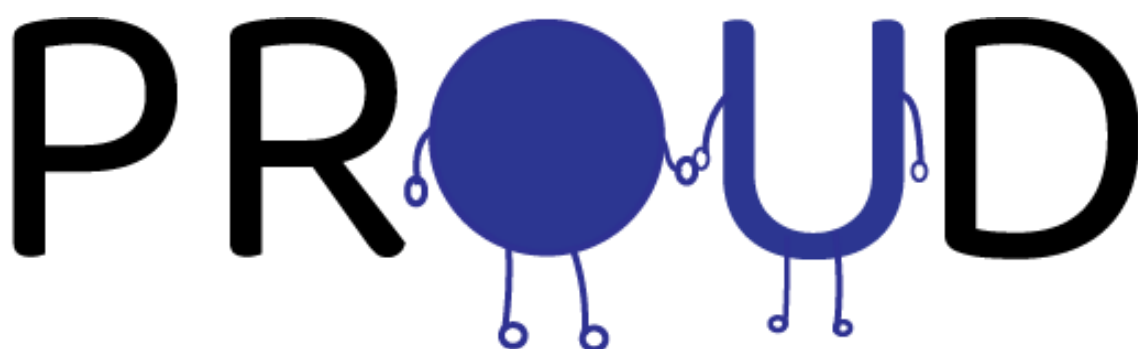


**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

MODUL 1 Komunikácia

ÚVOD/CIEĽ MODULU

Tento modul poskytuje prehľad o základných princípoch komunikácie vo všeobecnosti, vrátane takých špeciálnych prípadov, ako je asertivita, sebahpresadzovanie, verejné vystupovanie, štýly vyjednávania, debatovanie, mediácia, komunikačné chyby; odolnosť, supervízia (v prílohe), tipy. Má slúžiť ako návod pre mladých zamestnancov a ich mentorov.

KĹÚČOVÉ SLOVÁ

komunikácia, asertivita, sebahpresadzovanie, verejné vystupovanie, štýly vyjednávania, debatovanie, mediácia, chyby v komunikácii; odolnosť, dohľad (supervision)

UČEBNÉ CIELE

Absolvovaním tohto modulu získajú účastníci praktické znalosti o úspešnej komunikácii vo všeobecnosti a v pracovných situáciách. Mentori aj mentorovaní tu nájdú aj cvičenia a tipy.

KOMPETENCIE

Účastníci si budú môcť osvojiť rôzne zručnosti:

- ✓ **Efektívna komunikácia (pozri tiež modul 4)**
- ✓ **Sebahpresadzovanie**
- ✓ **Zručnosti vo verejnom vystupovaní**
- ✓ **Zručnosti v oblasti diskusie**
- ✓ **Odolnosť**



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Obsah

Modul 1: Komunikácia	4
1.1 Komunikačné praktiky mladých zamestnancov	4
1.2 Asertivita a sebakomunikácia	5
1.3 Asertivita	5
1.3.1 Charakteristiky asertívnej komunikácie	6
1.3.2 Ako sa môže komunikácia zhoršiť?	6
1.3.3 Ako si osvojiť asertívnu komunikáciu?	7
1.3.4 Asertívna neverbálna komunikácia	7
1.3.5 Asertívna slovná komunikácia	7
1.4 Sebakomunikácia	9
1.5 Verejné vystupovanie	11
1.5.1 Rady pre mentorov/trénerov/inštruktorov	12
1.5.2 Fyzické techniky na zmiernenie stresu	16
1.6 Štýly vyjednávania	17
1.6.1 Štýl kooperatívneho vyjednávania	17
1.6.2 Analytický štýl vyjednávania	18
1.6.3 Asertívny štýl vyjednávania	18
1.7 Kultúra diskusie	18
1.8 Mediácia a mentor	19
1.9 Komunikačné chyby	19
1.10 Otázky na sebareflexiu	20
1.11 Zdroje a referencie	21



Modul 1: Komunikácia

Komunikácia je výmenou informácií medzi odovzdávajúcim a prijímajúcim subjektom. Odosielateľ zakóduje informáciu vo forme správy a pošle ju príjemcovi prostredníctvom komunikačného kanálu. Príjemca informáciu dekoduje a poskytne ďalšiu informáciu zakódovanú vo forme spätnej väzby, ktorú potom odošle späť kanálom. Hlasová komunikácia môže byť skreslená šumom. Táto kapitola sa zameriava výlučne na komunikáciu medzi ľuďmi a v rámci tejto témy na úspešnú komunikáciu mladých zamestnancov na pracovisku. Mentori na pracovisku by tu mohli nájsť užitočné tipy a cvičenia pre svoje školenia.

1.1 Komunikačné praktiky mladých zamestnancov

Keďže v súčasnosti pracujú na jednom pracovisku 3-4 generácie, komunikácia môže byť jednou z najproblematickejších oblastí ich spolupráce, pretože každá generácia má svoje vlastné charakteristiky. Niekedy sú tieto charakteristiky, samozrejme, veľmi odlišné a príslušníci rôznych generácií nerozumejú (alebo nechcú rozumieť), prečo ostatní komunikujú tak, ako komunikujú.

Napríklad kým príslušníci staršej generácie medzi sebou komunikujú radšej telefonicky alebo listom, príslušníci mladšej generácie si radšej posielajú 1-1 rýchle a krátke správy a textové správy (dokonca aj so skratkami a emotikonmi)/hlasové správy.

Elektronické pomôcky sú súčasťou ich každodenného života a často sú frustrovaní, ak nemajú pri sebe svoj smartfón. Niektorí z nich robia digitálny detox, aby znížili počet hodín, ktoré trávajú pred obrazovkami.

Namiesto papiera často používajú svoj smartfón alebo tablet, aby si robili poznámky.

Sú zvyknutí na rýchly tok informácií a multitasking, a zatiaľ čo predchádzajúce generácie sú zvyknuté na lineárne myslenie, posledné generácie sú schopné zvládnuť paralelné procesy myslenia, hypertextové modely učenia a spracovania informácií. (Prensky, 2002). Zvyčajne sa nedokážu dlho sústrediť na jednu vec.

V porovnaní so staršími zamestnancami môže rovnováha medzi pracovným a súkromným životom znamenať mnoho rôznych vecí. Pre mladších zamestnancov rovnováha medzi pracovným a súkromným životom zvyčajne znamená, že môžu niekoľkokrát týždenne pracovať z domu a/alebo s pružným pracovným časom a pre starších zamestnancov to môže znamenať, že môžu opustiť pracovisko skôr.

Mladí zamestnanci majú zvyčajne za rovnaký čas viac pracovných miest a je oveľa menej pravdepodobné, že zostanú na pracovisku dlhší čas. Chcú školenia, mentora a zmysluplnú, kreatívnu a inovatívnu prácu. Veľmi dôležitá je pre nich priebežná spätná väzba. Nie je to prekvapujúce, pretože spätnú väzbu na svoje fotografie, videá a príspevky dostávajú aj vo forme lajkov na sociálnych sieťach v priebehu niekoľkých sekúnd a to je pre nich často meradlom úspechu.



