekonaní stresovej situácie.

Situácie, ktoré nám spôsobujú stres, nazývame stresory. Každý z nás má svoju vlastnú „zostavu stresorov“. Tie isté stresory (stresujúce situácie) totiž pre niekoho zdrojom stresu sú a pre iného nie.

Dlhodobý stres môže skončiť takzvaným **syndrómom vyhorenia** (*burn-out syndrom*) alebo vážnym ochorením (poškodenie imunity, poškodenie alebo zlyhanie orgánov – srdcový infarkt, mozgová porážka, žalúdočné vredy...).

Syndróm vyhorenia je typický stratou záujmu o prácu, dlhodobým pocitom odcudzenia, stratou pozitívnych pocitov z práce, stratou schopnosti odýchnuť si a prežívať radosť z práce.

Zvládanie stresu

Vo väčšine publikácií o zvládaní stresu môžete nájsť nasledujúce rady – poznať sami seba, jedzte zdravo, alkohol pite striedmo, cvičte a majte dostatok pohybu, relaxujte prostredníctvom jógy, meditácie a relaxačných metód, venujte sa svojim koníčkom, sebe, rodine a priateľom.

S týmito stratégiami (stratégiemi preto, lebo sa jedná o dlhodobý prístup) sa dá len súhlasiť. My sa však na zvládanie stresu pozrieme z pohľadu manažérského – čo môžeme ako manažéri urobiť pre riadenie stresu na pracovisku.

Zvládanie stresu – stres manažment znamená, že vieme predpokladať, aké situácie vyvolávajú stres a preto ich riadime, zvládame tak, aby stres z nich bol čo najmenší. Je potrebné poznať postupy a mať zručnosti, ktoré nám pomáhajú udržať situáciu pod kontrolou a tým znižovať jej stresovosť.

Manažér a riadenie stresu v organizácii

Techniky, ktoré spomenieme v nasledujúcom zozname majú svoj účel – napríklad plánovanie slúži na stanovenie postupu k zvolenému cieľu. Ak sa

však plánovanie vhodne použije, má aj veľmi dobrý vedľajší efekt – zníženie stresu. Pozrime sa teda na najbežnejšie zdroje stresu v práci a na to, ako ich zvládať.

Zdroj stresu 1. - Pracovný proces.

Stres spôsobujú náročné úlohy, vysoké tempo činnosti, nemožnosť ovplyvniť spôsob práce, veľký tlak na vysoký výkon...

Stanovovanie cieľov, vysokých, ale realistických, a **plánovanie** činností, spojené s cieľmi obvykle veľmi dobre dokážu regulovať stres, ktorý spôsobujú náročné úlohy a vysoké tempo činnosti (na stanovovanie cieľov a plánovanie je samostatná lekcia „Manažér a procesy riadenia“).

Úlohou manažéra firmy je organizovať **plánovacie porady** a stanovovať ciele s ohľadom na zisk, podnikateľské prostredie a s ohľadom na realizátorov cieľov. Ak sú jasné ciele a plánovanie realistické, tak úlohy môžu byť náročné a tempo činnosti môže ostať rovnako vysoké – prostredníctvom zapojenia pracovníkov do plánovania ich viac s plánom stotožníme. Zásluhou daného plánu majú činnosť viac pod kontrolou. A to znižuje stres.

S plánovaním a teda odstraňovaním stresu z preťaženia či časového tlaku veľmi úzko súvisí time management – **plánovanie času**. Roztriedením jednotlivých činností na prioritné a menej dôležité, na naliehavé a tie, ktoré možno odložiť, si ľudia dokážu rozvrhnúť úlohy v čase tak, aby ich lepšie vedeli zvládať. (V lekcii 131 „Manažment času“ nájdete viac).

Adekvátny štýl vedenia ľudí - ak vieme pracovníkov vhodným štýlom s ohľadom na ich odbornosť, motiváciu a obtiažnosť úlohy (pozri lekciiu 124 „Štýly vedenia ľudí“), tak znížime ich stres spôsobený bezmocným vyplňaním rozkazov zhora alebo neschopnosťou zvládnuť úlohu samostatne.

Zdroj stresu 2. – Pracovné roly v práci.

Stres spôsobuje pozícia s veľkou zodpovednosťou, nestotožnenie sa s rolou (vedúceho, predajcu, robotníka), zlyhávajúce v plnení roly (nedostatočné schopnosti alebo zručnosti)...

K veľkej zodpovednosti patria aj adekvátne veľké právomoci a adekvátne zdroje na realizáciu danej

zodpovednosti. Ak má niekto splniť obtiažnu úlohu, potrebuje mať možnosti rozhodovať o jej realizácii, potrebuje mať dostatočné technické, finančné a ľudské zdroje, aby danú úlohu dokázal zrealizovať. Stres z nákladnej, dlhodobej a zložitej úlohy je prirodzený, ale veľmi sa stupňuje, ak zodpovedný manažér nemá dostatočné prostriedky na jej realizáciu. Preto je potrebné z organizačného hľadiska zabezpečiť realizáciu úloh – poskytnúť **dostatok organizačnej podpory prostredníctvom kompetencií (moci) a zdrojov**.

Nestotožnenie sa z rolou a/alebo zlyhávajúce vo funkcii sa dá riešiť niekoľkými spôsobmi – **prepracovanie náplne práce, preformulovanie roly, zmena pracovnej pozície**.

Úlohou manažéra (aj pracovníka) je zladit' schopnosti a skúsenosti pracovníka s potrebami organizácie – tak vzniká zaradenie pracovníka do pracovnej pozície a jeho pracovná náplň. Ak sa pracovník s danou pracovnou náplňou nevie stotožniť, musí manažér s pracovníkom vyjednávať. Vyjednávanie umožní nielen zistiť príčinu nespokojnosti (stresu), ale nájsť aj stres odstraňujúce riešenia. Možnosť riešení je vždy viac – od postupného prijatia roly pracovníkom (zapracovanie sa), cez predefinovanie roly či náplne práce až po odchod pracovníka. Ak dôvodom stresu pracovníka v danej pozícii je nedostatok zručností, aby danú rolu zvládal, je vhodné prostredníctvom **tréningu, školenia** alebo **tútoringu** skúsenejším pracovníkom zvýšiť jeho kvalifikáciu. Potom aj klesne stres z danej situácie.

Zdroj stresu 3. - Pracovisko ako formalizovaná inštitúcia.

Stres spôsobuje množstvo zatažujúcej administratívy, zdĺhavé byrokratické vybavovanie vecí, obmedzujúce normy a interné predpisy. Pracovníci majú pocit (často oprávnené), že sa všetko zbytočne zdržuje, odvádza ich od podstaty práce a nezmyselne komplikuje realizáciu úloh.

Úlohou manažéra v prípade, že sa odhalí tento zdroj stresu, je dané situácie v konzultácii s pracovníkmi riešiť – **vyjednať nové pracovné postupy** (ktoré nie sú také zdĺhavé – napríklad pri nákupe tovaru miesto troch povinných schvaľovacích podpi-

sov stačí mať iba jeden podpis od priameho nadriadeného), alebo **informovať pracovníkov o zmysle daných vecí** - prečo je daná administratíva potrebná a zvýšiť ich pochopenie a prijatie daného stavu (napríklad, že aj obchodníci musia robiť podrobný záznam zo svojich obchodných jednaní so zákazníkmi, aby bola evidencia priebehu obchodného vzťahu a prípadne sa dali vysledovať príčiny problémov, ak by nejaké nastali).

Toto sú dva odlišné postupy – jeden je zameraný na zmenu stresujúceho prostredia, druhý na vnútornú adaptáciu, prispôbenie sa situácii.

Zdroj stresu 4. – Kariérne ciele a profesionálny rozvoj.

Stres spôsobuje nemožnosť kariérneho postupu, nemožnosť vzdelávania, nesplnené očakávania z práce – práca nie je taká zaujímavá a neposkytuje možnosť seberealizácie.

Tento zdroj stresu vyplýva najčastejšie z neuspokojených potrieb seberealizácie a úcty (pozri lekciiu 129 „Motivácia“). Ľudia majú radi zaujímavú prácu, radi robia niečo, kde môžu ukázať svoje schopnosti a talent, radi sa učia nové veci (potreba seberealizácie), ľudia sú radi úspešní, chcú byť inými vnímaní ako odborníci, ako schopní a kompetentní (potreba úcty).

Preto by mal manažér dbať na to, aby jeho pracovníci vnímali svoju prácu ako zaujímavú a ako profesiu, kde sa môžu seberealizovať. Okrem toho, že je v prvom rade vhodné prijímať ľudí, ktorí majú o danú prácu záujem, manažér by sa mal starať o ich odborný a kariérny rozvoj naďalej – to sa dá dosiahnuť viacerými spôsobmi.

1. **Umožňovať pracovníkom zasahovať do rozhodovania a plánovania** oddelenia prípadne celej firmy, a dávať im slobodu samostatne pracovať.
2. Umožňovať im postup v kariérnom rebríčku, či postupne im **zväčšovať právomoci**.
3. Podporovať ich odborný rozvoj – umožňovať im navštevovať **školenia, tréningy, vzdelávanie** spojené s ich prácou.

Zdroj stresu 5. - Medziludské vzťahy.

Stresujúce sú zlé vzťahy s nadriadenými, s podriadenými, s kolegami. Najčastejšie je táto oblasť spojená s riešením konfliktov. Konfliktne situácie sú stresujúce najmä vtedy, ak ľudia nemajú dostatočné zručnosti na ich zvládnutie a teda sú stresovaní práve z toho, že nemajú konflikty pod kontrolou.

Vo firmách sa uplatňujú tri základné prístupy.

1. Ľudia absolvujú **tréningy na riešenie konfliktov**, aby mali lepšie zručnosti pri samostatnom riešení konfliktných situácií. Konflikty riešia potom konštruktívnejšie a stres z nich je menší.
2. **Teambuilding**, teamspirity, firemné hry, atď. – čiže firemné akcie, kde pracovníci firmy všetkých úrovní absolvujú spoločne jeden až dvojdňovú akciu, kde v neformálnej atmosfére športujú, súťažia, zabávajú sa, spoznávajú sa. Navzájom si tak budujú vzťahy na neformálnej úrovni a potom kooperatívnejšie riešia konfliktne situácie s ľuďmi, s ktorými majú predchádzajúcu pozitívnu skúsenosť.
3. **Konflikt manažment** – firma má dohodnuté postupy ako správne reagovať, ak vznikne konflikt. Postup je súčasťou firemných postupov a firemnej kultúry. Procesný postup hovorí, za kým ísť a ako postupovať, keď vznikne konflikt. Firemná kultúra zase definuje, aká je forma komunikácie pri konflikte – otvorenosť, vzájomná úcta k názorom druhého, a podobne.

Ak firma dlhodobo a dôsledne uplatňuje vyššie vymenované postupy na zvládanie 5 základných stresorov – je veľmi pravdepodobné, že ľudia v danej firme sú v práci menej stresovaní, podávajú dlhodobo vyššie výkony a sú spokojnejší so svojou prácou.



1. Vysvetlite hlavnú myšlienku lekcie.

2. Zadefinujte so študentmi čo je stres, eustres a distres.

- a) Nechajte študentov vo dvojiciach **zadefinovať stres**. Spýtajte sa: *Čo je podľa vás stres? Čím je stres typický? Ako rozpoznáte stresovú situáciu od nestresovej? Napíšte si vo dvojici definíciu stresu.*

Nechajte študentov povedať, na čo prišli. Výsledkom by mala byť definícia, ktorej podstatou je, že stresové sú všetky situácie, ktoré vnímame ako ťažké, prípadne nevládnuteľné.

- b) Spýtajte sa ich: *Je stres aj na niečo dobrý?* Očakávajú odpovede typu: aktivizuje organizmus, upozorňuje na nebezpečie, spúšťa reflexy, varuje pred problémami... Výsledkom by mohla byť tabuľka z teórie: Uvoľnenie – eustres – distres. Poukážte na rôzne typy napätia a teda **rôzne typy stresu podľa jeho intenzity**.

- c) Spýtajte sa študentov: *Myslíte si, že ľudia reagujú na stres rovnako, alebo rôzne?* Očakávajú diskusiu o tom, že **ľudia reagujú rôzne na rôzne stresové situácie**, niektoré situácie sú pre niekoho stresom pre iného nie, tá istá situácia môže u rôznych ľudí vyvolať rôzne silný stres. Spýtajte sa ich, ako si to vysvetľujú.

Odpoveďou môže byť citlivosť na stres, osobnostné nastavenie, schopnosti... Vždy sa ich spýtajte, ako daná vec, napr. osobnostné nastavenie, pomáha alebo zhoršuje vnímanie stresu, nech je diskusia konkrétna.

3. Spýtajte sa študentov na zdroje ich stresu.

Čo vás stresuje? Ako sa u vás stres prejavuje? Prečo ste z toho vystresovaní?

Urobte prehľad ich stresorov. Zozbierajte aj ich zistenia z domácej úlohy a diskutujte o stresových situáciách.

4. Urobte cvičenie Stresové situácie. - 20'

Rozdeľte študentov do dvojíc. Rozdajte študentom jednotlivé stresové situácie. **Inštrukcia:** *Predstavte si, že ste manažéri, a pracovníci vašej firmy sa na vás obracajú so sťažnosťami, pomenovanými v jednotlivých situáciách. Prečítajte si ich a najprv sa zamyslite a na-*

píšte si, čo spôsobuje stres v jednotlivých situáciách.

Nechajte ich chvíľu prečítať situácie a zadefinovať zdroj stresu. Prejdite si so študentmi jednotlivé zdroje stresu. Počas toho zadefinujte najčastejšie zdroje stresu na pracovisku podľa teórie v lekcii.

Potom doplňte inštrukcie: *Teraz navrhните, čo by ste urobili, ako by ste danú situáciu riešili, aby pracovníci mali menej stresu v daných situáciách.*

Keď budú študenti hovoriť, ich návrhy riešení spojte s teóriou podľa lekcii.

Situácia 1. - Zdroj: chaotické úlohy, žiadne plánovanie.

Riešenie: plánovanie so šéfom a časový manažment.

Situácia 2. - Zdroj: nevláda konflikty so zákazníkmi.

Riešenie: naučiť pracovníka zručnosti jednania so zákazníkmi.

Situácia 3. - Zdroj: pocit nezmyselnosti zápisov a administratívy.

Riešenie: buď vysvetlenie dôvodu zápisov a/alebo zjednodušenie zápisu.

Situácia 4. - Zdroj: nebaví ho rutinná práca, pri ktorej sa nič nové neučí.