Uvádzame niekoľko tipov pre mentorov, ako komunikovať s mladším zamestnancom:

- hovorte v obrázkoch (emotikony, obrázky, symboly, videá)
- komunikujte častejšie, v kratších intervaloch
- prispôbajte interaktívny štýl
- predpokladajte, že majú vlastný názor
- využite ich podnikateľského ducha
- buďte skromní
- umožnite im kontrolu a nastavenie preferencií
- spolupracujte s nimi a pomôžte im spolupracovať s ostatnými
- rozprávajte svoj príbeh na viacerých obrazovkách
- komunikujte s nimi on line/naživo alebo im poskytnite prístup k živému vysielaniu
- hovorte s nimi o peňažnej hodnote (záleží im na cene vecí)
- zahrňte spoločenskú záležitosť, za ktorú môžu bojovať
- pomôžte im budovať odborné znalosti (chcú byť odborníkmi)
- využite obrátenú výučbu a gamifikáciu
- podporte ich zvedavosť
- buďte ľahko dostupní, k dispozícii na sociálnych sieťach v prípade otázok
- buďte globálnym sprostredkovateľom, pomôžte im vybudovať si sieť" (Sparks a Honey, 2014).

1.2 Asertivita a sebahpresadzovanie

Každodenným intenzívnym problémom niektorých mladých zamestnancov je, ako reagovať na stres spôsobený pracovnou záťažou a ako zdvorilo odmietnuť požiadavky tých, ktorí sú v hierarchii nad nimi. Mentori by mali mladým pracovníkom priblížiť význam asertivity a sebahpresadzovania v úradnej komunikácii.

Asertivita a sebahpresadzovanie sú si podobné. **Asertivita** znamená byť sebavedomý a nebáť sa pokojným a pozitívnym spôsobom **oznámiť**, čo chcete alebo čomu veríte. **Sebahpresadzovanie** znamená byť sebavedomý a nebáť sa **robiť** to, čo chcete alebo čomu veríte, pokojným a pozitívnym spôsobom. Presadzovanie tiež znamená, že učíte ľudí, ako sa k vám majú správať. Mentor by mal mladým pracovníkom vysvetliť, že ak správne oznámia, aké sú ich očakávania, potreby a ako ich môžu ostatní podporiť, pomôže to ostatným pochopiť, ako sa majú k mladému pracovníkovi správať.

1.3 Asertivita

Asertívna komunikácia je súčasťou sebahpresadzovania. Mentori by mali mladým pracovníkom vysvetliť, že nedostatok asertivity a sebahpresadzovania môže zamestnanca priviesť do vážnej krízy.

Asertivita znamená byť sebavedomý a nebáť sa povedať, čo chcete alebo čomu veríte. Rozvíjanie asertivity nemá vplyv len na komunikáciu, ale pomáha prekonať úzkosť a zlepšiť medziľudské vzťahy vo všeobecnosti, a to aj v práci.



Pri komunikácii sa naše stanovisko vyjadrujeme nielen slovami, ktoré používame, ale aj výrazom tváre, pohybmi tela, gestami, očným kontaktom, hlasitosťou hlasu atď. Odkaz je skutočne dobrý a účinný, ak sú všetky tieto prvky v súlade. Napríklad: "Dojedz svoje raňajky." Povedané miernym tónom, s úsmevom na tvári, pohľadom do očí dieťaťa a zároveň pohladením jeho vlasov je prejavom láskyplnej starostlivosti. Tá istá veta vykričaná prísne, pozerajúc na dieťa s hrozivou tvárou a rukou zdvihnutou na facku je desivý príkaz. Mladí pracovníci si musia uvedomiť, že asertivita je komplexná vlastnosť a dobre funguje len vtedy, ak sa naučia ovládať svoje telo, hlas, slovnú zásobu.

Existujú štyri hlavné štýly ľudskej komunikácie: **Agresívny, pasívno-agresívny, pasívny a asertívny**. Všetci vieme, ako komunikovať v každom z týchto štýlov, a v závislosti od kontextu prepíname z jedného na druhý. Keď vodič búcha do volantu a nadáva hlúpym cyklistom, je agresívny. (Nezáleží mu na potrebách a pocitoch druhej strany. Chce vyhrať.) Keď vstúpi do kancelárie a stretne krásnu mladú sekretárku, je asertívny: "Ako rád vás dnes vidím, Janet! Prosím, poďte do mojej kancelárie, potrebujem, aby ste napísali isté listy". (Pekné slová, pekná tvár, pekný hlas, želá si, aby druhá strana pochopila, čo chce, a pristúpila na kompromis). Keď človek vstúpi do kancelárie svojho hysterického šéfa, ktorý naňho kričí kvôli stratovému projektu, mlčky stojí a želá si byť neviditeľný. Neháda sa, chce rýchlo utiecť. Je pasívny. Keď navštevuje svoju starú matku, ktorá mu zvyčajne vyčíta, že chodí príliš zriedka, kyslo povie: "Chodím dosť často." A vo vnútri to vrije, je pasívny. (Snaží sa skryť svoje skutočné pocity a vyhnúť sa otvorenej konfrontácii, ale irónia v jeho hlase ho prezradí).

1.3.1 Charakteristiky asertívnej komunikácie

Je dôležité povedať mentorovaným, že asertívni ľudia v konfrontáciách nie vždy vyhrávajú, ale môžu si zachovať duševný pokoj. Nevyvolávajú negatívne pocity v partnerovi (napríklad strach alebo pocit viny), ani v sebe. Zachovávajú si svoju autonómiu a často dokážu partnera presvedčiť, aby urobil kompromis.

1.3.2 Ako sa môže komunikácia zhoršiť?

Prostredníctvom kognitívnych predsudkov. (Pozri modul Rozhodovanie a modul 2, Chyby v komunikácii) Kognitívna zaujatosť znamená, že osoba, ktorá chce niečo povedať, nie je objektívna. Môže mať pochybnosti. Napríklad ONA si myslí, že partner je netrpezlivý, a tak sa zdrží toho, čo by mala povedať: Myslí si: Je lepšie mlčať, inak by sa mohol nahnevať. A tak nikdy nepovie partnerovi, že nechce navštíviť rodinu jeho priateľa, ide s ním a celý večer trpí, čím návštevu pokazí. Alebo ONA celý večer čaká na svojho manžela, a keď sa on konečne vráti domov, napadne ho so slovami: "Koľko je už hodín? Stavím sa, že si sa zase opil!" A tak jej manžel nebude môcť pokojne povedať, že mu zavolať kamarát z detstva, ktorý potreboval okamžitú pomoc pri nehode, preto sa nemohol dostať včas domov.

Je lepšie vyjadriť svoje myšlienky namiesto toho, aby sme ich zatajovali, ale tak, aby sme sa snažili partnera neuraziť alebo nezavádzať. Takto je možné vyhnúť sa nedorozumeniam.



1.3.3 Ako si osvojiť asertívnu komunikáciu?

Mentori by mali zdôrazniť, že stať sa asertívnym je pomalý proces, ktorý si vyžaduje trpezlivosť a prax. Prvým krokom je byť k sebe úprimný. Stojí za to pozorovať sa a overiť si, či sme dostatočne asertívni, alebo potrebujeme viac cviku. Ak potrebujeme prax, nižšie je niekoľko tipov, ako začať.

1.3.4 Asertívna neverbálna komunikácia

Viac ako polovica našej komunikácie je založená na nevypovedaných správach, na informáciách, ktoré nám sprostredkujú naše oči, tvár, ruky, telo. Samotné slová poskytujú len približne 7-8 % posolstva/významu, ďalších 38 % pochádza z hlasu a tónu a zvyšok je reč tela, neverbálna a metakomunikácia. V príslušnej štúdii (Psychology Today) sa tiež uvádza, že mimika sa počíta na 60 % a hlasové zložky na 40 %. Možné tipy, ktoré by mentori mohli dať mentorovaným:

- Precvičujte si udržiavanie očného kontaktu s partnerom. Pamätajte, že pozeranie na toho druhého môže byť urážlivé, nepozeranie na toho druhého môže naznačovať neúprimnosť. Nájdite zlatú strednú cestu.
- Cvičte sa v usmievaní. Vždy je ľahšie hovoriť s niekým pozitívnym ako s niekým negatívnym.
- Precvičujte si, čo robiť s rukami. Neustále vrtenie sa, používanie širokých gest, vkladanie rúk do vrecka počas rozprávania naznačujú, že ste nervózni alebo agresívni. Najlepší spôsob je držať ruky voľne vedľa tela. Ak sa vám to zdá ťažké, skúste držať zošit a pero, aby ste vypustili paru.
- Precvičte si, ako sedieť alebo stáť. Psychológovia môžu napísať veľa o posolstve vášho držania tela. Plagáty o reči tela poskytujú množstvo rád. Najlepším spôsobom je držať sa pokojne, vyrovnane, bez extrémov.
- Nájdite si svoj optimálny osobný priestor. Vo všeobecnosti platí, že pri rozhovore je priemerná vzdialenosť medzi ľuďmi 50 - 120 cm / 1,5 - 4 stopy. Závisí to aj od kultúry, z ktorej hovoriaci pochádzajú, ale v európskej kultúre menej ako uvedené znamená intimitu, viac znamená chlad.
- Ak sa potrebujete rozprávať s ľuďmi zo zahraničia, snažte sa zozbierať informácie o kultúre, z ktorej pochádzajú, aby ste ich nechcene neurazili. (Vyhľadajte si informácie o tom, ako sa navzájom zdravia, či majú nejaké tabu najmä v gestách rúk, či akceptujú podanie ruky alebo iný priamy kontakt atď.)

To všetko funguje len vtedy, ak je naša neverbálna a verbálna komunikácia v harmónii.

1.3.5 Asertívna slovná komunikácia

Zlatým pravidlom asertívnej verbálnej komunikácie je schopnosť hovoriť s druhými tak, aby sme sa vyjadrili za seba bez toho, aby sme v druhých vyvolali negatívne pocity. Existujú štyri oblasti komunikácie, v ktorých by sme mohli potrebovať určitý tréning: povedať svoj názor, položiť otázku, odmietnuť požiadavku a niečo prijať. Možné tipy, ktoré by mentori mohli dať mentorovaným:



- Na vyjadrenie svojho názoru použite vety typu JA. JA-výrokom povieť partnerovi o svojom názore bez striktného hodnotenia. Príklad: Váš hovoriaci partner chce získať hypotéku na kúpu bytu pre svojho syna, ale pravdepodobne nebude schopný splácať splátky a nakoniec môže prísť o svoj dom. Namiesto toho, aby ste povedali: "Nebud' hlupák. Prídeš o všetko! Povedzte: " JA si myslím, že by ste si to mali ešte raz premyslieť. Možno nájdeš lepšie riešenie s menším rizikom." Takto sa bude sústrediť na vaše pozitívne posolstvo a nie na negatívny úsudok.

Užitočné frázy, ktorými môžete začať takúto komunikáciu, môžu byť:

- o Myslím si, že
- o Podľa môjho názoru
- o Ja to vidím tak, že...
- o Podľa môjho názoru

Je pravda, že povedať druhej osobe, čo nemá robiť, je oveľa jednoduchšie ako prísť s pozitívnym návrhom. Pozitívny návrh však pomáha budovať dobrý vzťah, o ktorý sa môžete neskôr oprieť. Platí to aj na vašom pracovisku. Ak vás chce šéf nadmerne pracovne zaťažiť, nemôžete povedať: "To mi nerob, ty špinavé prasa!", ale môžete povedať: "Myslím, že ak dnes budem pracovať nadčas, aby som dokončil túto správu, nebudem môcť zajtra ráno odcestovať na vidiek dostatočne skoro na stretnutie s naším subdodávateľom." Správa je pozitívna, chcem robiť obe veci dobre, ale aby sme to dokázali, mali by sme robiť kompromisy

- Ak niečo nevíete alebo potrebujete ďalšie informácie, nebojte sa klásť otázky. Príklad: Mladá zamestnankyňa je na úrade druhý týždeň a má problémy so začlenením sa na pracovisku. Ešte nikdy neskúšala písať určitý typ správy, ale má hrôzu povedať to šéfovi, a tak s jej vypracovaním pokračuje tri dni, a keď ju napokon odovzdá tesne pred termínom, ukáže sa, že je nepoužiteľná. Šéf začne kričať. Je pravda, že z chýb sa veľa naučíme, ale je tiež pravda, že konflikty nemáme radi. Ak by vás požiadanie o ďalšie informácie mohlo ušetriť bremena vážnej chyby, opýtajte sa! Aj vďaka tomu sú k vám ostatní priateľskí a nápomocní a opäť to pomáha budovať dobré vzťahy.
- Odmietnuť požiadavku prijateľným spôsobom nie je jednoduché, najmä nie na pracovisku, kde naše miesto v hierarchii ovplyvňuje naše správanie. Tí, ktorí stoja vyššie na spoločenskom rebríčku, môžu byť agresívni alebo manipulatívni, tí, ktorí stoja nižšie, sa môžu brániť. Musí však byť jasné, že ak nedokážete odmietnuť požiadavky, pracujete proti vlastnému blahu, pretože kolegovia by mohli zneužiť vašu miernosť. Uvedomte si, že práva sú dôležité aj na pracovisku a mali by byť rešpektované obojstranne, čo znamená, že zamestnávateľ a zamestnanec by ich mali rešpektovať rovnako. Tu je niekoľko príkladov:
 - o právo na sebaúctu (nesmieme urážať iných).
 - o právo povedať NIE bez pocitu viny
 - o právo robiť chyby a znášať ich dôsledky
 - o právo povedať, že niečomu nerozumiete, ak váš náprotivok nehovorí jasne, ale očakáva, že sa dozviete, čo od vás chce.



- Človek sa môže stretnúť s agresívnymi kolegami, ktorí sa ho snažia vtlčiť do neželaných situácií. Môžeme sa stretnúť aj s takými, ktorí jednoducho nemajú pocit, že sú neslušní. Iní môžu byť manipulatívni, vydierajúci, vševediaci. Musíme si byť vedomí svojich práv, rešpektovať vlastnú integritu a v prípade potreby ju brániť. Keď niečo odmietame asertívnym spôsobom, naším cieľom je ochrániť sa pred nejakou ujmom. Najprv vyjednávame, snažíme sa o kompromis, ale ak nič nepomôže, musíme nakoniec povedať NIE. Stačí to povedať slušne a rozhodne a to môže byť niekedy dosť ťažké. Napriek tomu to treba urobiť, ak neexistuje iný spôsob, ako sa za seba postaviť.
- Prijatť niečo sa zdá byť na prvý pohľad ľahké. V praxi to však niekedy také jednoduché nie je. Sú ľudia, ktorí sa pri pozitívnej spätnej väzbe dostanú do rozpakov a reagujú skutočným alebo posmešným sebahodnotením. Príklad: "Vyzeráš nádherne, Janet!" "Vôbec nie, asi si si zabudla okuliare doma." Pozitívna spätná väzba je príjemná, každého poteší a pomôže získať motiváciu. Na druhej strane, sebahodnotenie vás pripravuje o všetky dobré pocity a robí váš život šedivým. Ak ste urobili alebo povedali niečo dobré, prijmte pozitívnu spätnú väzbu, povedzte "Ďakujem!" a tešte sa zo svojho úspechu.

Všetky tieto typy je potrebné trpezlivo cvičiť. Mentorovaní potrebujú veľa pozitívnej spätnej väzby, povzbudenia.