Riešenie: dať mu inú, ďalšiu, ťažšiu, zodpovednejšiu prácu, presunúť ho na inú pozíciu, kde bude robiť nové veci.

Situácia 5. - Zdroj: konflikty a neschopnosť ich uspokojujúco konštruktívne vyriešiť.

Riešenie: naučiť ich viesť porady, vyjednávať a riešiť konflikty – poslať ich na školenie, tréning.



Stresové situácie

- 1. Pracovník sa vám sťažuje na preťaženosť. Tvrdí, že má veľa úloh, krátke termíny, kopia sa mu nedokončené veci. Je stresovaný z množstva úloh, ktoré sa mu zo všetkých strán sypú na hlavu. Šéf mu neplánovane dáva úlohy a staré ešte nestihol odovzdať.**

Čo je zdroj stresu? Čo by mu pomohlo?

- 2. Podriadený z vášho tímu, ktorý je zodpovedný za kontakt so zákazníkmi je stresovaný. Háda sa so zákazníkmi, alebo naopak mlčky prijme aj neodôvodnenú reklamáciu. Dokonca ste ho párkrát videli ako sa pred niektorými zákazníkmi skrýva (akože práve ide niečo súrne vybaviť) a potom so zákazníkom jedná niekto iný z tímu.**

Čo je zdroj stresu? Ako by ste riešili túto situáciu?

- 3. Obchodníci v regiónoch sa sťažujú na preťaženosť nezmyselnou administratívou. Sťažujú sa najmä na záznamy z jednaní s klientmi a na zápisy z porad. Tvrdia, že záznamov je toľko, že nemajú čas na robenie obchodov a miesto toho majú samé papierovačky.**

Čo je zdroj stresu? Ako by ste riešili túto situáciu?

- 4. Pracovník pracuje vo firme už druhý rok. Práca ho prvý rok bavila, učil sa nové veci, a teraz už všetky veci v rámci jeho pozície pozná a robí už známe a rutinné veci. Podáva v poslednej dobe menší výkon, vyhýba sa úlohám, prejavuje nespokojnosť. Na všetko hovorí, že je to nuda a otrava.**

Čo je zdroj stresu? Čo môžete urobiť?

- 5. Vo firme sa opakovane objavujú konflikty medzi kolegami na jednom projekte. Keď riešia nejaké problémy, často majú iný názor na veci, nie sú ochotní vyjednávať, dohodnúť sa, niekedy ich diskusia končí krikom a hádkou. Obaja sú nespokojní, hádžu vinu jeden na druhého, odmietajú na projekte ďalej robiť. Majú stres už len z toho, že sa majú stretnúť na spoločnej porade.**

Čo je zdroj stresu? Ako by ste riešili túto situáciu?



Manažment stresu

Čo je stres?

Stres spôsobujú všetky situácie, ktoré prežívame s pocitom, že ich nezvládneme.

Zvládanie stresu

Zvládanie stresu – stres manažment znamená, že vieme predpokladať, aké situácie vyvolávajú stres a preto ich riadime, zvládame tak, aby stres z nich bol čo najmenší. Je potrebné poznať postupy a mať zručnosti, ktoré nám pomáhajú udržať situáciu pod kontrolou a tým znižovať jej stresovosť.

Manažér a riadenie stresu v organizácii

Zdroj stresu 1. - Pracovný proces. Stres spôsobujú náročné úlohy, vysoké tempo činnosti, nemožnosť ovplyvniť spôsob práce, veľký tlak na vysoký výkon...

Zdroj stresu 2. – Pracovné roly v práci. Stres spôsobuje pozícia s veľkou zodpovednosťou, nestotožnenie sa s rolou (vedúceho, predajcu, robotníka), zlyhávanie v plnení roly (nedostatočné schopnosti alebo zručnosti)...

Zdroj stresu 3. - Pracovisko ako formalizovaná inštitúcia. Stres spôsobuje množstvo zaťažujúcej administratívy, zdĺhavé byrokratické vybavovanie vecí, obmedzujúce normy a interné predpisy. Pracovníci majú pocit, že sa všetko zbytočne zdržuje, odvádza ich od podstaty práce a nezmyselne komplikuje realizáciu úloh.

Zdroj stresu 4. – Kariérne ciele a profesionálny rozvoj. Stres spôsobuje nemožnosť kariérneho postupu, nemožnosť vzdelávania, nesplnené očakávania z práce – práca nie je taká zaujímavá a neposkytuje možnosť sebarealizácie.

Zdroj stresu 5. – Medziľudské vzťahy. Stresujúce sú zlé vzťahy s nadriadenými, s podriadenými, s kolegami. Najčastejšie je táto oblasť spojená s riešením konfliktov. Konfliktne situácie sú stresujúce najmä vtedy, ak ľudia nemajú dostatočné zručnosti na ich zvládnutie a teda sú stresovaní práve z toho, že nemajú konflikty pod kontrolou.

DOMÁCA ÚLOHA



Premyslite si, ktoré činnosti počas týždňa a víkendu robíte a o ktorých si myslíte, že by ste nemuseli robiť a strácať pri nich čas. Napíšte si ich a zapíšte si aj koľko času za týždeň pri týchto činnostiach stratíte.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Miluše Havlíková (ed.) – Pavel Kopřiva – Ivo Mayer – Zdena Vildová a kol.: *Program podpory zdraví ve škole*. Portál 1998
- Hayesová, Nicky: *Aplikovaná psychologie*. Praha, Portál 2003
- Černý, Vojtěch: *Jak překonat stres*. Nakladatelství Computer Press, Praha 2006
- Mayerová, Marie: *Stres, motivace a výkonnost*. Grada Publishing, Praha 1997
- Truckenbrodt, Nicole: *Stres? Neznám! Jak si efektivně zorganizovat práci a nepodlehnout stresu*. Grada Publishing, Praha 2006

Zdroje štúdia - stres testy

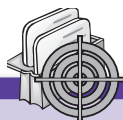
- http://www.lessons4living.com/stress_test.htm (anglicky, počítač vyhodnotí)
- http://www.lessons4living.com/burnout_test.htm (anglicky, počítač vyhodnotí)
- <http://www.arc.sbc.edu/stressquiz.html> (anglicky, vyhodnotíte si sami)
- http://www.webmd.com/content/pages/7/1674_52145.htm (anglicky, počítač vyhodnotí)
- <http://www.blogthings.com/howstressedareyouquiz/> (anglicky, počítač vyhodnotí)
- <http://81.89.48.71.vnet.sk/archive/index.php/t-24981.html> (slovensky, hodnotíte si sami)

Zdroje štúdia - slovenské stránky o strese:

- <http://www.nestresuj.sk/>
- <http://sk.wikipedia.org/wiki/Stres>
- <http://www.primar.sk/Page.aspx?ID=2024>
- <http://referaty.atlas.sk/slovincina-a-cestina/slohy-a-fejtony/21675/stres>
- <http://www.zdravie.sk/sz/content/676-29711/Ako-zdravo-zvladnut-stres.html>

Manažment času

CIEĽ LEKCIE



Vedieť rozpoznať svojich zlodějov času a porozumieť, ako negatívne ovplyvňujú náš výkon.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Každý, kto pracuje naplno a chce byť lídrom na trhu, pozná problém s nedostatkom času. Veľa práce, málo času. Keby mal deň 24 hodín a ešte by sme mali 7 hodín času na spánok, boli by sme nadšení.

Často však je nedostatok času spojený nielen s množstvom práce (úloh), ale aj s tým, že čas, ktorý máme k dispozícii, nevyužívame efektívne.

Nechávame sa odľakať tzv. zlodějmi času, neplánujeme, alebo nedokážeme odmietnuť ďalšie a ďalšie ponuky práce. Potom končíme s tým, že nevieme, kde nám hlava stojí a ani si už nepamätáme, kedy sme ju stratili. Zloději času nám ju nenápadne ukradli.

Našťastie existuje niekoľko možností, ako sa zlodějom času brániť. Treba nainštalovať kamery a zistiť, kto sú tí zloději a kedy prichádzajú – tak sa nám ich podarí identifikovať. Potom si treba pripraviť pasce a bezpečnostné zariadenia na odchyt jednotlivých zlodějov – použiť techniky na manažment času.

DOMÁCA ÚLOHA



Premyslite si, ktoré činnosti počas týždňa a víkendu robíte a o ktorých si myslíte, že by ste nemuseli robiť a strácate pri nich čas. Napíšte si ich a zapíšte si aj, koľko času za týždeň pri týchto činnostiach stratíte.

129

ZÁKLADNÉ POJMY



- manažment času
- time management
- zloději času
- plánovanie času
- Eisenhowerov princíp
- dôležitosť úlohy
- naliehavosť úlohy

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- identikity páchatel'ov
- zoznam úloh pre vedúceho oddelenia organizácie školení

Metódy

- kreslenie identikitov,
- riešenie prípadových štúdií
- výklad
- diskusia



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Vysvetlite hlavnú myšlienku a príbeh „Banka času“. 5
2. Nakreslite so študentmi „Identikity zlodějov času“. 20
3. Vysvetlite princíp Plánovania a Eisenhowerov princíp rozdelenia úloh podľa dôležitosti a naliehavosti. 10
4. Cvičenie „Zoznam úloh pre vedúceho oddelenia organizácie školení“ ... 10

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Náuka o spoločnosti
Cvičná firma
Úvod do sveta práce
Marketing
Manažment
Triednická hodina



Príbeh Banka času

Predstavte si, že máte v banke 86 400 euro. Lenže táto banka je špeciálna. Pripisuje vám každé nové ráno na účet 86 400 euro. Ale urobí to iba vtedy, ak všetky peniaze vyberiete a nejakou použijete – nemôžete si peniaze iba vybrať a nechať, musíte ich nejakou minúť, investovať, použiť. Ak to neurobíte, peniaze, ktoré nepoužijete, vám banka škrtne a na budúci deň budete mať o toľko euro na účte menej.

Myslíte si, že je to fantázia? Nie je. Takýto účet má každý z nás. Akurát, že miesto euro máme na ňom sekundy. A tento účet je každý nový deň, ktorý máme k dispozícii a ten má presne 86 400 sekúnd (Marc Mancini, 2003).

A keď miesto toho, aby sme urobili, čo je potrebné, a nejaký čas premrháme, tak nám to ostane na druhý deň. Akurát, že budeme mať menej času na všetko ostatné, čo sme chceli v ten deň stihnúť. A časová banka je neúprosná – nedaruje nám ani sekundu.

Táto banka má monopol na čas. Vedomá si tejto vymoženosti (a že jej ju nikdy nijaký premiér ani protimonopolný úrad nevezme), sa správa celkom ležérne voči vlastnej bezpečnosti.

Zlodeji sa okolo tejto banky točia ako žraloky okolo zablúdenej plážovej nafukovačky. Keď chceme zabrániť tomu, aby nám zlodeji času ukradli čo len sekundu, potrebujeme ich vedieť identifikovať, odhaliť a brániť sa im.

Príbeh s drevorubačom

Muž na prechádzke v lese stretne lesného robotníka, ktorý je zamestnaný tým, že náhlivo a práce pili spadnutý kmeň stromu na menšie časti. Muž pristúpi bližšie, aby videl, prečo sa drevorubač tak namáha. Potom povie: – Prepáčte, ale niečo mi napadlo. Vaša píla je úplne tupá! Nechcete si ju naosetriť? – Robotník len vyčerpane vzdychne: Ja na to nemám čas - musím píliť!

Najčastejšie sťažnosti ľudí sú na nedostatok času. Problém však často nie je v tom, že by času bolo málo, ale v tom, ako s ním narábame.

Nechávame sa okrádať zlodejmi času a nepoužívame proti nim žiadne zabezpečenie.

Niekoľko príkladov typických zlodejov času ilustrujeme pomocou ich identikitov. Identikity sú

nákresy portrétov zločincov vytvorené na základe opisu svedkov zločinu. Identikity potom pomáhajú pri dolapení zločinca.

Identikity zlodejov času

Chaotik – Neplánovanie

Najrozšírenejší a najväčší zlodej času. Často si berie so sebou aj kumpánov – Fuškára a Nerváka. Napriek tomu je veľmi nenápadný. Len nám zastavuje ruku a mozog v okamihu, ak by sme si chceli zapísať nejaký plán, čo potrebujeme urobiť ďalší deň, týždeň, či mesiac. A Chaotik nás nechá robiť, čo príde, na čo nám oko padne. Robíme veci rad za radom. Potom sa však stáva, že niektoré veci odkladáme príliš dlho až prešvihneme termín, alebo robíme veci nepotrebné a kvôli nim tie potrebné nestíhame. Inokedy úplne zabudneme urobiť, čo sme potrebovali, alebo sľúbime niečo, na čo už nemáme čas.

Hračičkár - Pozeranie TV, hranie sa na počítači

Veľmi nebezpečný zlodej času. Hovorí na nás sladkým hlasom, láka nás iba na chvíľu si s ním pohovoriť. Zatiaľ nás však okradne o toľko času, že kým si to uvedomíme, už sme s ním niekoľko hodín strávil. Nebezpečný je aj tým, že nás stále čaká doma a tvári sa ako náš najlepší priateľ.

Fuškár - Beriem čo príde

Fuškár sa často motá okolo nás spolu s Chaotikom. Spolieha sa na to, že nás bude schopný nahovoriť na hocičo, čo vyzerá aspoň trochu lákavo. Tak nám Fuškár ponúkne ísť s kamarátmi do kina, potom kolega potrebuje s niečím pomôcť, potom začneme s niekým plánovať jeho projekt, začneme si upratovať pracovný stôl, potom sa objaví možnosť ísť na konferenciu... Nakoniec zistíme, že sme robili veľa rôznorodých vecí, dokonca aj zaujímavých, ale aj keď sme robili všeličo, nikam to nesmerovalo.

Rozptylovač - Nepočúvanie inštrukcií

Veľmi prefíkaný zlodej času. Sám dobre sleduje, čo sa deje, ale v tých chvíľach, kedy by sme sa mali sústrediť, nám našepká, že nič podstatné sa nedeje. Obvykle je to vtedy, keď nám nadriadený dáva inštrukcie. Keďže vnímame tak na polovicu, máme

pocit, že všetko je jasné a že vieme ako znie zadanie úlohy. Keď sa však do nej pustíme, zistíme, že nám inštrukcia nie je jasná, že nám chýbajú nejaké informácie, že sme si nedohodli presné podmienky jej realizácie a musíme si všetky informácie (miesto práce na úlohe) znova prácne zháňať. A Rozptylovač má z nás radosť.