1.4 Sebaapresadzovanie

Slovo "obhajoba" pochádza z latinčiny, kde advocatus bola povolaná osoba (ad + vocatus), právny poradca, ktorý pomáhal klientovi pred súdnym tribunálom. Moderné slovo odráža tento význam. Pri praktizovaní presadzovania vlastných záujmov sa človek dovoľáva vlastného presvedčenia a schopností, aby ľudia pochopili, ako chce, aby sa k nemu správali.

Nie je to vrodená osobnostná vlastnosť, ale dá sa naučiť praxou. Mentori by mali mladých zamestnancov ubezpečiť, že nemusia byť extroverti, aby sa stali dobrými sebaobhajcami, hoci ich praktizovanie v práci môže byť výzvou.

V západnej kultúre panuje mylná predstava, že uvedomovanie si a vyjadrovanie emócií v práci je nevýhodou, niečím, čomu by sa malo vyhýbať, najmä zo strany zamestnanca. Je pravda, že ak pracovník potláča svoje emócie, v krátkodobom horizonte bude mať v práci menej konfliktov alebo ich nebude mať vôbec. Z dlhodobého hľadiska to však zvyčajne vedie k viacerým veľmi vážnym fyzickým, psychickým a profesionálnym problémom. Mentori by to mali demonštrovať neosobným spôsobom, pomocou analógie.

Pozrime sa na veľmi starý príklad, ktorý sa označuje ako perkolátorový efekt. Perkolátory sa používali pred rokom 1970 ako kávovary. Perkolátory vystavovali kávovú usadeninu vysokej teploty a recirkulovali už uvarenú kávu cez zrná, až kým výsledná káva nebola dostatočne drsná a horká. Pozrime sa, ako sa ľudia správajú pri simulácii perkolátorového efektu.

Kávové zrná tentoraz nahradí manžel. Manžel odchádza ráno do práce, trochu neskoro. Zmešká autobus. Jeho šéf mu vyčíta, že je lenivý. Hanbí sa a chce zmiznúť z dohľadu. Jeho kolegovia v práci nespolupracujú, takže projekt nebude dokončený načas, čo odhalí porada namiesto obeda. Šéf kričí a drží nášho muža v práci nadčas a on sa cíti vinný kvôli projektu a nepovie ani slovo. Je hladný. Zmešká autobus domov a doprava je veľmi pomalá. Keď manžel konečne príde domov, nemá si kam sadnúť na pohovku, pretože na nej spí pes a detské hračky pokrývajú každý centimeter podlahy.



Manžel sa pýta na večeru a manželka odpovedá, že bude hotová o 30 minút. V tej chvíli sa v manželovi niečo zlomí, začne kričať na manželku a deti, zhodí psa z pohovky, a keď si konečne sadne, cíti, že ho bolí brucho. **Káva, ktorú vyrába perkolátor, je konečne dosť ostrá a horká.** Náš vzorný manžel úspešne potlačil svoju frustráciu, hnev, hanbu, všetky svoje emócie v práci. Ale je to predsa len človek. Keď konečne dosiahne svoje hranice doma, kde očakáva najmenší odpor, dá priechod svojmu hnevu, ublíži tým, ktorých podpora mu mohla pomôcť, a dokonca sa u neho objavia fyzické problémy so žalúdkom.

Súčasťou západnej kultúry je aj úcta k človeku. Kto iný by mal rešpektovať ľudské ja vo väčšej miere ako jeho majiteľ? Je morálnou povinnosťou postaviť sa za seba, uviesť sebaobhajobu/sebapresadzovanie do praxe. Aj keby to malo znamenať konflikt so šéfom na našom pracovisku. Cieľom nie je udrieť šéfa po hlave alebo mu nadávať, ale dosiahnuť, aby pochopil, v čom je váš problém. Tu je niekoľko rád, ktoré by mentor mohol dať mentorovaným, ako to urobiť.

Ujasnite si, čo presne je problém, ktorý chcete vyriešiť. To, že sa vo všeobecnosti ľutujete, nestačí. Musíte vedieť špecifikovať, čo chcete zmeniť a prečo.

Keď už máte pre seba sformulovaný argument, vytvorte si stratégiu, naplánujte si, ako budete konať. Nezostávajúte pri nádeji, namiesto toho konajte.

Väčšina z nás neznáša konflikty, ale to nás nesmie odradiť od toho, aby sme sa ozvali. Umlčte svoje váhanie a predložte svoj argument. Pamätajte si, že potláčanie emócií môže mať za následok oveľa vážnejšie problémy ako šikovní konflikt.

Netreba

- obviňovať niekoho iného
- vytesniť svoje emócie (potrestať niekoho, kto je v hierarchii pod vami, namiesto toho, aby ste konfrontovali niekoho vyššie postaveného)
- nekonfrontovať osobnosť partnera v rozhovore, ale jeho súčasné správanie

Pozrime sa opäť na príklad z každodenného života.

Vedúci reklamného oddelenia vôbec nie je sebavedomý. Často sa zľakne, keď musí čeliť neočakávanej konfliktnej situácii. Keď dostane strach, robí náhodné rozhodnutia na základe svojich momentálne najsilnejších emócií. Jedným z takýchto rozhodnutí bolo prepustenie Smitha, najtalentovanejšieho grafika tímu, keď šéf kritizoval nové logo spoločnosti. Teraz nemá kto nahradiť vyhodneného grafika, na novú kampaň vody po holení je potrebných niekoľko plagátov a termín sa blíži príliš skoro. Šéf si vyžiada správu a je nespokojný s výsledkami. Čo teraz urobí vedúci oddelenia?

Sťažuje sa šéfovi, že nehanebný Smith zradil oddelenie a odišiel v najhoršej chvíli - obviní niekoho iného.

Ponáhľa sa späť do kancelárie, vyhľadá Adamsa, personálneho manažéra oddelenia, a veľmi tvrdo mu vyčíta, že nedokázal zohnať ďalšieho dobrého grafika - svoje emócie prenáša na niekoho, kto je v hierarchii nižšie ako on



Navštívi Browna, mladšieho grafika v jeho kancelárii, ktorý je milý chlapík. Keď vojde, Brown telefonuje a rozpráva sa so svojou priateľkou. Vedúci oddelenia naňho okamžite zaútočí so slovami: "Stále sa rozprávate namiesto práce, to sa nedá. Skúste aj vy robiť nejakú prácu, kým ste vo firme. Konfrontuje Brownovu osobnosť všeobecne, namiesto jeho súčasného nevhodného správania.

Vedúci reklamného oddelenia nebude v práci spokojný, ak bude takto pokračovať.

Ako uplatniť sebaapresadzovanie? Ako mal konať ako sebaobhajca?

Mal sa naučiť byť sebavedomý, akceptovať, že v konfliktoch nestačí dúfať, že sa všetko obráti na správnu stranu, ale musí aktívne robiť kroky na zlepšenie situácie, asertívne komunikovať so zúčastnenými osobami..

Mal by sa tiež naučiť, že konať na základe prvého impulzu je veľmi nebezpečné. Štúdie o emocionálnej inteligencii ukazujú, že pred odpoveďou stačí počkať 5 sekúnd, toľko času stačí na prekonanie prvých emócií a schopnosť logicky uvažovať. Keby počkal a najprv sa zamyslel, bol by schopný identifikovať kľúčový problém s logom, prediskutovať so šéfom, ako ho prekonať, a potom Smithovi vysvetliť, že kvôli novým aspektom musí svoj pôvodný návrh vylepšiť.

Mal sa asertívne porozprávať s Adamsom, personálnym manažérom, a dať mu najavo, akého nového dizajnéra má hľadať, ak Smitha vôbec musí prepustiť.