Sklerotik - Nevie, kde čo mám

Sklerotik pracuje systematicky a dlhodobo. Nahovára nám, že poriadok je pre blbcov. Že tvorivý neporiadok je pre inteligentných. Aj keď sa nám dokumenty, či už v papierovej alebo elektronickej verzii hromadia, stále nám Sklerotik tvrdí, že máme prehľad, že všetko vždy nájdeme. Až postupne zistíme, že trávime veľa času hľadaním, usporadúvaním vecí, ktoré sú roztratené po celej kancelárii alebo náhodne roztrúsené na harddisku počítača. A Sklerotik nám zatiaľ ukladá ďalší dokument na náhodne vybrané miesto.

Telefonista - Dvíhanie telefónov

Telefonista využíva naliehavý tón telefónu, aby vzbudil pocit súrnosti. Drnčí, volá nás, aby sme telefón zdvihli a venovali sa niekomu na druhej strane. Obvykle to ľahko dosiahne, pretože spolieha na to, že sme zvedaví a ak nie zvedaví, tak aspoň slušní. A hneď nás má na telefóne. Keď po celom dni zistíme, že sme väčšinu času telefonovali, a nič z toho, čo sme chceli urobiť, sme nestihli, telefonista sa baví na náš (telefónny) účet.

Nervák - Nevie, čo skôr

Nervák je zlodej - génus. Nazhromaždí nám všetky úlohy tak, aby sme ich naraz pred sebou videli. Treba vybaviť tamto, volať onomu, zohnať veci na tamto, odvolať akciu, prehodiť termín, dopísať správu, odpísať na desať mailov, dohodnúť sa s kolegom... Vidíme všetko naraz a jasne. A ideme sa z toho zblázniť. Nevieme, do čoho sa skôr pustiť. A tak buď bezcieľne pobeहujeme po kancelárii alebo si ideme od zúfalstva zapáliť pred budovu a pre istotu sa už do práce ani nevrátíme. Nervák však v práci zostáva a zhromažďuje nám na kôpku ďalšie nesplnené úlohy.

Robotník - Čo si nespravím, to nemám

Robotník je absolútny individualista. Zlodej času, ktorý nám brnká na našu strunu prehnaneho seba-vedomia a podporuje našu nedôveru voči ostatným. Našepkáva nám do uška, že spoľahnúť sa môžeme iba na seba. A tak všetky možné úlohy robíme sami. Od kopírovania dokumentov, cez odpisovanie na reklamné ponuky, až po strategické rozhodnutia o firme. Vraciame sa domov pred polnocou a Robotník nás uznanlivo potľapkáva po pleci kóóóľko veľa sme toho dnes stihli urobiť. Čo by si bez nás firma počala?

Perfekcionista - Ja to viem spraviť najlepšie

Perfekcionista je uhladený, dobre vyzerajúci pánko, pričesáva si počas reči fúziky a čistí si elegantne nechty. Je milý, slušný a nedá sa len tak odbiť. Pozerá sa nám na ruky a komentuje našu prácu. Vždy nájde niečo, čo by sa mohlo vylepšiť. Vždy nás podpichne, že dokážeme ešte lepšie napísať správu, lepšie sformulovať vetu v odpovedi na sťažnosť zákazníka, krajšie nakresliť grafický návrh, lepšie si napláňovať rozpis úloh v projekte. A Perfekcionista má pravdu – vždy to ide lepšie a tak nad všetkým sedíme dlho, predlho. Nakoniec neodovzdáme včas správu, neodošleme odpoveď na sťažnosť, nepredložíme na porade grafický návrh...

Prikyvovač - Jasné, že to pre vás urobím

Prikyvovač nám sedí stále za chrbtom a hladká nás po hlave. Preto ho tak ľahko neodoženieme. Keď niekto príde za nami do kancelárie, že niečo potrebuje. Prikyvovač nám pokýva našou hlavou na znak súhlasu. A potom nás znova pohladká, za to že sme takí milí a ústretoví. Príde ďalší kolega, potom šéf, dokonca aj podriadený od nás niečo potrebuje, všetkým prikývneme, aj keď už práce máme nad hlavu. Ale keď to Prikyvovačove hladkanie po hlave je také príjemné. A je to asi to jediné, čo si počas dňa užijeme – inak sme zavalení prácou nielen svojou, ale aj prácou všetkých ostatných z firmy.

TECHNIKY RIADENIA ČASU - TIME MANAŽMENT

Techník riadenia času je viacero. Základná technika je **plánovanie času**. Príbeh o drevorubačovi ilustruje najzákladnejší nástroj na riadenie času – plánovanie.

Keďže máme lekciu plánovania samostatne (lekcia 122), zhrnieme si základné informácie len veľmi stručne s ohľadom na manažment času.

Jedným zo základných dôvodov plánovania je, že šetrí čas. Aj keď samotné plánovanie istý čas zaberie v konečnom dôsledku nám čas šetrí. Neplánovanie činností spôsobuje, že niektoré činnosti sa robia dva razy, niektoré chybne, na niektoré sa zabudnú a musia sa dorábať. Čím zložitejšia činnosť (dlhodobejšia, viac ľudí, veľa koordinácie...), tým väčšia je potreba plánovania a tým viac času ušetrí.

3.a) Časová línia činnosti v prípade, že sa neplánuje:

Realizácia činnosti	Kontrola chýb	Náprava chýb
---------------------	---------------	--------------

Časová línia činností v prípade, že sa plánuje:

Plánovanie činností	Realizácia činností	Kontrola chýb	Náprava chýb
---------------------	---------------------	---------------	--------------

Z grafu možno vidieť, že v prípade neplánovania ušetríme čas len neplánovaním, ale činnosť samotná trvá dlhšie, pri kontrole chýb sa nájde viacej chýb a samotná ich náprava trvá dlhšie.

V prípade plánovania pred realizáciou činnosti strávime spočiatku viac času samotnou prípravou, ale realizácia je potom systematickejšia a trvá kratšie, chybovosť je menšia a aj náprava chýb zaberie menej času. Celkovo však plánovanie činností spôsobuje, že samotnou činnosťou strávime menej času. Preto sa plánovanie používa ako nástroj na manažment času.

Plánovanie

- **Stanovujte si ciele** (úlohy) – potom budete presnejšie vedieť, čo chcete dosiahnuť.
- **Stanovte si časový limit** do kedy chcete danú úlohu (cieľ) dokončiť.
- **Ak je úloha veľká, rozdeľte si ju** na niekoľko

menších kúskov (menších krokov) a postupne na nich pracujte. Stanovte si časové limity na jednotlivé kroky.

- **Úlohy si zapíšte** na papier, majte ich na viditeľnom mieste po ruke a kontrolujte si ich vykonávanie.
- **V pláne si nechajte aj časové rezervy**, ak by sa vyskytli nepredvídané zdržania.
- **Každú splnenú úlohu si preškrtnite a nespĺnenú znova zaradte do plánu.**

3.b) Technika riadenia času – Eisenhowerov princíp

Dwight Eisenhower (americký generál a prezident USA) navrhuje rozdeliť úlohy podľa toho, aká je ich:

- **dôležitosť** (aká je ich závažnosť, teda dôsledky pri ich nevykonaní)
- **naliehavosť** (aký je čas na ich vykonanie)

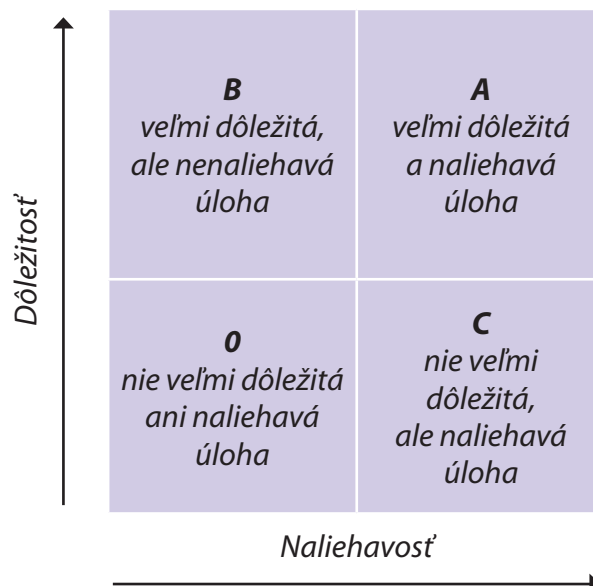
Tieto dve vlastnosti úloh ich rozdeľia do nasledujúcich 4 kategórií.

A – veľmi dôležitá a naliehavá úloha

B – veľmi dôležitá, ale nenaliehavá úloha

C – nie veľmi dôležitá, ale naliehavá úloha

0 – nie veľmi dôležitá ani naliehavá úloha





1. Vysvetlite hlavnú myšlienku lekcie a príbeh Banka času.

- a) Povedzte hlavnú myšlienku lekcie - času máme každý rovnako, ale odlišne ho využívame. Aj to je jeden z dôvodov, prečo má niekto pocit, že má nedostatok času.
- b) Povedzte príbeh Banka času. Spýtajte sa študentov, či majú pocit, že majú málo času. Spýtajte sa ich, koľko by ho potrebovali navyše a čo by v tom čase chceli robiť.

Úvod ukončíte tým, že čas máme všetci obmedzený, dôležité je, ako ho využijeme, pretože to je jediné, čo sa dá s časom urobiť – dobre ho využiť.

2. Nakreslite so študentmi Identikity zlodejov času.

Prejdite na tému zlodejov času. Zlodeji času sa objavujú už u študentov, pretože aj oni majú „pracovné povinnosti“ – školu. Zlodeji času sa však rozmnožujú najmä v pracovnom prostredí. Preto je dobré ich poznať, aby sme sa im mohli vyhnúť alebo ich prichytiť pri čine.

Postrihajte identikity zlodejov času z pomôcok pre aktivitu. Rozdajte študentom do dvojíc po jednom identikite zlodejov času. Rozdajte im čisté papieri A4. Ich úlohou je prečítať si identifikačný opis Zlodeja času a podľa toho si vymyslieť ako vyzerá, keď kradne čas. Nech je na obrázku obeť aj zlodej. Potom bude ich úlohou Identikit ukázať ostatným a predstaviť zlodeja s jeho charakteristikami.

Keď budú študenti Identikity predstavovať, pýtajte sa študentov, či už niekto z nich podobného zlodeja stretol a ako by sa s ním dalo vysporiadať.

3. Vysvetlite stručne princíp Plánovania a Eisenhowerov princíp rozdelenia úloh podľa dôležitosti a naliehavosti.

- a) Povedzte príbeh s drevorubačom. Spýtajte sa študentov, čo má príbeh ilustrovať. Správna odpoveď je plánovanie a príprava.
- b) Vysvetlite študentom dva grafy – časovú linku v prípade neplánovania činnosti a časovú linku s plánovaním.
- c) Vysvetlite Eisenhowerov princíp dôležitosti a naliehavosti úloh. Nakreslite graf.

4. Urobte cvičenie Zoznam úloh pre vedúceho oddelenia organizácie školení.

Cvičenie Zoznam úloh rozdajte študentom do dvojíc. **Inštrukcia:** *Predstavte si, že pracujete vo vzdelávacej agentúre a máte na starosti organizáciu školení. Prídete do práce a čaká vás tento zoznam úloh. Rozdelte úlohy podľa ich naliehavosti a dôležitosti podľa Eisenhowerovho princípu. Ktoré úlohy musíte urobiť dnes? Ktoré môžete odložiť na inokedy? Prečo? Vyplňte si tabuľku a pripravte si odpovede na moje otázky.*

Diskutujte so študentmi o ich odpovediach.

Na záver hodiny sa ich spýtajte, čo užitočné sa naučili.



Cvičenie: Zoznam úloh pre vedúceho oddelenia organizácie školení

Predstavte si, že pracujete vo vzdelávacej agentúre (15 pracovníkov), ktorá poskytuje školenia, konzultácie, a robí výbery pracovníkov iným firmám. Vaša pozícia – organizátor školení.

Nižšie vidíte zoznam úloh, ktoré vás ráno, v posledný pondelok v mesiaci, o 9.00 čakajú na stole (sekretárka ich pripravila). Vašou úlohou je zaradiť ich do 4 kategórií podľa naliehavosti a dôležitosti, aby ste sa do nich mohli pustiť.

	Telefonovať klientovi, že školenie na budúci týždeň sa ruší.
	Poslať inému klientovi ponuku tém na školenia pre jeho firmu.
	Rozmnožiť materiály na zajtrajšie školenie.
	Rozmnožiť materiály na školenie na budúci týždeň.
	Vypracovať návrh nového typu školení pre marketingové oddelenie a svojho šéfa.
	Ísť na záchod.
	Dať opraviť jednu z kopíriek - robí šmuhy.
	Očistiť si topánky pred stretnutím s klientom (príde o hodinu).
	Pripraviť správu zo včerajšieho školenia.
	Odpísať hotelu, ktorý vám ponúka svoje školiace priestory.
	Objednať hotel v Tatrách pre kurz, ktorý bude o 3 mesiace.
	Ísť na obed s kolegyňou.
	Pripraviť správu o školeniach, výdavkoch a príjmoch za minulý mesiac.
	Prečítať si časopis Profit, kde píšú článok o Time managemente.
	Pripraviť si prehľad firiem, ktoré budete oslovovať na budúci mesiac.

A – veľmi dôležitá a naliehavá úloha

B – veľmi dôležitá, ale nenaliehavá úloha

C – nie veľmi dôležitá, ale naliehavá úloha

0 – nie veľmi dôležitá ani nenaliehavá úloha



Identikity zlodejov času

✂ Pomôcky prefotíte a postrihajte

Chaotik – Neplánovanie

Najrozšírenejší a najväčší zlodej času. Často si berie so sebou aj kumpánov - Fuškára a Nerváka. Napriek tomu je veľmi nenápadný. Len nám zastavuje ruku a mozog v okamihu, ak by sme si chceli zapísať nejaký plán, čo potrebujeme urobiť ďalší deň, týždeň, či mesiac. A Chaotik nás nechá robiť, čo príde, na čo nám oko padne. Robíme veci rad za radom. Potom sa však stáva, že niektoré veci odkladáme príliš dlho až prešvihneme termín, alebo robíme veci nepotrebné a kvôli nim tie potrebné nestíhame. Inokedy úplne zabudneme urobiť, čo sme potrebovali, alebo sľúbime niečo, na čo už nemáme čas.

Hračičkár - Pozeranie TV, hranie sa na počítači

Veľmi nebezpečný zlodej času. Hovorí na nás sladkým hlasom, láka nás iba na chvíľu si s ním pohovoriť. Zatiaľ nás však okradne o toľko času, že kým si to uvedomíme, už sme s ním niekoľko hodín strávili. Nebezpečný je aj tým, že nás stále čaká doma a tvári sa ako náš najlepší priateľ.

Fuškár - Beriem čo príde

Fuškár sa často motá okolo nás spolu s Chaotikom. Spolieha sa na to, že nás bude schopný nahovoriť na hocičo, čo vyzerá aspoň trochu lákavo. Tak nám Fuškár ponúkne ísť s kamarátmi do kina, potom kolega potrebuje s niečím pomôcť, potom začneme s niekým plánovať jeho projekt, začneme si upratovať pracovný stôl, potom sa objaví možnosť ísť na konferenciu... Nakoniec zistíme, že sme robili veľa rôznorodých vecí, dokonca aj zaujímavých, ale aj keď sme robili všeličo, nikam to nesmerovalo.

Rozptylovač - Nepočúvanie inštrukcií

Veľmi prefíkaný zlodej času. Sám dobre sleduje, čo sa deje, ale v tých chvíľach, kedy by sme sa mali sústrediť, nám našepká, že nič podstatné sa nedeje. Obvykle je to vtedy, keď nám nadriadený dáva inštrukcie. Keďže vnímame tak na polovicu, máme pocit, že všetko je jasné a že vieme ako znie zadanie úlohy. Keď sa však do nej pustíme, zistíme, že nám inštrukcia nie je jasná, že nám chýbajú nejaké informácie, že sme si nedohodli presné podmienky jej realizácie a musíme si všetky informácie (miesto práce na úlohe) znova prácne zháňať. A Rozptylovač má z nás radosť.

Sklerotik - Nevie, kde čo mám

Sklerotik pracuje systematicky a dlhodobo. Nahovára nám, že poriadok je pre blbcov. Že tvorivý neporiadok je pre inteligentných. Aj keď sa nám dokumenty, či už v papierovej alebo elektronickej verzii hromadia, stále nám Sklerotik tvrdí, že máme prehľad, že všetko vždy nájdeme. Až postupne zistíme, že trávime veľa času hľadaním, usporadúvaním vecí, ktoré sú roztratené po celej kancelárii alebo náhodne roztrúsené na harddisku počítača. A Sklerotik nám zatiaľ ukladá ďalší dokument na náhodne vybrané miesto.

Identikity zlodejov času

 Pomôcky prefotíte a postrihajte

Telefonista - Dvíhanie telefónov

Telefonista využíva naliehavý tón telefónu, aby vzbudil pocit súrnosti. Drnčí, volá nás, aby sme telefón zdvihli a venovali sa niekomu na druhej strane. Obvykle to ľahko dosiahne, pretože spolieha na to, že sme zvedaví a ak nie zvedaví, tak aspoň slušní. A hneď nás má na telefóne. Keď po celom dni zistíme, že sme väčšinu času telefonovali, a nič z toho, čo sme chceli urobiť, sme nestihli, telefonista sa baví na náš (telefónny) účet.

Nervák - Nevie, čo skôr

Nervák je zlodej - génus. Nazhromaždí nám všetky úlohy tak, aby sme ich naraz pred sebou videli. Treba vybaviť tamto, volať onomu, zohnať veci na tamto, odvolať akciu, prehodiť termín, dopísať správu, odpísať na desať mailov, dohodnúť sa s kolegom... Vidíme všetko naraz a jasne. A ideme sa z toho zblázniť. Nevie, do čoho sa skôr pustiť. A tak buď bezcieľne pobehujeme po kancelárii alebo si ideme od zúfalstva zapáliť pred budovu a pre istotu sa dnes už do práce ani nevrátíme. Nervák však v práci zostáva a zhromažďuje nám na kôpku ďalšie nesplnené úlohy.

Robotník - Čo si nespravím, to nemám

Robotník je absolútny individualista. Zlodej času, ktorý nám brnká na našu strunu prehnaného sebavedomia a podporuje našu nedôveru voči ostatným. Našepkáva nám do uška, že spoľahnúť sa môžeme iba na seba. A tak všetky možné úlohy robíme sami. Od kopírovania dokumentov, cez odpisovanie na reklamné ponuky, až po strategické rozhodnutia o firme. Vraciame sa domov pred polnocou a Robotník nás uznanlivo potľapkáva po pleci kóóóóľko veľa sme toho dnes stihli urobiť. Čo by si bez nás firma počala?

Perfekcionista - Ja to viem spraviť najlepšie

Perfekcionista je uhladený, dobre vyzerajúci pánko, pričesáva si počas reči fúziky a čistí si elegantne nechty. Je milý, slušný a nedá sa len tak odbiť. Pozerá sa nám na ruky a komentuje našu prácu. Vždy nájde niečo, čo by sa mohlo vylepšiť. Vždy nás podpichne, že dokážeme ešte lepšie napísať správu, lepšie sformulovať vetu v odpovedi na sťažnosť zákazníka, krajšie nakresliť grafický návrh, lepšie si napláňovať rozpis úloh v projekte. A Perfekcionista má pravdu – vždy to ide lepšie a tak nad všetkým sedíme dlho, predlho. Nakoniec neodovzdáme včas správu, neodošleme odpoveď na sťažnosť, nepredložíme na porade grafický návrh...

Prikyvovač - Jasné, že to pre vás urobím

Prikyvovač nám sedí stále za chrbtom a hladká nás po hlave. Preto ho tak ľahko neodoženieme. Keď niekto príde za nami do kancelárie, že niečo potrebuje, Prikyvovač nám pokýva našou hlavou na znak súhlasu. A potom nás znova pohladká, že sme takí milí a ústretoví. Príde ďalší kolega, potom šéf, dokonca aj podriadený od nás niečo potrebuje, všetkým prikývneme, aj keď už práce máme nad hlavu. Ale keď to Prikyvovačove hladkanie po hlave je také príjemné. A je to asi to jediné, čo si počas dňa užijeme – inak sme zavalení prácou nielen svojou, ale aj prácou všetkých ostatných z firmy.



Manažment času

Najčastejšie sťažnosti ľudí sú na nedostatok času. Problém však často nie je v tom, že by času bolo málo, ale v tom, ako s ním narábame. Nechávame sa okrádať zlodejmi času a nepoužívame proti nim žiadne zabezpečenie. Niekoľko príkladov typických zlodejov času:

Chaotik – neplánuje,
 Hračičkár - pozerá TV, hrá sa na počítači,
 Fuškár - venuje sa veciam náhodne ako prídu,
 Rozptylovač - nepočúva inštrukcie,
 Sklerotik - nevie, kde čo má,
 Telefonista - dvíha telefóny a sms-kuje,
 Nervák - nevie, čo skôr, atď.

TECHNIKY RIADENIA ČASU – TIME MANAŽMENT

Techník riadenia času je viacero. Základná technika je **plánovanie času**. Jedným zo základných dôvodov plánovania je, že šetrí čas.

Časová línia činnosti v prípade, že sa neplánuje:

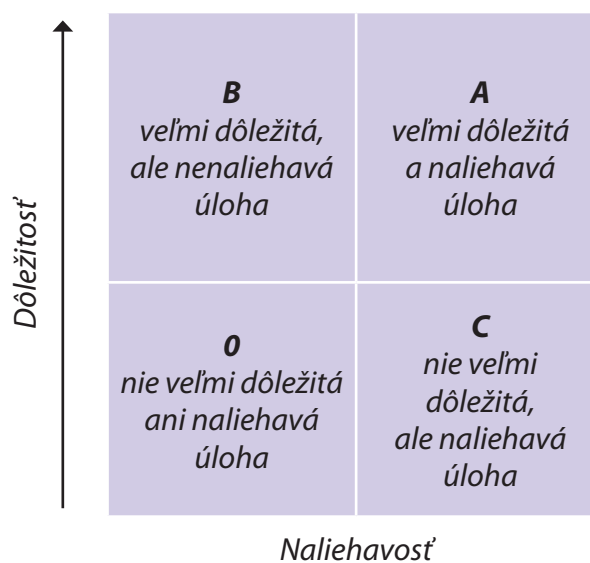
Realizácia činnosti	Kontrola chýb	Náprava chýb
---------------------	---------------	--------------

Časová línia činností v prípade, že sa plánuje:

Plánovanie činností	Realizácia činností	Kontrola chýb	Náprava chýb
---------------------	---------------------	---------------	--------------

Technika riadenia času - Eisenhowerov princíp

Dwight Eisenhower (americký generál a prezident USA) navrhuje rozdeliť úlohy podľa toho, aká je ich: **dôležitosť** (aká je ich závažnosť, teda dôsledky pri ich nevykonaní) a **naliehavosť** (aký je čas na ich vykonanie).



DOMÁCA ÚLOHA

Nájdite na internete čo najviac významov pojmu feedback, spätná väzba. V akých oblastiach sa tento pojem používa v akých významoch?

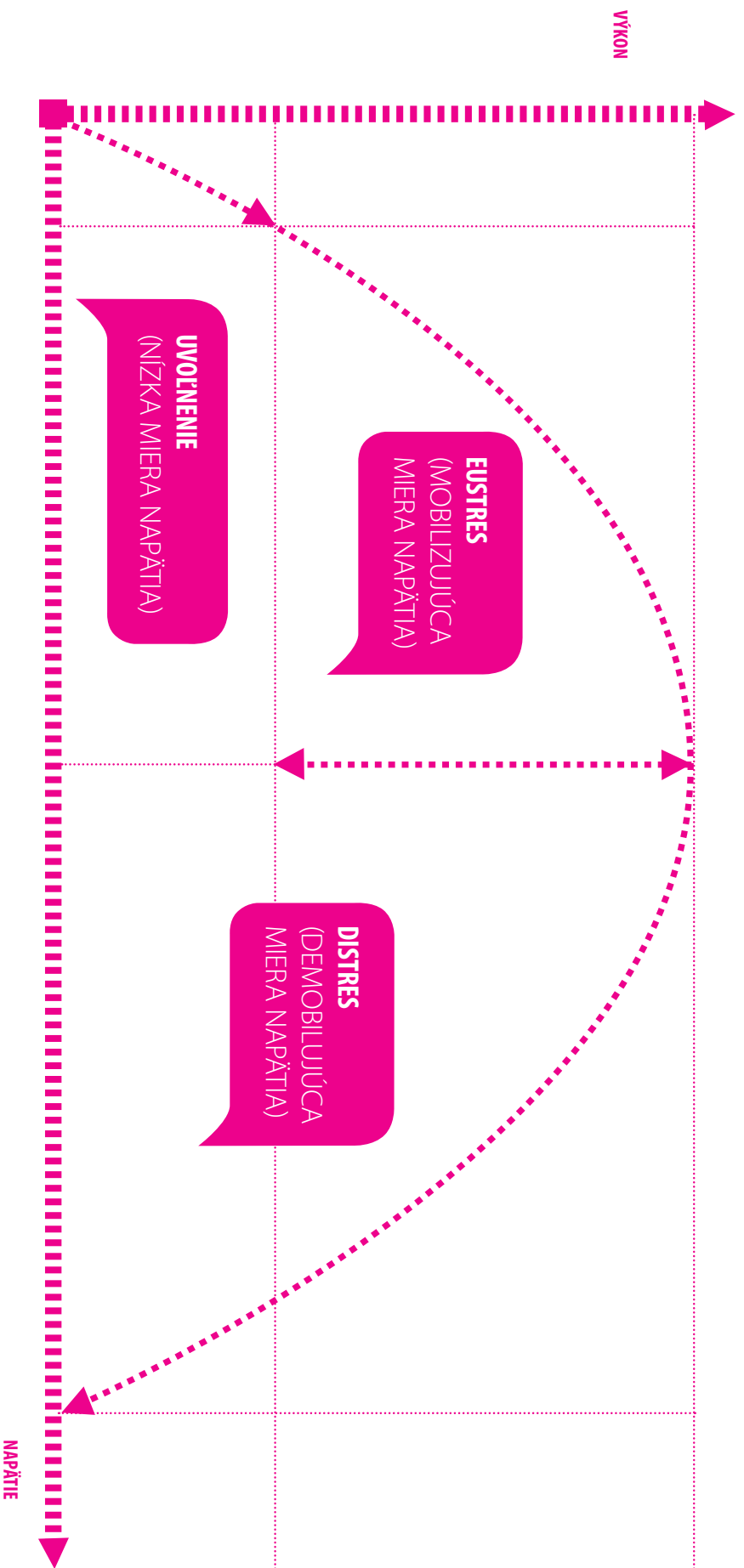
POUŽITÁ LITERATÚRA

- Mancini, Marc: *Time management*, McGraw Hill, USA 2003
- Caunt, John: *Time management, Jak hospodařit s časem, 2.vydání*. Computer press, Praha 2007
- Knoblauch, J. – Woltje, H.: *Time management, Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Grada, Praha 2005

Zdroje štúdia

- http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=48&Itemid=7
- www.eurea.sk/subory/prednasky-navody-a-pomocne-materialy/data/L_Suchanek_Time_manazment.pdf
- www.efocus.sk/files/956/64_65.pdf

MIERA STRESU



Každý človek má odlišnú mieru napätia, ktorá ho mobilizuje k výkonu resp. pri ktorej zlyháva.

Rozvojová spätná väzba

CIEĽ LEKCIE



Naučiť sa poskytovať rozvojovú spätnú väzbu spolužiakom a kolegom.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Pri svojom výkone, pri realizácii úloh, pri svojom správaní sa voči členom tímu alebo zákazníkom robíme chyby. A niektoré veci robíme tak dobre, že by sme si ich mali zachovať, a iní by sa mohli od nás učiť.

Keď nás niekto iný vidí, môže nášmu správaniu poskytnúť zrkadlo. Vtedy vieme svoje slabé stránky odhaliť a prestať robiť chyby a svoje silné stránky si uvedomiť a zámerne ich ďalej používať.

Poskytnúť spätnú väzbu však vyžaduje isté zručnosti. Aby druhí z našej spätnej väzby niečo získali, potrebujeme vedieť, ako byť pri spätnej väzbe konkrétni, opísať a podporujúci zároveň.

DOMÁCA ÚLOHA



Nájdite na internete čo najviac významov pojmu feedback, spätná väzba. V akých oblastiach sa tento pojem používa v akých významoch?

130

ZÁKLADNÉ POJMY



- rozvojová spätná väzba
- tréning zručností
- hodnotiace motivačné rozhovory,

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- životopis šéfkuchára

Metódy

- diskusia
- nácvik
- analýza dokumentu



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Povedzte hlavnú myšlienku a diskutujte o spätnej väzbe..... **1**
2. Definícia spätnej väzby. **3**
3. Aktivita na odlíšenie opisu a interpretácie správania. **15**
4. Nácvik poskytovania spätnej väzby. **20**
5. Zhodnoťte, ako študentom išlo dávanie spätnej väzby. **2**

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Náuka o spoločnosti
Úvod do sveta práce



Cieľom spätnej väzby je poskytnúť druhému človeku informáciu o jeho správaní, aby mohol zlepšiť svoj výkon, či upraviť svoje správanie.