Mal povedať Brownovi, mladšiemu grafickému dizajnérovi, že ho bude potrebovať na prerokovanie vážneho profesionálneho problému, a slušne, ale dôrazne ho požiadať, aby ukončil svoj rodinný telefonát, aby sa mohli o probléme porozprávať.

1.5 Verejné vystupovanie

Osobitnou komunikačnou situáciou je verejný prejav, čo znamená, že človek musí predniesť prejav pred publikom. Vždy, keď sa to stane, väčšina rečníkov pred prejavom pociťuje zvýšenú srdcovú frekvenciu, potenie, začervenanie tváre alebo pokožky, tras rúk, dokonca nevoľnosť. Je to spôsobené návalom adrenalínu, ktorý takýmto udalostiam predchádza, čo je prirodzený jav. Mentees by mali pochopiť, že každý pred vystúpením pred verejnosťou pociťuje určitú úzkosť. U veľkého počtu ľudí, najmä ak ešte nezískali veľa skúseností alebo vo všeobecnosti nie sú dobrými komunikátormi, sa môže vyvinúť intenzívna úzkosť z verejného vystúpenia. V dnešnej dobe sa profesionálny postup spája s potrebou hovoriť na verejnosti pomerne často (pozri pracovné pohovory, slávnostné nástupy do zamestnania, pohovory zo zálohy). Preto by sa tento typ úzkosti mal zmierniť. Je to možné a existuje niekoľko spôsobov, ako to urobiť, v tejto kapitole si niektoré z nich ukážeme.



Úzkosť z verejného vystúpenia je iracionálny strach z toho, že nebudete pri prejave dostatočne dobrí alebo že vás publikum po prejave bude hodnotiť, negatívne kritizovať. Je to iracionálny strach, pretože je známe, že publikum je zhovievavé, chyby si zvyčajne ani nevšimne alebo ich prehliadne. Rozhodne sú oveľa menej nebezpečné ako útok škorpióna. Napriek tomu môže úzkosť z verejného vystupovania spôsobiť tým, ktorí ňou trpia, veľa problémov, pretože sa u nich vytvárajú sebanapĺňajúce sa proroctvá typu *"Nebudem vystupovať dobre" alebo "Zabudnem, čo mám povedať"* a pod. Vážna úzkosť môže mať za následok bolesť hlavy, chrbta/krku/ramien, hrču v krku, napäté svaly atď. Ak je očakávaný strach príliš intenzívny, človek sa môže vyhýbať verejným vystúpeniam, čo problém ešte zhoršuje, pretože niekedy sa jednoducho nemôžeme verejnému vystúpeniu vyhnúť.

1.5.1 Rady pre mentorov/trénerov/inštruktorov

- Upozorníte účastníkov školenia/zamestnancov/poslucháčov, že pocit stresu pred verejným vystúpením je prirodzený.
- Prinúťte ich, aby sa dôkladne pripravili a dobre porozumeli téme
- Overte, či môžu dostať otázky od publika, informujte ich o tom
- Vysvetlite im, ako majú štrukturovať svoj text podľa svojho cieľa
- Presvedčte ich, aby si uvedomili, že niekoľko okamihov ticha nie je tragédia. Rečník sa musí niekedy zamyslieť, kým začne hovoriť.
- Vysvetlite, že vizuálne pomôcky sa môžu stať prekliatím. Čím menej vizuálnych pomôcok použijú, tým lepšie. Mali by upútať pozornosť poslucháčov tým, že budú dobre rozprávať.
- Nechajte ich, aby si pred verejným vystúpením precvičili prejav s malým publikom (debatná spoločnosť, seminárna skupina atď.).
- Vždy poskytnite spätnú väzbu



Povedzme si, čo môžeme urobiť, aby sme znížili úzkosť z verejného vystupovania. Dobrá správa: existuje niekoľko vecí, ktoré sa dajú urobiť. Zlá správa: na to, aby ste sa zlepšili vo verejnom vystupovaní, je potrebný dlhý čas a pravidelný tréning. Človek musí byť odhodlaný zlepšiť sa. Nasledujúcich 7 tipov sa dá praktizovať individuálne aj na skupinových sedeniach. Mentori by mali mentorovaným poradiť, aby si vybrali zo súboru rôznych cvičení, našli miesto a čas, aby sa pri cvičení cítili uvoľnene. Tu sú tieto typy:

1. **Precvičovanie asertívnych komunikačných techník**

Mentori by mali neustále povzbudzovať mentorovaných, ktorí trpia úzkosťou z verejného vystupovania. Mali by vytvoriť príležitosť na nácvik vystúpenia pred publikom, na začiatok pokiaľ možno malým. Po každom pokuse by mala existovať spätná väzba od partnera, pocit vzájomnej pomoci v rámci skupiny. Mentees by mali byť presvedčení, že ak sa zlepšia v asertívnej komunikácii vo všeobecnosti, pomôže im to zlepšiť sa aj vo verejnom vystupovaní. Okrem toho si môžu asertívnu komunikáciu precvičovať v malej, priateľskej skupine. Je veľmi užitočné požiadať skupinu o spätnú väzbu, pretože postrehy publika sa môžu líšiť od vlastných postrehov rečníka, rečník získa objektívnejší obraz o svojom výkone. Je tiež užitočné nahráť buď hlas rečníka, alebo si nahráť video jeho prejavu a po prejave ho analyzovať. Nechajte ich sledovať kľúčové znaky úspešnej komunikácie, či ich dokážu zvládnuť. Upriamte ich pozornosť aj na nasledujúce body:



Neverbálne faktory

- udržiavanie očného kontaktu s publikom
- ukázanie pozitívnej tváre, prípadne občasného úsmevu
- ruky držte voľne pri tele, nerobte príliš veľa gest
- prirodzený, pokojný, uvoľnený postoj v sede alebo v stoj
- profesionálny odev, pohodlné oblečenie, ale správny vzhľad

Verbálne faktory

- správna hlasitosť (hovoriť nie príliš nahlas, nie príliš ticho). Poslucháči naozaj nemajú radi, ak nepočujú rečníka alebo na nich niekto kričí.
- jasná artikulácia. Sú ľudia, ktorí šomrú alebo mrmlú, pretože sa boja, že ich niekto počuje. Ak nehovoríte jasne, uvádzate svoje publikum do rozpakov a nepáči sa mu to. Hovorte zrozumiteľne.
- správna výslovnosť, prirodzený rytmus reči. Ak hovoríte príliš pomaly, je to nudné a znamená to, že sa na svoje publikum pozeráte zhora. Ak hovoríte príliš rýchlo, reč sa čoskoro skončí, ale poslucháči z nej nemusia rozumieť ani slovo, a preto vás nemajú radi.
- správna výška hlasu (napr. príliš vysoký hlas môže spôsobiť nepohodlie poslucháčov)
- vhodný výber slov (prispôsobený téme, veku a vzdelaniu publika)
- dôkladná znalosť témy – bez prípravy nikto nevie dobre rozprávať!
- stanovte si ciele (musíte si byť istí, čo presne chcete svojím prejavom dosiahnuť, v akých krokoch. Budete potrebovať rôzne nástroje, aby ste publikum rozplakali alebo ho prinútili pustiť sa do boja)

Tieto faktory majú vplyv na vaše komunikačné schopnosti vo všeobecnosti, takže pri ich precvičovaní sa zlepšíte aj v každodennej (súkromnej) komunikácii.

2. Používanie virtuálnej reality

Je dokázané, že cvičenie pred videokamerou je užitočná technika. Ak nemôžete požiadať priateľov alebo malé skupiny poslucháčov, aby vám poskytli spätnú väzbu na váš prejav, použite videokameru. Existuje nebezpečenstvo, že budete k sebe príliš kritickí, preto ak je to možné, zapojte objektívneho diváka. Pozrite si záznam, nájdite svoje silné a slabé stránky. Buďte hrdí na to, čo je vo vašej komunikácii dobré, a hľadajte spôsoby na zlepšenie toho, čo by sa malo zlepšiť. Spoľahnite sa na objektívnu spätnú väzbu ostatných.

3. Diskusia alebo prezentácia názoru v menších skupinách priateľov

Ak budete pravidelne trénovať vyjadrovanie svojho názoru, aj keď s vami ostatní nesúhlasia, môže vám to pomôcť osvojiť si slovnú zásobu a súbor výrazov, ktorými môžete uviesť svoj monológ a vyhnúť sa tomu, aby ste zranili ľudí na druhej strane plota. Typické takéto výrazy sú:

- Chápem, ale...
- Je mi ľúto, ale musím nesúhlasiť...
- Máte pravdu, keď hovoríte, že ..., ale napriek tomu...
- Máte pravdu, ale ... atď.



Naučte sa, že musíte mať argumenty, a to si vyžaduje prípravu. Predstavte si, čo by mohli povedať tí, ktorí majú opačné názory, keď argumentujú, a zozbierajte fakty/dôkazy/protiargumenty, aby ste mohli podporiť svoju vlastnú myšlienku.

Ak budete mať potrebné jazykové nástroje na argumentáciu, na obhajobu vlastného názoru, zvýši to vaše sebavedomie, a tak sa vám bude ľahšie hovoriť na verejnosti.

4. Využitie poznatkov psychológie

Ak akceptujete poznatky psychológie, použite ich na sebe. Kognitívna reštrukturalizácia sa ukazuje ako užitočná proti úzkosti z verejnej reči.

Terapia modifikácie komunikačnej orientácie (COM).

Ide o techniku, ktorej podstatou je, že si verejný prejav predstavujete ako bežný rozhovor. Víziu prednesu vášho prejavu pretavíte do každodennej situácie s priemerne hovoriacimi partnermi.

Pozitívna vizualizácia

Väčšina ľudí s úzkosťou z verejného prejavu má tendenciu vymýšľať sebaopodceňovanie a negatívne sebanaplnujúce sa proroctvá (napr. Bude to hrozné, urobím zo seba blázna). Keď praktizujete pozitívnu vizualizáciu, predstavujete si seba pri peknom, úspešnom prejave, vidíte sa ako šampión verejného prejavu

5. Využitie rétoriky

Rečníci skúmali metódy úspešného prednesu reči už niekoľko tisícročí. Zistenia sú dostupné v knihách a na poradenských webových stránkach. Prečítajte si takéto texty a využite ich pri štruktúrovaní reči. Napríklad:

- upútajte pozornosť publika hneď na začiatku položením rečnickej otázky
- oslovte svojich poslucháčov osobne každú chvíľu počas rozprávania a snažte sa získať ich benevolenciu tým, že spomeniete veci, ktoré sa im páčia / sú hrdí / sú pre nich dobre známe.
- pomôžte publiku sledovať váš prejav tým, že mu na začiatku poskytnete rýchly prehľad o tom, o čom budete hovoriť
- skúste použiť paralely a kontrast, synonymá a antonymá, aby bola vaša reč zaujímavejšia
- skúste použiť prirovnania, aby ste pomohli publiku predstaviť si, o čom hovoríte
- skúste použiť humor, aby sa vaše publikum zasmialo
- poskytnite svojmu publiku nejaké osobné informácie, ktoré im pomôžu uvedomiť si, že aj vy ste ľudská bytosť atď

6. Pomôžte si sami!

Budte neúnavní pri cvičení namiesto toho, aby ste sa vyhýbali. Kedykoľvek musíte hovoriť na verejnosti (či už pred širšou verejnosťou alebo nie), najprv sa dôkladne pripravte. Uistite sa, že rozumiete tomu, o čom máte hovoriť, aký je váš konkrétny cieľ s prejavom, aké informácie môžete získať o svojom publiku pred prejavom. Naplánujte si svoj prejav!



7. Naučte sa techniky na zvládanie stresu a použite ich, ak potrebujete relaxáciu!

Niektoré techniky nájdete v dobrých príkladoch a cvičeniach. Tie vám pomôžu zbaviť sa stresu nielen pred verejným prejavom, ale aj v iných každodenných situáciách. Úľava od stresu je dôležitá na uchovanie vašej rovnováhy, na prevenciu chorôb súvisiacich so stresom, ako sú kardiovaskulárne, pľúcne, gastrointestinálne a autoimunitné problémy. Ako vidíte, ak sa nezlepšíte v asertívnej komunikácii, sebaobhajovaní, vystupovaní na verejnosti, ak žijete v stresových podmienkach v práci, môžete si spôsobiť vážne choroby. Takže, zbavte sa stresu! Možné techniky:

Mentálne techniky na uvoľnenie stresu

a) Všímavosť/mindfulness (pozri modul Odolnosť)

b) Uzemnenie (pozri cvičenie 2 – Uzemnenie)

c) Odpojte sa

Táto aktivita môže byť vykonávaná samostatne, kdekoľvek, od 1-2 minút do 5-10 minút, v závislosti od toho, koľko času je k dispozícii. Kedykoľvek zápasíte s problémami a trpíte nimi, zastavte sa na krátky čas a urobte toto:

- Zatlačte chodidlami do zeme
- Začnite dýchať so zvedavosťou. Urobte to pomaly a všimnite si, aký je to pocit, keď vzduch prúdi cez vaše nosné dierky, naplňa pľúca a potom odchádza von. Pred ďalším nádychom počítajte do 3. Dýchajte prirodzene, ale pomaly.
- Počas dýchania pozorujte pohyby svojich ramien, hrudníka, brucha. Sústreďte sa len na svoje dýchanie.
- Vaše zlé myšlienky sa môžu nejaký čas vracaať znova a znova. Pokračujte v sústredení sa na pomalé dýchanie, kým sa stres nezmenší a vaše zlé myšlienky vás už nebudú premáhať.
- Potom sa znova zamerajte na svet okolo seba, všímajte si, čo okolo seba vidíte, počujete, voniate, čoho sa dotýkate.
- Všímajte si, kto je okolo vás a čo robíte.

d) Konajte podľa svojich hodnôt.

Znamená to, že si uvedomujete ťažké myšlienky a pocity, ktoré zapájajú vaše myslenie, ale namiesto toho sa rozhodnete zamerať na skutočné osobné hodnoty svojho života. (Vaše hodnoty popisujú, aký typ človeka ste, napríklad zameraný na rodinu, milujúci, trpezlivý, podporujúci atď.) Môžete to urobiť takto:

- Všímajte si, ak vás nejaká zlá myšlienka alebo pocit udrží v spojení, vaše myšlienky sa k tomu neustále vracajú a vy sa nemôžete správne sústrediť na nič iné.
- Pomenujte problém pre seba v tichosti. Pomenovanie problému uľahčuje jeho riešenie.
- Teraz upriamte svoju plnú pozornosť na to, čo robíte. Zamerajte sa na ľudí okolo seba, na činnosť, ktorej sa venujete. Urobte to takto: „Aj keď cítim hnev kvôli novému počítačovému programu, rozhodol som sa konať podľa svojej hodnoty starostlivosti a znova sa sústredím na to, aby som strávil pekný večer s moje deti.