Rozvojová spätná väzba sa týka všetkých situácií, kde sa očakáva istý typ výkonu, istá kvalita práce, isté štandardy správania. Aby človek tieto štandardy naplnil, potrebuje sa ich učiť, zlepšovať sa vo svojom výkone.

Pri zlepšovaní sa v nejakej činnosti pomáha vidieť sa v zrkadle. Keď niekto vidí náš výkon, môže nám zrkadlo poskytnúť formou rozvojovej spätnej väzby.

Spätná väzba slúži na to, aby prijímateľ spätnej väzby presne vedel:

- čo urobil dobre (a mal by tak robiť naďalej)
- a čo dobre neurobil (a čo má zmeniť, aby to nabudúce už robil lepšie).

V pracovnej sfére je situácií, kde je potrebné poskytnúť rozvojovú spätnú väzbu, viacero. **Situácie, vhodné na poskytnutie spätnej väzby:**

- Spätná väzba počas tréningu zručností – keď sa pracovník učí nejaké zručnosti, je dobré ak tréner, učiteľ, mu poskytuje spätnú väzbu v okamihu, keď sa zručnosť snaží používať. Vtedy môže rýchlo získať dobré návyky a zručnosti.
- Spätná väzba počas realizácie úlohy – ak má pracovník rozpracovanú úlohu, je vhodné, ak nadriadený sleduje jeho činnosť a poskytne mu spätnú väzbu. Tak predídete zbytočnej práci pracovníka naučí ho „za behu“ robiť veci lepšie.
- Spätná väzba hneď po skončení úlohy – pracovník urobil úlohu a v úlohe sú niektoré veci urobené dobre a niektoré nedobre. Úlohou nadriadeného je nielen úlohu prijať a dosiahnuť jej opravu, ale aj dať pracovníkovi spätnú väzbu na dobre urobené časti a nedobre urobené časti.
- Spätná väzba s odstupom – hodnotiaco motivačné rozhovory začínajú byť štandardom v mnohých organizáciách. Počas hodnotiaco motivačných rozhovorov nadriadený poskytne pracovníkovi spätnú väzbu na jeho prácu za posledné obdobie (pol roka až rok), a vytvorí s ním aj rozvojový plán.

Keďže rozvojová spätná väzba má za cieľ poskytnúť prijímateľovi zrkadlo, dáva sa neohrožujúcim spôsobom. Teda tak, aby sa jej prijímajúci nemusel brániť a mohol si ju pokojne vypočuť a prijať ju. Cieľom je naučiť – nie vystrašiť alebo nahnevať.

Definícia spätnej väzby

Spätná väzba je	INFORMÁCIA (ústna alebo písomná),
poskytnutá	JEDNOTLIVCOVI alebo SKUPINE .
Cieľom je	ukázať prijímateľovi AKO POUŽÍVA ZRUČNOSTI V DANEJ ČINNOSTI S OHĽADOM NA CIELE, KTORÉ CHCE DOSIAHNUŤ.
Spätná väzba	MÁ POSILNIŤ EFEKTÍVNE SPRÁVANIE, ZVÝŠIŤ SEBAVEDOMIE, PODPORIŤ OSOBNÝ RAST A ROZVOJ ZRUČNOSTÍ.
Spätná väzba nemá	ODRADIŤ, UBLÍŽIŤ, ZAHANBIŤ, POTRESTAŤ.

Pravidlá pre poskytovateľov rozvojovej spätnej väzby.

Ak dávate spätnú väzbu, buďte:

- **Opisný** a neinterpretujte opíšte, čo je viditeľné, nie vaše interpretácie, čo asi bolo to, čo ste videli. (Ďalej pozrite cvičenie).
- **Špecifický** – opíšte konkrétne prejavy správania, konkrétne výsledky činnosti.
- **Ohľaduplný** – myslite na potreby prijímateľa spätnej väzby. Formulujte spätnú väzbu tak, aby ju bol schopný prijať (inak nemá význam ju poskytovať).
- **Načasujte podanie spätnej väzby** – nájdite vhodnú dobu, alebo vytvorte vhodnú situáciu, kedy je druhá strany schopná si vás vypočuť (nie je v časovom strese, nie je vytrhnutá zo sústredenia)
- **Osobný** – hovorte Ja, nie Ty. Hovorte o tom ako to vidíte vy, alebo čo by ste vy robili na jeho mies-

te. Neinštruujte spôsobom typu Ty si spravil tu chybu, Ty by si mal...

- **Realistický** – spätnú väzbu smerujte k dôsledkom správania v realite. Toto je kľúčová časť celej rozvojovej spätnej väzby. Vašou úlohou je zaujímať sa o správanie (výkon, zručnosti) súvisiace s dosiahnutím konkrétneho cieľa. Ak má prijímateľ spätnej väzby nejaký cieľ, napríklad zvládnuť konštruktívne agresivitu zákazníka, tak sa pri spätnej väzbe venujte tým zručnostiam, ktoré mu ju pomôžu zvládnuť. Hovorte o zručnostiach, súvisiacich s týmto cieľom – zvládnuť zákazníka.
- **Rovnovážny** – dajte pozitívnu a negatívnu väzbu v rovnakom pomere. Je vhodné poskytnúť oba druhy spätnej väzby v rovnakom pomere. Máme tendenciu si všímať chyby, ale rovnako dôležité je všímať si aj to, čo druhá strana robila dobre. To nielen podporuje už rozvinuté zručnosti, ale aj pozitívne motivuje k vypočutiu ďalších spätných väzieb.
- **Zrozumiteľný** – je dôležité hovoriť jednoducho, priamo, opisne. Na koniec si overte, či druhá osoba pochopila, čo ste jej chceli povedať.

Postup dávania rozvojovej spätnej väzby

Príklady situácií:

- a) Obchodníci trénujú úvod stretnutia s klientom so svojím tímovým manažérom. Ten im dáva spätnú väzbu na ich spôsob vedenia úvodu obchodného rozhovoru.
- b) Pracovník odovzdal nadriadenému mesačnú správu o činnosti tímu. Ten si ju prečítal a dohodol si s ním stretnutie k správe.

Keď sa riadia podľa nasledujúcich pravidiel, ich rozvojová spätná väzba vyzerá takto.

1. Zadefinujte, o akej časti situácie idete hovoriť.

- a) *Bolo to hneď na začiatku scény, potom, ako si zaklopal a vstúpil dnu ku klientovi.*
- b) *Chcel by som sa venovať úvodu tvojej správy.*

2. Zamerajte sa na konkrétne prvky v správaní.

Buďte popisný, citujte, opíšte neverbalitu, zamerajte sa na zadefinovanie situácie, kedy sa opisované správanie vyskytlo. Nedávajte spätnú väzbu

na veci, ktoré nie je prijímateľ schopný zmeniť, ovplyvniť... *(Tie tvoje sivé, prenikavé oči...)*

- a) *Vtedy, keď ti podal Jožo ruku, si urobil krok vpred, podal si mu ruku a stisol ju. Pozdravil si sa a povedal svoje meno.*
- b) *V úvode máš napísané, ktorého mesiaca sa týka správa, máš tam aj krátke zhodnotenie mesiaca.*

3. Dajte spätnú väzbu – pomenujte, či danú časť správania (úlohy, výkonu) vnímate pozitívne a prečo, alebo negatívne a prečo. Dôležité je poskytnúť hodnotenie spolu s vysvetlením.

- a) *Prvý si mu podával ruku, to je dobré, lebo si aktívny a vyzývaš ho ku kontaktu. Dobré, že si sa mu predstavil, aby vedel, koho má pred sebou. Sleduj si, ale kedy mu svoje meno hovoríš. Povedal si ho zároveň s jeho menom, takže je veľmi pravdepodobné, že on nepočul tvoje meno a ty jeho. Počkej kým ti on povie svoje meno a potom povedz svoje.*
- b) *Je dobré, keď máš v úvode orientačné údaje, lebo keď hľadáme správy, ľahko ich vieme podľa toho nájsť. Je dobré, keď tam dáš svoje krátke zhodnotenie mesiaca – vieme, ako si ho ty a tvoj tím vnímal. Bolo by dobré, ak by si ešte pridal krátky obsah správy. Správa má 20 strán, obsahuje viacero kapitol a tematických častí – krátky obsah na začiatku s názvami kapitol a číslami strán určite uľahčia hľadanie.*

4. Overte si, či prijímateľ rozumel vašej spätnej väzbe.

Bol som zrozumiteľný? Je jasné, čo bolo dobré a čo treba zmeniť?

5. Takto prejdite všetky časti, ku ktorým sa chcete vyjadriť spätnou väzbou.

Ešte niekoľko komentárov k rozvojovej spätnej väzbe.

Problémová situácia č. 1.: Prijímateľ spätnej väzby vníma veci inak ako vy.

Ako postupovať?

Máte štandardy - situácia, výkon, správanie vyžadujú isté štandardy, dodržiavanie smerníc, pravidiel, procesov – vtedy je síce dobré viesť dialóg, ale **potrebne trvať na dodržiavaní štandardov.**

Existujú alternatívy - situácia môže byť riešiteľná viacerými spôsobmi a vtedy nevnučujte svoj názor. Ak sa dá k cieľu dopracovať rôznymi spôsobmi, tak vaša spätná väzba má iba obohatiť repertoár druhej strany. Vaša spätná väzba je ponuka, nie rozkaz a treba brať do úvahy, že sa môžete myliť.

Problémová situácia č. 2.: Správanie prijímateľa spätnej väzby vám nie je zrozumiteľné.

Vtedy je dobré sa spýtať, prečo urobil to, čo urobil, chcete lepšie rozumieť, prečo konal tak, ako konal. Stáva sa, že prijímateľ tak urobí sebareflexiu sám a sám si aj dá spätnú väzbu. Takéto učenie je často efektívnejšie, ako si vypočuť názor niekoho.

Keďže prijímať spätnú väzbu nie je jednoduché, ponúkame niekoľko pravidiel aj pre prijímateľa spätnej väzby.

PRAVIDLÁ PRE PRIJÍMATEĽA SPÄTNEJ VÄZBY

1. Keď vám niekto dáva spätnú väzbu, **vypočujte si ju** bez toho, že by ste poskytovateľa prerušovali.
2. **Nebráňte sa spätnej väzbe.** Nevysvetľujte svoje správanie, neospravedlňujte sa, neobhajujte sa... – počúvajte.
3. **Ak vám nie je všetko zrozumiteľné, opýtajte sa.** Ide o to, aby ste sa čo najviac zo spätnej väzby naučili.
4. **Na konci spätnej väzby môžete poďakovať** – ostatní vám venovali svoj čas a pozornosť.



1. Povedzte hlavnú myšlienku lekcie.

2. Spýtajte sa študentov, čo si predstavujú pod pojmom rozvojová spätná väzba.

Výsledkom by malo byť, že rozvojová spätná väzba je poskytnutie zrkadla druhej osobe k jej správaniu, výkonu, tak aby sa z toho niečo naučila, aby robila veci nabudúce lepšie.

3. Prediskutujte so študentmi v akých situáciách si vedia predstaviť, že je dôležité poskytovať spätnú väzbu.

Pri učení sa niečoho nového, pri nevhodnom správaní, počas alebo po realizácii úlohy...

4. Prejdite si so študentmi definíciu spätnej väzby.

5. Aktivita na odlíšenie opisu a interpretácie správania.

Povedzte študentom, že teraz sa budete venovať niektorým pravidlám a zručnostiam súvisiacim s dávaním spätnej väzby. Zahráte si však najprv jednu aktivitu, ktorá má dané pravidlo ilustrovať.

Zavolajte si jedného študenta, choďte s ním von pred triedu a dajte mu **inštrukciu** tak, aby ju ostatní nepočuli: *Poviem ti, čo budeš robiť a ty to zopakujes pred celou triedou. Zaklopeš päťkrát za sebou na dvere, vojdeš dnu. Necháš dvere otvorené. Prídeš pred celú triedu, vojdeš dva - tri kroky medzi spolužiakov, zastavíš sa a obzrieš si celú triedu zľava doprava a späť. Potom sa pozrieš hore, dáš si ruku na bradu, v hlave napočítaš do sedem a klepneš si rukou po čele. Povieš: Ach jaj, otočíš sa a odídeš.*

Nechajte ho to zopakovať, prípadne na nečisto vonku zahrať. Mal by sa len mechanicky riadiť podľa inštrukcie. Dohodnite sa s ním, že idete do triedy, ale on nech ostane vonku a na zavolanie nech spraví, čo ste sa dohodli.

Potom prídete dnu do triedy, študent ostane vonku. Povedzte ostatným študentom **inštrukciu**: *Vašou úlohou bude teraz dobre pozorovať vášho spolužiaka. On príde do triedy, niečo urobí a potom odíde. Vašou úlohou je si zapísať, zachytiť všetko, čo ste videli, prípadne počuli. Budem sa potom na to pýtať.*

Zavolajte študenta. Študent spraví svoju scénku. Spýtajte sa študentov: *Čo ste videli a počuli? Zapíšte si to vo dvojiciach.*

Potom študentov nechajte postupne hovoriť, čo postrehli.

Študenti budú hovoriť dva typy pozorovaní:

Opis správania	Interpretácie
5 x zaklopal na dvere	Nástojčivo klopal
Vošiel dnu, asi 7 krokov a v strede zastal	Hanblivo vošiel dnu
Pozrel sa na nás zľava doprava a späť	Niekoho asi hľadal
Chytil si bradu	Zamyslel sa
Klepol sa po čele	Asi na niečo prišiel
Povedal Ach jaj	Asi na niečo zabudol, zistil, že tu nie je ten, koho hľadal
Odišiel	Nešťastný odišiel

Najprv píšete všetky ich pozorovania rad za radom na tabuľu. Potom im vysvetlite, že pozorovanie sa zakladá na opise správania a aj spätná väzba by mala stať na opise, nie na interpretácii. Interpretácia je, keď si domýšľam význam pozorovaného správania. Problémom je domýšľanie si, pretože domýšľanie si je často hodnotiace a nemusí zodpovedať realite.

Spýtajte sa študentov, ktoré veci sú opis toho, čo videli a ktoré veci sú ich interpretácie. Mali by ich vedieť správne odlíšiť.

Upozorníte na to, že pri spätnej väzbe by sme nemali používať interpretácie. Ak by mali dať študentovi, ktorý zahral scénku, spätnú väzbu – čo by mu povedali? Nechajte ich povedať spätnú väzbu – opis správania.

Nechajte študenta povedať, akú mal inštrukciu. Po opise jeho inštrukcie by malo vyjsť najavo, že študent nemal žiadne „psychologické pochody“ (nikoho nehľadal, nebol sklamaný, nebol smutný, nezamýšľal sa), len opakoval mechanicky inštrukcie.

Táto aktivita má poukázať na to, že ak interpretujeme, môžeme sa často myliť, pretože nevieme, čo sa deje v človeku, vieme len to, čo vidíme.

Opis správania, či opis chyby v úlohe slúži na identifikáciu problému, o ktorom ideme hovoriť, ktorý ideme hodnotiť. To je všetko.

6. Aktivita na nácvik poskytovania spätnej väzby.

- a) Rozdeľte študentov do dvojíc.
- b) **Inštrukcia pre študentov:** *Predstavte si, že vaša firma sa uchádza v súťaži o poskytovanie reštauračných služieb v podnikovej jedálni veľkého výrobného podniku. Súčasťou tendra je okrem projektu a rozpočtu odovzdať aj životopisy kľúčových pracovníkov. Jedným z nich je aj váš šéfkuchár, ktorý bude mať na starosti prevádzku podnikovej jedálne. Do projektu vám odovzdal svoj životopis (v prílohe). Vašou úlohou je dať mu spätnú väzbu tak, aby vedel čo má v životopise zachovať (čo je dobré) a čo má zmeniť (čo je zlé, a ako to má zmeniť). Aby vedel, ako ho má prepracovať a druhýkrát vám ho vrátil v priateľnej podobe.*
- c) Nechajte študentov spoločne vo dvojici preštudovať životopis a napísať si poznámky, čo je podľa nich v životopise dobré a prečo a čo je v životopise zlé, prípadne čo chýba a prečo to treba doplniť, opraviť.
- d) Keď to budú mať nachystané, mali by si rozdeliť roly na Nadriadeného a Šéfkuchára. Nadriadený by si mal prečítať Pravidlá pre poskytovateľa spätnej väzby a šéfkuchár Pravidlá pre prijímateľa spätnej väzby.
- e) Nakoniec by mal dať Nadriadený spätnú väzbu Šéfkuchárovi v priamej reči.

7. Zhodnotte, ako študentom išlo dávanie spätnej väzby. - 2'

Spýtajte sa ich: *Ako vám to išlo? Čo bol ťažké? Čo by ste sa ešte potrebovali sa naučiť? Čo išlo ľahko?*



ŽIVOTOPIS

Šimon Bednár, narodený 04.04.1984 (25)

Vzdelanie

1998-2001 **SOU SZSD, Bratislava**, učebný odbor kuchár – čašník, Zameranie: príprava jedál

Pracovné skúsenosti

firma **Helos v.o.s, Bratislava**, Reštaurácie: **Helos a Herztfinger** /4 r./

Náplň práce:

- servírovať jedlo podľa dohodnutých postupov s dôrazom na vzhľad, teplotu jedla a kultúru servírovania
- zodpovedať za kvalitu jedál, dodržiavanie noriem a výrobných postupov
- vyrábať špeciality na spoločenské akcie

2001 - 2003 - **Študentské domovi a jedálne Družba UK**, Bratislava

Náplň práce: príprava teplých a studených pokrmov, zodpovedať za kvalitu vyrobených jedál, dodržiavať normy a výrobné postupy

Prax v gastronómii ako vedúci zmeny (4 rokov)

- príprava teplých a studených jedál: sedliacka kuchyňa, talianska kuchyňa, rakúska kuchyňa, stredoeurópska kuchyňa a pod., prezentácia jedál v zahraničí (Poľsko, Rakúsko, ČR) a v TV, vedenie personálu v kuchyni, zaúčanie personálu v kuchyni, koučovanie zahraničných kuchárov, tvorba noriem jedál, kalkulácie surovín, zostavovanie jedálnych lístkov, vyrábanie teplých a studených špecialít na spoločenské akcie, príprava recepcií pre menšie aj veľké firmy, prezentácia firmy na vianočných trhoch, objednávanie tovaru na prevádzku kuchyne

Jazykové znalosti - Anglický jazyk (nič moc), Nemecky (trochu)

Počítačové znalosti - ovládam PC aj programy

Vodičský preukaz B - najazdených približne 200.000 km

Osobnostné vlastnosti vhodné pre šéfkuchára

flexibilita, komunikatívnosť, príjemné vystupovanie, odolnosť voči stresu

Záujmy - šport (dve medaily za okresné súťaže v sálovom futbale v okrese Nitra), verejné dianie (poslanec mestského zastupiteľstva obce Výčapy), zbieranie pivových plechoviek a etikiet z liehovín



Rozvojová spätná väzba

Cieľom spätnej väzby je poskytnúť druhému človeku informáciu o jeho správaní, aby mohol zlepšiť svoj výkon, upraviť svoje správanie, opraviť chyby v úlohe. Rozvojová spätná väzba sa týka všetkých situácií, kde sa očakáva istý typ výkonu, istá kvalita práce, isté štandardy správania. Aby človek tieto štandardy naplnil, potrebuje sa ich učiť, zlepšovať sa vo svojom výkone.

Spätná väzba slúži na to, aby prijímateľ spätnej väzby presne vedel, čo urobil dobre (a mal by tak robiť naďalej), a **čo dobre neurobil** (čo má zmeniť, aby to na budúce robil lepšie).

POSTUP DÁVANIA ROZVOJOVEJ SPÄTNEJ VÄZBY

1. Zadefinujte, o akej časti situácie, úlohy idete hovoriť.
2. Zamerajte sa na konkrétne prvky správania, úlohy. Buďte opisný, citujte, opíšte vec, ktorej sa chcete venovať.
3. Dajte spätnú väzbu – pomenujte, či danú časť správania (úlohy, výkonu) vnímate pozitívne a prečo, alebo negatívne a prečo. Dôležité je poskytnúť hodnotenie spolu s vysvetlením.
4. Overte si, či prijímateľ rozumel vašej spätnej väzbe.
5. Takto prejdite všetky časti, ku ktorým sa chcete vyjadriť spätnou väzbou.

PRAVIDLÁ PRE PRIJÍMATEĽA SPÄTNEJ VÄZBY

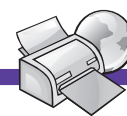
1. Keď vám niekto dáva spätnú väzbu vypočujte si ju bez toho, že by ste poskytovateľa prerušovali.
2. Nebráňte sa spätnej väzbe. Nevysvetľujte svoje správanie, neospravedlňujte sa, neobhajujte sa... – počúvajte.
3. Ak vám nie je všetko zrozumiteľné, opýtajte sa. Ide o to, aby ste sa čo najviac zo spätnej väzby naučili.
4. Na konci spätnej väzby môžete poďakovať – ostatní vám venovali svoj čas a pozornosť.

DOMÁCA ÚLOHA



Prelistujte si všetky lekcie, ktoré ste doteraz preberali. Nasledujúca lekcia bude opakovacia a zide sa vám mať prehľad. Nebudem skúšať, ale to čo budeme robiť bude rovnako náročné ako skúšanie.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Ondrušek, Dušan – Labáth, Vladimír: *Tréning? Tréning*. PDCS, Bratislava 2007
- Hroník, František: *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. Grada Publishing, Praha 2007

Zdroje štúdií:

- <http://en.wikipedia.org/wiki/Feedback>
- http://sk.wikipedia.org/wiki/Sp%C3%A4tn%C3%A1_v%C3%A1zba

Reflektovanie vlastného výkonu, učenia

CIEĽ LEKCIE



Naučiť sa urobiť reflexiu vlastného učenia, výkonu, pokroku v rozvoji zručností. Pripraviť si krátky plán ďalšieho rozvoja.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Jedna z kľúčových zručností úspešných a spokojných ľudí je vlastná sebareflexia a cieľavedomý osobnostný a profesionálny rozvoj.

Tieto dve zručnosti úzko súvisia s učením. Umožňujú cielené a kvalitné učenie a sebarozvoj.

Úspešní ľudia sa zameriavajú na svoj predchádzajúci výkon (čo urobili) a snažia sa z neho naučiť. Naučiť sa, čo urobili dobre pre dosiahnutie cieľa, a uvedomili si, čo dobre neurobili, aby sa tomu v budúcnosti vyhli.

Takouto sebareflexiou sa učia nielen z teórie, ale najmä z vlastnej praxe. Často je sebareflexia a reflexia vlastného výkonu jediný dostupný nástroj, ako objaviť nové spôsoby, nové cesty dosahovania vyšších cieľov, ako nájsť nové riešenia problémov.

DOMÁCA ÚLOHA



Prelistujte si všetky lekcie, ktoré ste doteraz preberali. Nasledujúca lekcia bude opakovacia a zide sa vám mať prehľad. Nebudem skúšať, ale to čo budeme robiť bude rovnako náročné ako skúšanie.

131

ZÁKLADNÉ POJMY



- sebareflexia
- reflexia vlastného výkonu
- učebný plán
- učebné ciele

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- zoznam otázok
- manuály s lekciami

Metódy

- sebareflexia
- diskusia študentov



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Uveďte hlavnú myšlienku lekcie... **2**
2. Urobte sebareflexívnu diskusiu so študentmi. **25**
3. Urobte učebný plán študentov. ... **15**

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Náuka o spoločnosti
Aplikovaná ekonómia
Podnikanie
Úvod do sveta práce
Triednická hodina



POZNÁMKA

Táto lekcia sa dá použiť dvoma spôsobmi.

1. **Ako záverečná lekcia**, v ktorej učiteľ so študentmi urobia záverečnú reflexiu naučeného. Spoločne si tak zopakujú, čo všetko prebrali, čo sa študentom páčilo, čo by ešte chceli ďalej prebrať. Takto si nielen zaspomínajú, ale aj upevnia prebrané učivo.
2. **Ako priebežná reflexívna lekcia**. Táto lekcia sa dá použiť v priebehu hociktorého modulu. Slúži na to, aby študentov aj učiteľa upozornila, ktoré témy študentov zaujímajú viac, v ktorých by sa chceli viac dozvedieť, ktoré pokladajú za ťažké, za podstatné alebo nepodstatné. Učiteľ tak môže spolu so študentmi upraviť plán lekcií tak, aby viac vyhovoval potrebám a záujmu študentov.

Učenie sa dá robiť rôznymi metódami. Mnohé z nich ste si vyskúšali na iných lekciách – dotazníky, hranie rolí, simulovanie situácií, analýzy kazuistík a podobne. Dvomi ďalšími metódami sú sebareflexia a učebný plán.

Sebareflexia je nahliadnutie dovnútra (zrkadlenie vnútra). Pri sebareflexii si robíme prehliadku naučeného, svojich pocitov z naučeného, hodnotíme, s čím sme spokojní a s čím nespokojní. Robíme si inventúru, čo sme sa naučili a v čom sa ešte potrebujeme zlepšiť. *Sebareflexia je prejavom sily ľudského myslenia. Pri nej človek prostredníctvom myslenia kriticky posudzuje určitú osobnú problémovú situáciu, a to z rôznych uhlov a s pochopením ich podstatných aspektov, vrátane vlastnej motivácie a širších súvislostí. Tým sa vnútorne oslobodzuje a koná, pokiaľ sa tak racionálne rozhodne* (Vymětal, 2003).

Učebný plán stavia na predchádzajúcej sebareflexii. Využíva jej zistenia na prípravu budúcich krokov. Učebný plán sú kroky, ktoré podnikneme, aby sme sa učili ďalej. V učebnom pláne si definujeme študijné ciele a plán – čo sa chceme naučiť, ako sa to budeme učiť a dokedy sa to naučíme.

Obe metódy sú postavené na sérii otázok, ktoré pomáhajú urobiť sebareflexiu a učebný plán. Hľadaním odpovedí na tieto otázky získame informácie, ktoré potrebujeme k ďalšiemu učeniu.

Otázky na sebareflexiu učenia

Nasleduje zoznam otázok, ktoré si učiteľ aj študenti upravia podľa vlastnej potreby.

- Ktoré témy, poznatky ma najviac zaujali? Prečo?
- Ktoré témy si najlepšie pamätám? Ktoré veci viem najlepšie použiť? V čom sa cítim dobrý?
- Ktorá téma sa mi zdala najviac ťažká? Čomu som najmenej rozumel? Prečo?
- Ktoré veci sú pre mňa prakticky použiteľné?
- Čo som v praxi použil z toho, čo som sa naučil?
- O čom by som chcel vedieť viac? Prečo?

Otázky na tvorbu učebného plánu

- Čo sú veci, ktoré sa chcem naučiť? Prečo?
- Ako by som mohol zariadiť, aby som sa ich naučil?
- Čo pre to musím urobiť?
- Čo, koho potrebujem k tomu, aby mi pomohol sa to naučiť?
- Akým spôsobom sa chcem dané veci naučiť?
- Do kedy sa dané veci naučím?
- Ako budem postupovať, aby som sa to do daného termínu naučil (plán)?
- Je niečo, čo mi bráni naplniť môj plán?
- Ako môžem prekážky odstrániť?
- Čo môžem pre to urobiť?

Na tieto otázky je vhodné odpovedať písomne.

Písomná sebareflexia je štruktúrovanejšia (napísané veci študent vidí a udržuje si prehľad), písomná reflexia núti formulovať veci presnejšie. Písomný záznam reflexie umožňuje sa k nej vracieť, dopĺňovať ju a keď otázky na seba nadväzujú, môže využívať predchádzajúci zápis ako podklad k ďalším odpovediam.

Písomný učebný plán – je plán a preto je vhodné ho mať v písomnej forme. Písomná forma učebného plánu okrem predchádzajúcich vlastností (štruktúrovanosť, presnosť) je aj plánom, záväzkom. Záväzky majú väčšiu váhu v písomnej forme. Dá sa k nim vracieť, pripomínať si svoje ciele.

Tak, ako si stanovujeme ciele a tvoríme plány pri úlohách, je dobrou pomôckou stanovovať si ciele pri učení, pri sebarozvoji. Je to jedna z kľúčových zručností ľudí, ktorí sa chcú rozvíjať a učiť sa.



1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcie.

2. Urobte sebareflexívnu diskusiu so študentmi.

Vyberte si zo zoznamu reflexívnych otázok tie, ktoré sa vám hodia (stačia 3 - 4).

Študenti potrebujú svoj zošit a pero, aby si mohli otázku napísať a potom k nej zapísať svoju odpoveď.

Povedzte študentom, že na tejto lekcii budeme rozmyšľať o predchádzajúcich lekciách a diskutovať, čo im lekcie priniesli a čo by ich ešte zaujímalo učiť sa. Urobíte to však štruktúrovaným spôsobom a naučíte sa pri tom, ako sa robí sebareflexia učenia.