Prijmite skutočnosť, že niekedy nemôžete zmeniť podmienky, ale stále môžete žiť podľa svojich osobných hodnôt, a tak môžete nájsť šťastie a urobiť šťastnými aj iných.

Čím viac to budete praktizovať, tým lepšie v tom budete. Vždy, keď sa cítite zaskočení negatívnymi myšlienkami alebo emóciami, začnite tento proces znova a znova.

e) Budte k sebe láskaví!

Niekedy, keď sme v ťažkej situácii, obraciame sa proti sebe. Znevžujeme sa a hovoríme veci ako 'Som slabý.' 'Som hlúpy'. 'Urobil som zle'. Tieto myšlienky nepomáhajú. Keď má niekto problémy, potrebuje pomoc, podporu. Pomôžte si teda, podporujte sa, budte k sebe láskaví. Prijmite, že aj keď existujú problémy, môžete s nimi žiť. Urob to takto:

Verzia A

- Všímajte si zlé myšlienky o sebe a pomenujte ich.
- Všímajte si svoje zlé myšlienky so zvedavosťou, predstavte si tieto zlé myšlienky ako búrku na oblohe.
- Teraz si predstavte seba ako oblohu. Obloha je dostatočne veľká na to, aby v nej bola búrka, zatiaľ čo v inej časti je slnečné svetlo.

Verzia B

- Všímajte si zlé myšlienky o sebe a predstavte si ich ako slová v knihe.
- Predstavte si, že máte túto knihu položenú na kolenách.
- Teraz si predstavte seba, ako zatvárate knihu, beriete ju pod ruku a odchádzate...

Myšlienka je s vami, ale môžete sa zapojiť do okolitého sveta

1.5.2 Fyzické techniky na zmiernenie stresu

Techniky na zmiernenie stresu sú naozaj praktické, napr. pred verejným vystúpením alebo pred náročnou situáciou pri vyjednávaní. (Pozri tiež techniky odolnosti/všímavosti v kapitole Odolnosť) Dýchacie a strečingové cvičenia pomáhajú uvoľňovať endorfín, ktorý je protijed na stresové hormóny. Na internete nájdete množstvo dychových a strečingových cvičení, napr. na stránkach o joge. Tu je niekoľko jednoduchých príkladov.

- hlboké dýchanie: pomaly dýchajte do bránice, zadržte 3-5 sekúnd, pomaly vydýchnite ústami
- natiahnutie lýtkových svalov Postavte sa vzpriamene, chodidlá zatlačte do zeme. Ustúpte jednou nohou. Stlačte pätu na zem a vydržte 5-10 sekúnd. Opakujte s druhou nohou.
- Nasmerujte jednu ruku nahor na zápästný kĺb. Druhou rukou ju potiahnite späť k lakťu. Vydržte niekoľko sekúnd. Opakujte s druhou rukou



1.6 Štýly vyjednávania

Teraz, keď sme videli, ako úspešne komunikovať, prejdime k otázke vyjednávania na pracovisku.

Linda Babcock (profesorka na Carnegie Mellon University a autorka kníh Ženy sa to nepýtajú a Ask for it) ponúka zaujímavý pohľad na dôležitosť nevyjednávania. Ak dvaja absolventi, obaja vo veku 27 rokov, nastúpia do zamestnania a prvý sa pokúsi vyjednať si ročný príjem (dohodou si zvýši príjem zo 70 na 77 tis. USD ročne) a druhý nevyjedná (ostane mu ročný príjem 70 tis. USD), rozdiel vo veku 65 rokov je 839 tis. USD (za predpokladu, že príjem sa počas kariéry zvyšuje a pri zohľadnení úrokov z rozdielu). (Babcock a Laschever, 2007)

Mnoho ľudí sa počas vyjednávania cíti nepríjemne, pretože je mimo ich komfortnej zóny. Je ale dôležité zdôrazniť, že vyjednanie nie je boj, ale efektívna komunikácia, ktorá nám pomáha lepšie dosahovať naše ciele.

Takže prvou prekážkou, ktorú treba prekonať, je nechúť k vyjednávaniu. Ďalšou bariérou je domnienka.

Skúška sa nám nemusí páčiť, ale poznať základy je nevyhnutné. A prečo sa oplatí poznať svoj vlastný štýl vyjednávania?

Pretože ak lepšie pochopíme vlastný štýl vyjednávania, pochopíme jeho silné a slabé stránky. Okrem toho budeme vedieť, kde môže naša komunikácia spôsobiť nezhody s inými štýlmi komunikácie.

1.6.1 Štýl kooperatívneho vyjednávania

Hlavným cieľom je vytvoriť čo najlepší vzťah s druhou stranou. Počas vyjednávania ľudia s týmto štýlom vyjednávania:

- sú otvorení, príjemní a priateľskí
- málokedy sa pozerajú na hodinky
- hovoria menej štruktúrovaným spôsobom
- sa až tak nezaujímajú o detaily
- majú tendenciu nevyslovovať svoje námietky
- často urobia prvý ústupok
- nepremýšľajú o prekážkach implementácie
- vedia ovládať svoje emócie
- mlčanie je často znakom ich hnevu, nesúhlasu

Tip 1

Ak máte štýl kooperatívneho vyjednávania: podelte sa o svoje obavy, ale dávajte pozor, aby ste nehovorili príliš veľa.

Tip 2

Ak má partner štýl kooperatívneho vyjednávania: urobte si čas na neformálnu diskusiu s partnerom (partnermi) a spýtajte sa na prekážky pri implementácii.



1.6.2 Analytický štýl vyjednávania

Cieľom je dosahovať výsledky; ľudia uprednostňujúci tento štýl sa zameriavajú na výhody problému alebo veci. Počas rokovaní:

- sú dobre pripravení
- vzťahy sú pre nich druhoradé
- neprejavujú veľa emócií
- majú jasnú štruktúru bez prekvapení
- počúvanie je často znakom myslenia

Tip 1

Ak máte analytický štýl vyjednávania: zamyslite sa nad ľudskými aspektmi problému a ukážte svoje emócie

Tip 2

Ak má partner analytický štýl vyjednávania: pripravte sa na vyjednanie a používajte racionálne argumenty založené na údajoch, držte sa plánu a vyhnite sa prekvapeniam

1.6.3 Asertívny štýl vyjednávania

Cieľom je vyhrať a dosiahnuť svoje ciele. Ľudia uprednostňujúci tento štýl počas rokovaní:

- sú efektívni a priami
- radi kontrolujú svoje rozhodnutia
- ocenia, keď ich druhá strana ctí tým, že ich počúva a snaží sa pochopiť ich názor
- pri počúvaní čakajú, kým prehovorí druhá strana

Tip 1

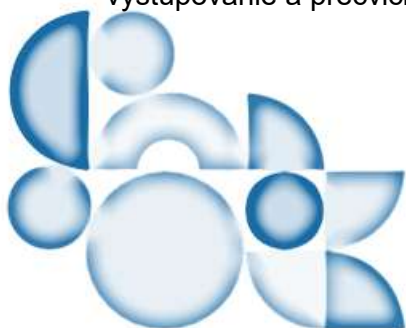
Ak máte analytický štýl vyjednávania: viac sa usmievaj, buď priateľskejší, nebuď arogantný

Tip 2

Ak má partner analytický štýl vyjednávania: aktívne počúvať, prejavovať rešpekt, klásť doplňujúce otázky

1.7 Kultúra diskusie

Mladí zamestnanci môžu v diskusii, zatiaľ čo interpretovať firemný systém a svoje miesto v ňom, prichádzajú s vlastnými inovatívnymi nápadmi, čelia kritike atď. Keďže debatovanie je špeciálna forma komunikácie, mentor by sa mal zamerať na rozvoj ich všeobecných komunikačných schopností. Mladí zamestnanci budú v diskusii potrebovať dôkladnú znalosť témy, musia chápať dôležitosť zbierania argumentov/dôkazov pred začatím debaty, mať správnu slovnú zásobu na argumentáciu svojich *pro* a *proti* (pozri Modul 2. Asertívna verbálna komunikácia), a mať na pamäti, že diskusia nie je fyzickým bojom o víťazstvo, ale demokratickým prostriedkom na spoznanie stanoviska druhej strany, a základ pre kompromisy. Takže aj v diskusii by sme mali byť objektívni. Ak chce mentor pomôcť, musí prinútiť mentorovaných, aby tieto veci akceptovali. Ako bolo uvedené v kapitole o vystupovaní na verejnosti, zorganizovanie diskusného krúžku môže byť užitočné. Pomáha pozdvihnúť tímového ducha, precvičiť verejné vystupovanie a precvičiť techniku debaty.