Otázka 1. – Dajte im prvú otázku. Napríklad: *Ktoré témy, poznatky ma najviac zaujali?* Nech si otázku napíšu a sami porozmýšľajú (sebareflexia je introspektívna technika). Na čo prídu, nech si napíšu. Malo by to byť viacero vecí. Keď budú hotoví, nech si podčiarknu vec, ktorá bola pre nich najzaujímavejšia. Nech napíšu prečo.

Rozdeľte ich do 3-členných skupín a nech sa o svojich reflexiách porozprávajú.

Po piatich minútach ich vráťte na svoje miesta.

Otázka 2. – Dajte im druhú otázku. Napríklad: *Čo som už v praxi použil z toho, čo som sa naučil?* (Prípadne doplňte – *Ktoré veci sú pre mňa prakticky použiteľné? Ako a kde?*)

Nechajte ich 2-3 minúty rozmyšľať a písať.

Rozdeľte ich do 3-členných skupín a nech sa o svojich reflexiách porozprávajú.

Otázka 3. – Dajte im tretiu otázku. Napríklad: *O čom by som chcel vedieť viac? Prečo?* (Ako pomôcku môžu použiť učebnice a listovať si v ďalších lekciách.)

Tentoraz ich nechajte jednotlivo hovoriť celej skupine, aby ste aj vy vedeli, čo ich zaujíma.

3. Urobte učebný plán študentov.

Tvorenie učebného plánu je pre ľudí, ktorí si ho robia prvý raz, často ťažké. Preto treba študentov podporovať a pomáhať im v diskusii.

Tretia otázka zo sebareflexie, je v podstate prvá otázka pri tvorbe učebného plánu – *Čo sa chcem naučiť a prečo?*

Povedzte študentom: *Každý z vás si napísal niekoľko vecí, ktoré by sa chcel naučiť. Každý z vás si napísal aj dôvody, prečo sa to chce naučiť. Teraz sa zamyslite a napíšte si odpovede na otázky:*

Ako by som mohol zariadiť, aby som sa to naučil? Čo pre to musím urobiť?

Hľadajte možnosti nielen v škole na týchto lekciách, ale aj na iných hodinách, mimo školy, vo vašich voľnočasových aktivitách, v práci vašich rodičov, na brigádach atď. Budte tvoriví a hľadajte odpovede. Máte na to 5 minút.

Konzultantské dvojice – Keď budú študenti hotoví, nech sa rozdelia do dvojíc. V dvojiciach si majú povedať, čo jej ich cieľ, čo by sa chceli naučiť. Nech si navzájom porozprávajú, aké našli možnosti naučiť sa dané veci. Jeden rozpráva a druhý počúva - ten počúvajúci je v tom okamihu konzultantom a jeho úlohou je nielen si vypočuť, ale prípadne aj poradiť, navrhnúť ďalšie možnosti.

Po časovom limite vráťte študentov znova na ich miesta.

Posledná otázka na tejto lekcii sa týka konkrétnej aplikácie aspoň jednej veci z ich učebných cieľov.

Povedzte študentom poslednú otázku: *Čo reálne urobím pre to, aby som sa aspoň jednu z mojich naplánovaných vecí naučil? Neplatí odpoveď, že budem navštevovať tieto lekcie. Malo by to byť niečo z vašej vlastnej iniciatívy, niečo v praxi, mimo týchto lekcii. Budte konkrétni - napríklad: Urobím rozpočet na vianočný večierok do excelovskej tabuľky. Toto je konkrétna odpoveď pre tých, ktorí sa chceli naučiť urobiť rozpočet. Je tam dokonca aj stanovený termín, pretože vo vašej odpovedi by mala byť nielen odpoveď, čo pre to urobíte, ale aj stanovený termín, kedy svoj cieľ zrealizujete.*

Dajte im na to 5 minút. Môžu pracovať samostatne alebo sa radiť v konzultantských dvojiciach. Čo komu viac vyhovuje.

Po časovom limite sa ich pýtajte na ich plány a každému poďakujte za to, čo si vymyslel. Rozlúčte sa s nimi s tým, že beriete ich záväzky vážne a budete sa na ne priebežne pýtať.



Reflektovanie vlastného výkonu, učenia

Otázky na sebareflexiu učenia

- Ktoré témy, poznatky ma najviac zaujali? Prečo?
- Ktoré témy si najlepšie pamätám? Ktoré veci viem najlepšie použiť? V čom sa cítim dobrý?
- Ktorá téma sa mi zdala najviac ťažká? Čomu som najmenej rozumel? Prečo?
- Ktoré veci sú pre mňa prakticky použiteľné?
- Čo som už v praxi použil z toho, čo som sa naučil?
- O čom by som chcel vedieť viac? Prečo?

Otázky na tvorbu učebného plánu

- Čo sú veci, ktoré sa chcem naučiť? Prečo?
- Ako by som mohol zariadiť, aby som sa ich naučil?
- Čo pre to musím urobiť?
- Čo a koho potrebujem k tomu, aby mi pomohol sa to naučiť?
- Akým spôsobom sa chcem dané veci naučiť?
- Do kedy sa dané veci naučím?
- Ako budem postupovať, aby som sa to do daného termínu naučil (plán)?
- Je niečo, čo mi bráni naplniť môj plán?
- Ako môžem prekážky odstrániť? Čo môžem pre to urobiť?

DOMÁCA ÚLOHA



Zisti vysvetlenie, čo je Teória hier, o čom hovorí, v akých oblastiach sa využíva. Aké základné hry sa v nej uvádzajú ako príklady?

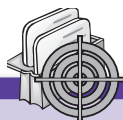
POUŽITÁ LITERATÚRA



- Bednařík, Aleš a kol.: *Životné zručnosti a ako ich rozvíjať*. Nadácia pre deti Slovenska, Bratislava 2004
- Nakonečný, Milan: *Encyklopedie obecné psychologie*. Academia, Praha 1997
- Vymětal, Jan: *Lékařská psychologie*. Portál, Praha 2003

Spolupráca a súperenie

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť niektorým charakteristikám spolupráce a výhodám spolupracujúceho správania.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Podnikateľské prostredie sa riadi zákonmi trhu. Jedným zo zákonov je súťaž. Súťaž často vyžaduje súperivé správanie, snahu vyhrať, byť najlepší, prvý. Existuje však veľa rôznych situácií, v ktorých je spolupráca výhodnejšia a potrebnnejšia než vzájomné súperenie. Jedná sa najmä o situácie spolupráce v tíme, o situácie riešenia konfliktov a problémov, situácie jednania strán pri rozdeľovaní zdrojov a podobne. Súperivému správaniu sa často učíme v našom prirodzenom prostredí - od súperenia medzi súrodencami, cez súperenie o pozornosť a úspech v triede, súperenie v športe, atď. Spolupracujúce správanie vyžaduje vzájomnú dôveru, viacero komunikačných zručností, napríklad na prejavovanie ochoty spolupracovať. V tejto lekcii si ukážeme niektoré základné charakteristiky spolupracujúceho a súperivého správania, aby sme ho vedeli odlíšiť a vedeli ho aj zámerne používať v práci.

DOMÁCA ÚLOHA



Zistite, čo je teória hier, o čom hovorí, v akých oblastiach sa využíva. Aké základné hry sa v nej uvádzajú ako príklady?

132

ZÁKLADNÉ POJMY



- spolupráca
- súperenie
- teória hier
- hra s nulovým súčtom
- hra s nenulovým súčtom

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- kartičky ku hre a hracia tabuľka
- Získajte čo najviac.

Metódy

- Hra „Pes a mačka“
- individuálna a skupinová práca



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcie... **2**
2. Hra „Pes a mačka“ **35**
3. Diskusia o výsledkoch aktivity
Mačka a pes - súperivé
a spolupracujúce správanie..... **8**

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Náuka o spoločnosti
Etika
Cvičná firma
Úvod do sveta práce
Marketing
Triednická hodina



Ak dvaja alebo viacerí ľudia majú spoločne jednať o riešení nejakého problému, riešiť konflikt, pracovať na úlohe a spolupracovať v tíme, je dôležité či ich nastavenie je viac spolupracujúce alebo súperivé.

Výsledok spoločného jednania je výrazne ovplyvnený tým, ako sa strany správajú - spolupracujúco alebo súťaživo. Pri súperivom správaní môže byť výsledkom nezhoda, alebo víťazstvo jednej zo strán. Málokedy však vzájomne uspokojivá dohoda.

Spôsoby jednania a komunikácie pri spolupracujúcom alebo súperivom postoji sa zásadne líšia. Tieto dva základné postoje vychádzajú z toho, ako druhú stranu vnímame - či ako súpera, ktorý nás ohrozuje, alebo ako partnera, s ktorým riešime nejaký problém. Naše správanie druhá strana vníma a opätuje podľa svojho nastavenia, ale najčastejšie reaguje podobne ako my.

Takto sa môže vytvoriť **cyklus súperivých krokov**, ktorý vedie k vyhroteniu konfliktu, alebo **cyklus spolupracujúcich krokov** vedúcich k spolupráci a k dohode. Existuje aj veľa kombinácií zmiešaného súperivého a spolupracujúceho správania, ktoré v sebe obsahujú prvky spolupráce spolu so súperivými prejavmi, ale pre prehľadnosť sa budeme viac venovať len čistým prejavom spolupráce a súperenia.

V nasledujúcej tabuľke opisujeme niekoľko prejavov spolupráce a ako sa od nej odlišuje súperivé správanie. Oba prístupy sú opísané v ich výrazných prejavoch, ale v realite existujú všetky typy prejavov v miernejších aj v extrémnejších variantoch.

Mnohí ľudia sa považujú za spolupracujúcich a ústretových. No v simulovaných aj v reálnych situáciách často postupujú pri jednaní s druhou stranou súperivo. Ich častým vysvetlením je, že **to druhá strana bola súperivá** a oni sa snažili byť spolupracujúci, ale kvôli vlastnej ochrane začali byť súperiví tiež. Keď sa však spýtame druhej strany, povie to isté.

Ďalším vysvetlením súperivého správania strán je, že **situácia vyžadovala** také správanie. Napríklad, že vec ktorú chceli získať pre seba bola obmedzená počtom, tak chceli získať čo najviac. Druhá strana mala takisto strach, že nezíska dosť a tak o to bojovali. Ak by sa však dohodli, mohli by si veci rozdeliť bez boja. Takáto situácia je typická v **situáciách ob-**

medzených zdrojov, ktoré nedokážu plne uspokojiť všetkých. Napríklad vo firme je málo počítačov pre všetkých pracovníkov a tak sa o ne hádajú, predbiehajú sa v ich používaní, obsadzujú si ich vždy keď sa uvoľnia. Vznikajú tak hádky a napätia. Ak by si však rozdelili ich používanie dohodou, bola by väčšia spokojnosť nielen čo sa týka využitia počítačov, ale aj vo vzťahoch medzi pracovníkmi.

Iným vysvetlením súperivého správania je **počiatočná neodôvodnená nedôvera** voči neznámym ľuďom - *Ako máme vedieť, keď druhú stranu veľmi nepoznáme, že druhí nás nechcú oklamať, podraziť?* Táto otázka hovorí o neistote a strachu podstúpiť riziko dôverovať druhej strane. Ak však sami začneme byť súperiví (prejavujeme nedôveru, neinformujeme o svojich úmysloch, zavádzame) druhá strana začne byť opatrná a nedôverčivá. A tak je cyklus súperivých krokov na svete. Ak druhú stranu nepoznáme, je rozumnejšie začať kooperatívne a pritiahnúť druhú stranu k spolupráci.

Čo podporuje spoluprácu?

Ako odlíšiť situácie, v ktorých je nevyhnutné súťažiť na dosiahnutie najlepšieho výsledku a tie, v ktorých je lepšie spolupracovať? V tom nám pomôže niekoľko podmienok, ktoré musíme my a daná situácia spĺňať (Křivohlavý, 1995).

- 1. Situácia musí umožňovať minimálne jedno riešenie, ktoré je prijateľné pre všetky zúčastnené strany.** Ak je situácia postavená tak, že niekto musí niečo dať (stratiť), aby druhý získal – spolupráca je ťažká. Aj keď aj tu je možné do istej miery urobiť dohodu o spoločnom rozdelení strát a ziskov.
- 2. Účastníci musia mať schopnosť vidieť situáciu a celé dianie aj z pohľadu druhej strany.** Strany musia byť ochotné a schopné rozumieť nielen svojim záujmom a cieľom, ale aj záujmom a cieľom druhej strany. Nesmú sa správať egocentricky a musia myslieť aj na druhú stranu.
- 3. Odvážať sa riskovať dôveru v druhú stranu.** Ak chceme súperiť, vystačíme si so sebadôverou. Ak chceme spolupracovať, musíme dôverovať druhej strane aj s rizikom, že nás možno sklame.

Ak riziko dôvery nepodstúpime, nikdy sa nedozvieme, či sa spolupracovať s druhou stranou dalo alebo nie.

4. **Prejavovať dôveryhodnosť vlastného správania**

a činov. Ak chceme, aby druhá strana dôverovala nám, musíme sa prejavovať a správať sami dôveryhodne. Tí, čo súperia, sa niekedy správajú naoko spolupracujúco, ale len preto, aby druhú stranu nachytali. Ak chceme spolupracovať, našu dôveryhodnosť musíme prejavovať úprimnosťou, ústretovosťou, dávaním záruk, dodržovaním daného slova. Dôveryhodnosť by sme mali prejavovať stále, pretože získať dôveru je proces dlhodobý, ale stratiť dôveru môžeme jedinou chybou.

5. **Odolávať pokušeniu**

zneužiť plody spolupráce len v náš prospech. Alebo zneužiť situáciu, keď nám druhá strana dala informácie, pomohla niečo dosiahnuť, niekam sa dostať. Ak sa nám zdá, že od istej chvíle druhú stranu nepotrebujeme, a preto sa už nestaráme o jej záujmy, smerujeme k tomu, že navždy stratíme spojenca a vytvoríme si nepriateľa, ktorý nám bude chcieť vziať to, k čomu nám predtým dopomohol.

6. **Komunikovať spolu.**

Využívať možnosti spoločnej komunikácie. Otvorená a osobná komunikácia podporuje vzájomnú spoluprácu. Ak sa strany nikdy nestretnú alebo spolu komunikujú len prostredníctvom listov, telefonicky alebo cez iné osoby, zvyšuje to pravdepodobnosť nedorozumení a vzájomnú podozrievavosť.

7. **Motivácia na spoluprácu.**

Všetky strany musia mať záujem a dôvod, prečo spolupracovať. Ak niektorá zo strán spolupracovať nechce, nie je možné kooperovať nasilu. Ak sa vo futbalovom mužstve ulieva brankár, zbytočne sa snaží celé mužstvo. Jedným z možných spôsobov, ako presvedčiť druhú stranu k spolupráci, je vysvetliť jej, aké sú výhody spolupráce a nevýhody nespôlupráce v konkrétnej situácii. Nemyslíme tým vyhrážanie sa, ale vysvetlenie reálnych dôsledkov.

8. **Znalosť kooperatívnych zručností.**

Strany sú schopnejšie spolupracovať, ak majú zručnosti v riešení záťažových situácií, ak vedia riešiť spory kooperatívnym spôsobom, ak sa vedia spolupracujúco správať a aj vypožorovať spolupracujúce

správanie u druhej strany.

9. **Ďalšie podmienky podporujúce spoluprácu:**

- a) ak strany vedia, že sú **rovnocennými partnermi** v spolupráci,
- b) ak sú si strany isté, že **zisk** zo spolupráce bude rozdelený spravodlivo,
- c) ak plánujú, že ich spolupráca bude **dlhodobejšia**,
- d) ak sa partneri **už poznajú a majú spolu dobré skúsenosti**,
- e) ak ide o niečo veľké a **dôležité pre obe strany** – strany majú oveľa väčšiu tendenciu spolupracovať a v spolupráci zotrvať.

Tab. Charakteristiky spolupráce a súperenia

	Spolupráca	Súperenie
<i>Citlivosť je zvýšená na</i>	podobnosti medzi oboma stranami	rozdielnosti medzi stranami
<i>Vnímanie partnera</i>	druhého vnímame ako dobrého alebo aspoň nie ako nebezpečného	druhého vnímame ako horšieho a nebezpečného
<i>Cieľ</i>	stretnúť sa a zhodnúť sa	zvítaziť a rozísť sa
<i>Vnímanie situácie</i>	obaja sme na tom rovnako	my sme na tom horšie ako vy
<i>Motivácia</i>	chcem tvoje i moje dobro	chcem iba svoje dobro
<i>Vzájomný vzťah</i>	priateľstvo	nepriateľstvo
<i>Komunikácia</i>	rozhovor, dialógy, prejavovanie záujmu	vyhýbanie sa kontaktu, nezaujem
<i>Dôvera k druhému</i>	veľká	nepatrná alebo žiadna
<i>Podozrievavosť</i>	neexistuje	bežná
<i>Pripravenosť</i>	ponúknuť pomoc	ťažiť zo slabosti druhého
<i>Čo má hodnotu</i>	vzájomný zisk a vzťah	vlastný zisk
<i>Vzájomná informovanosť</i>	dobrá, dostatočná	zlá - žiadna, nedostatočná alebo zavádzajúca
<i>Získavanie informácií od druhého</i>	otvorené spytovanie sa a odpovedanie	sliedenie, predstieranie, maskovanie
<i>Zámer informovania</i>	aby obaja vedeli všetko, čo potrebujú	aby sa súper dozvedel čo najmenej
<i>Videnie problému</i>	obaja máme svoje problémy	iba ja mám problém – vás
<i>Oprávnenosť požiadaviek</i>	na oboch stranách	iba ja mám právo na danú vec
<i>Snaha konflikt</i>	zmenšovať, tlačiť	zväčšovať, stupňovať
<i>Ústupok z druhej strany je vnímaný ako</i>	prejav dobrej vôle	naše veľké víťazstvo
<i>Náš malý ústupok je videný ako</i>	nepodstatný, ale prospešný pre spoluprácu	neprípustný a ohrozujúci našu pozíciu
<i>Deľba práce</i>	samozrejma	neprichádza v úvahu
<i>Orientácia</i>	na vy a my	egocentrická na my



1. Uvedte hlavnú myšlienku lekcie.

2. Zahrajte sa hru „Pes a mačka“.

Rozdeľte študentov do dvoch skupín. Najideálnejšie by bolo, ak by mohli byť od seba tak ďaleko, aby sa skupiny navzájom nepočuli (dve oddelené miestnosti). Ak nie, tak nech sa usadia na opačných koncoch triedy.

Inštrukcia pre obe skupiny: Teraz ste dve samostatné skupiny. V tejto aktivite bude vašou úlohou získať, čo najviac bodov pre vašu skupinu. Body budete získavať tak, že budete voliť vždy z dvoch možných obrázkov. Buď zvolíte psa lebo mačku. Svoju voľbu mi vždy tajne obe skupiny poviete a ja vašu voľbu potom poviem druhej skupine. Tak nebudete nikdy dopredu vedieť, čo volia tí druhí. V závislosti od toho, či budú zvolené dve mačky, dvaja psi alebo pes a mačka, získavajú alebo strácajú skupiny v danom ťahu body. Hrá sa na sedem ťahov. Počas celej hry skupiny nemôžu medzi sebou komunikovať okrem kola 3, 5, 7, kedy môžu vyslať vyjednávačov, ktorí sa za skupiny budú dohadovať ako ďalej. Ešte raz pripomínam, že cieľom aktivity je získať čo najviac bodov. Bodovaciu a zapisovaciu tabuľku dostane každá skupina rovnakú. Najprv si pravidlá spoločne prečítajte v skupine a dohodnite sa na taktike.

Dajte študentom do skupiny jeden list s hracou tabuľkou. Upozornite ich najmä na to, aby si pozreli pravidlá na počítanie bodov.

Dajte im 5 minút na prípravu.

- Odštartujte kolo. **Povedzte:** Voľbu urobíte tak, že vyberiete kartičku psa alebo mačky. Prídem k vám a vy mi vašu voľbu ukážete.
- Zapíšte si ich voľby** - do tabuľky píšete miesto psa P a miesto mačky M. Skontrolujte či študenti urobili to isté a či vedia vypočítať počet bodov, ktoré získali.
- Ak to majú správne, **znova povedzte:** Vidíte, čo ste zvolili vy a čo druhá skupina a koľko bodov ste získali alebo stratili. Dohodnite si voľbu pre ďalšie kolo. Máte dve minúty. Potom pokračujte znova od bodu a).
- Pred kolom 3, 5 a 7 ich upozornite na dve veci:** Každá skupina si dohodnite za 2 minúty, čo chcete, aby vyjednávač za vás dohodol, vyšlite ho

a vyjednávači majú dve minúty, aby sa dohodli.

Okrem toho ich upozornite, že v nasledujúcom kole môžu získať alebo stratiť násobok bodov (v 3 kole - 3x, v 5 kole - 4x, v 7 kole 5x). Počkajte 2 minúty na dohodu skupín, potom nechajte 2 minúty jednať vyjednávačov a potom nechajte dve minúty vyjednávačov vysvetliť dohodu v jeho skupine. Potom prejdite do bodu a).

Ak majú študenti voľby vybrané skôr, tak v hre pokračujte hneď. Času je málo a mali by pociťovať časový stres. Ten zvyšuje súperivosť.

Mali by ste si nechať pred koncom lekcie cca 10 minút na diskusiu.

3. Diskusia o výsledkoch aktivity „Pes a mačka“.

Ak by obe strany plne spolupracovali - teda od začiatku dávali dve mačky, získali by obe strany 16 bodov.

Ak by jedna strana dávala vždy psa a druhá mačku - tak by strana čo dávala psa získala spolu 48 bodov a strana čo dávala vždy mačku by mala (mínus) -48 bodov.

Oveľa pravdepodobnejšie však je, že strany budú dávať niekedy psa a niekedy mačku a tak nezískajú viac ako 16 bodov, budú súperiť, a o body sa navzájom oberať.

Základné vysvetlenie pre študentov.

Ocitli ste sa v situácii, kde ste podľa toho ako ste sa správali (volili), vytvárali hru s nulovým súčtom alebo hru s nenulovým súčtom.

Hra s nulovým súčtom je súťaživá a spočíva v tom, že čo jedna strana (pes) získa, to druhá strana stratí (mačka). Súčet ziskov a strát je nula.

Dokonca ste sa mohli ocitnúť v hre s obojstrannou stratou Pes-pes. Počas nej ste v zápase o body viac stratili než získali.

Ak ste však začali voliť spoluprácu mačka-mačka, dostali ste sa do hry s nenulovým súčtom. Získali obe strany a súčet ich ziskov bol viac než nula.

Prečo ste hrali niekedy spolupracujúco a niekedy súperivo? (Nechajte študentov vysvetliť svoje motívy. Viaceré sa budú zhodovať s vašim vysvetlením a ta-

bulkou „Charakteristiky spolupráce a súperenia“.)

Čo vás viedlo k premene spolupracujúceho na súperivému správaniu a naopak? (Nechajte študentov vysvetliť.)

Niekoľko výstupov, záverov z danej aktivity.

Ak je možné vytvoriť hru, situáciu, kde môžu obe strany získať, je to určite dobré skúsiť. V podnikaní je takýchto situácií viacero - aby podnikateľ mohol podnikáť potrebuje spolupracovníkov, nakupovať tovar, dodávať ho odberateľom - všetci, čo sa podieľajú na tomto procese, ak z toho majú zisk, tak pokračujú v spolupráci.

Štát, ktorý podporuje trhové mechanizmy, umožňuje ľuďom vytvárať čo najviac takýchto situácií s nenulovým ziskom a tak podporuje, aby čo najviac ľudí mohlo na takýchto hrách, transakciách, podnikaní získať.

Táto lekcia však nemá byť o tom, že súperenie je zlé. Súperenie je tiež legálna a vhodná taktika, keď sú jasné a rovnaké pravidlá pre všetkých a keď je súťaženie výhodnejšie ako spolupráca.



Hracia tabuľka - ZÍSKAJTE ČO NAJVIAC

Ocitli ste sa v situácii, kde ste podľa toho ako ste sa správali (volili), vytvárali hru s nulovým súčtom alebo hru s nenulovým súčtom.

Hra s nulovým súčtom je súťaživá a spočíva v tom, že čo jedna strana (pes) získa, to druhá strana stratí (mačka). Súčet ziskov a strát je nula.

Dokonca ste sa mohli ocitnúť v hre s obojstrannou stratou Pes-pes.

Počas nej ste v zápase o body viac stratili než získali.

Ak ste však začali voliť spoluprácu mačka-mačka, dostali ste sa do hry s nenulovým súčtom.

Získali obe strany a súčet ich ziskov bol viac než nula.

Prečo ste hrali niekedy spolupracujúco a niekedy súperivo?

(Nechajte študentov vysvetliť svoje motívy.

Kolo	Porada pred kolom	Vaša voľba	Voľba druhej skupiny	Násobok skóre	Vaše body v kole	Body druhej skupiny	Vaše skóre v hre	Skóre druhej skupiny
1	nie			x1				
2	nie			x1				
3	ÁNO			x3				
4	nie			x1				
5	ÁNO			x4				
6	nie			x1				
7	ÁNO			x5				
					Konečný stav			

Pravidlá skórovania

VOĽBA	BODY
Obe strany zvolia psa	každý stráca 2 body (-2)
Pri voľbe mačka a pes	tí, čo zvolili psa získavajú 3 body (+3) tí, čo zvolili mačku strácajú 3 body (-3)
Obe strany zvolia mačku	každý získava 1 bod (+1)



Kartičky pre hru Pes a Mačka





Spolupráca a súperenie

	Spolupráca	Súperenie
<i>Citlivosť je zvýšená na</i>	podobnosti medzi oboma stranami	rozdielnosti medzi stranami
<i>Vnímanie partnera</i>	druhého vnímame ako dobrého alebo aspoň nie ako nebezpečného	druhého vnímame ako horšieho a nebezpečného
<i>Cieľ</i>	stretnúť sa a zhodnúť sa	zvíťaziť a rozísť sa
<i>Vnímanie situácie</i>	obaja sme na tom rovnako	my sme na tom horšie ako vy
<i>Motivácia</i>	chcem tvoje i moje dobro	chcem iba svoje dobro
<i>Vzájomný vzťah</i>	priateľstvo	nepriateľstvo
<i>Komunikácia</i>	rozhovor, dialógy, prejavovanie záujmu	vyhýbanie sa kontaktu, nezaujem
<i>Dôvera k druhému</i>	veľká	nepatrná alebo žiadna
<i>Podozrievavosť</i>	neexistuje	bežná
<i>Pripravenosť</i>	ponúknuť pomoc	ťažiť zo slabosti druhého
<i>Čo má hodnotu</i>	vzájomný zisk a vzťah	vlastný zisk
<i>Vzájomná informovanosť</i>	dobrá, dostatočná	zlá - žiadna, nedostatočná alebo zavádzajúca
<i>Získavanie informácií od druhého</i>	otvorené spytovanie sa a odpovedanie	sliedenie, predstieranie, maskovanie
<i>Zámer informovania</i>	aby obaja vedeli všetko, čo potrebujú	aby sa súper dozvedel čo najmenej
<i>Videnie problému</i>	obaja máme svoje problémy	iba ja mám problém – vás
<i>Oprávnenosť požiadaviek</i>	na oboch stranách	iba ja mám právo na danú vec
<i>Snaha konflikt</i>	zmenšovať, tlmiť	zväčšovať, stupňovať
<i>Ústupok z druhej strany je vnímaný ako</i>	prejav dobrej vôle	naše veľké víťazstvo
<i>Náš malý ústupok je videný ako</i>	nepodstatný, ale prospešný pre spoluprácu	neprípustný a ohrozujúci našu pozíciu
<i>Deľba práce</i>	samozrejmä	neprichádza v úvahu
<i>Orientácia</i>	na vy a my	egocentrická na my

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Bednařík, Aleš: *Riešenie konfliktov*. Bratislava, PDCS 2001 (Stiahnuteľné na www.pcds.sk.)
- Wilmot, William W. – Joyce L. Hockerová: *Interpersonálny konflikt*. Bratislava, Ikar 2004
- Vybíral, Zbyněk: *Psychologie lidské komunikace*. Portál, Praha 2000
- Wright, Robert: *Víc než nic*. Nakladatelství Lidové noviny, Praha 2000
- Dawkins, Richard: *Sobecký gen*. Nakladatelství mladá fronta, Praha 1998.

Zdroje štúdia

- http://sk.wikipedia.org/wiki/Te%C3%B3ria_hier
- <http://www.fajront.sk/auditoria/politika/840/teoria-hier.html> (čítajte nižšie po diskusii)
- http://www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_poetika_cast4.htm
- <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=temata&shw=267&lst=105>
- www.cerge-ei.cz/news/in_the_media/data/Austin%20Ekonom%2042-2005.pdf
- <http://prisonersdilemma.groenefee.nl/>