1.8 Mediácia a mentor

Zamestnanci – najmä mladí – môžu mať strach z nezhôd v práci. Je to stresujúce a niekedy podniková kultúra považuje za nevhodné, aby sa mladí zamestnanci hádali s ľuďmi na vyšších pozíciách. Mladí zamestnanci často čakajú, kým sa rozvinie skutočne ostrý konflikt, keď sú emocionálni a potom sú buď príliš bojazliví alebo unáhlení. V počiatočnom štádiu im môže mentor pomôcť naučiť sa ako asertívne a správne komunikovať. Ak dôjde ku skutočnému konfliktu, je vhodné požiadať o pomoc mediátora, nestrannú osobu, ktorá pomáha stranám nájsť riešenie. Mentor môže byť v pokušení konať vo vážnych konfliktných situáciách ako mediátor. Bola by to však chyba z nasledujúceho dôvodu: mentori môžu úspešne pracovať len vtedy, ak majú so svojimi zverencami silný osobný vzťah. To samo o sebe znemožňuje vystupovať ako nestranná osoba. Akonáhle nie ste nestranní, nemôžete byť mediátorom. Ak je teda potrebná mediácia, mali by ste vyhľadať nestranného odborníka.

Čím skôr mediátor začne na prípade pracovať, tým lepšie. Bez súhlasu všetkých zainteresovaných strán je však zbytočné pokúšať sa o mediáciu. Mediátori pracujú s už existujúcimi konfliktmi, snažia sa pomôcť stranám nájsť riešenie bez formálneho sporu, čo je časovo náročné a nákladné. Mediácia je na druhej strane dôverná a pomerne rýchla. Šesť štandardných krokov je stanovenie základných pravidiel, úprimná individuálna diskusia mediátora s každou osobou, spoločné stretnutie so zainteresovanými, kde cieľom je porozprávať sa o jednotlivých názoroch a porozumieť si. Potom nasleduje vyjednávanie o funkčnom kompromise. Dohoda je spísaná a nakoniec mediátor pomáha stranám vypracovať spôsob, ako dohodu realizovať. Mentor môže pomôcť mladému zamestnancovi v konflikte tým, že odporučí stranám, aby požiadali o mediáciu, a pripraví mladého zamestnanca, aby ovládol reč svojho tela, výraz tváre, verbálnu komunikáciu a bol otvorený nájsť kompromis.

1.9 Komunikačné chyby

O pozitívnej komunikácii sa doteraz popísalo veľa. Teraz sa pozrime na niekoľko typických chýb, ktorých sa pri komunikácii zvykneme dopúšťať všetci. Čím viac z nich sa dokážeme vyhnúť, tým lepšie. Mentori by mali mentorovaných upozorniť na tieto bežné chyby a precvičiť si s nimi, ako sa chybám vyhnúť.

Niekedy aktívne nepočúvame. Pozeráme sa na svoje telefóny, myslíme na niečo úplne iné, než o čom hovorí náš partner atď. Naučte mentorovaných udržiavať očný kontakt, klásť objasňujúce otázky.

Predpokladať, že správu poznáte skôr, ako rečník skončí, je bežnou chybou. Naučte svojho mentorovaného trpezlivo čakať a prejavovať otvorenú zvedavosť.

Prerušenie rečníka môže byť dôsledkom strachu, že zabudneme, čo chceme povedať. Naučte svojho mentorovaného, že prerušovať hovoriaceho partnera je nezdvorilé.



Naučte svojho mentorovaného používať výroky „ja“ namiesto výrokov „vy“. Keď povie: ‚Dočerta, nevrátil si mi môj bicykel!‘, je to negatívne, urážlivé. Keď povie: ‚Bolo mi ľúto, že som v piatok večer videl, že môj bicykel je stále vo vašej záhrade. Nemohol som ísť na bicykli k strýkovi.‘ Je to objektívne, pomáha vášmu partnerovi pochopiť váš problém a nie je to odsudzujúce.

Naučte svojich zverencov, aby nenechali emócie diktovať ich odpovede. Keď sa necháte viesť svojimi emóciami, často povieť veci, ktoré neskôr ľutujete. Mozgu stačí na to, aby prebral emócie, asi 5 sekúnd, čo znamená, že ak dokážete 5 sekúnd premýšľať, kým prehovoríte, budete môcť namiesto emócií používať logiku.

Význam prvkov verbálnej aj neverbálnej komunikácie sa môže líšiť v závislosti od kultúry. (Klasický príklad: v Grécku a Bulharsku kývnutie hlavou znamená NIE, v iných európskych kultúrach ÁNO). Naučte svojich mentorovaných, aké dôležité je byť informovaný o kultúrnych rozdieloch, aby sa vyhli nesprávnej komunikácii.

Naučte svojich zverencov, že ak sa chcú vyhnúť nesprávnemu výkladu správy, mali by parafrázovať odkaz rečníka a požiadať o vysvetlenie, ak niečo nie je celkom jasné.

Byť nepriamy je jedným z najneprijemnejších zvykov rečníka. Naučte svojich mentorovaných, že ak chcú niečo povedať, mali by to povedať priamo a jasne bez toho, aby dúfali, že sa to poslucháč dovtípi sám.

Naučte svojich mentorovaných, že vždy je lepšie zamerať sa na správanie a nie na charakter. Takže nehovorte: ‚Vy ste idiot.‘ Namiesto toho povedzte: ‚To, čo teraz hovoríte, je otázne.‘

Pre mladých zamestnancov je mimoriadne ťažké povedať veci, ktoré hovoriaci partner nechce počuť. Namiesto toho otáľajú alebo nič nepovedia. Zvyčajne to vedie k zhoršeniu problému. Naučte svojich mentorovaných hovoriť zdvorilo

1.10 Otázky na sebareflexiu

- Diskutujte so svojimi mladšími kolegami, akým problémom čelia v súvislosti s komunikáciou na pracovisku. Ktorá z vyššie uvedených kapitol by sa dala použiť na zmiernenie ich problémov?
- Vzhľadom na povahu výziev alebo problémov, ktorým čelia mladší zamestnanci vo vašej organizácii, potrebujú zamestnanci na pracovisku školenie o komunikácii? Môžete nájsť možnosť prediskutovať tento problém s manažérom?
- Bolo by užitočné vo vašej spoločnosti organizovať debatný klub, celkovo rozvíjať debatnú kultúru? Ako by sa to dalo zrealizovať?
- Aké sú – ak nejaké – typické komunikačné chyby vašej spoločnosti? Ako by ste ich mohli minimalizovať?



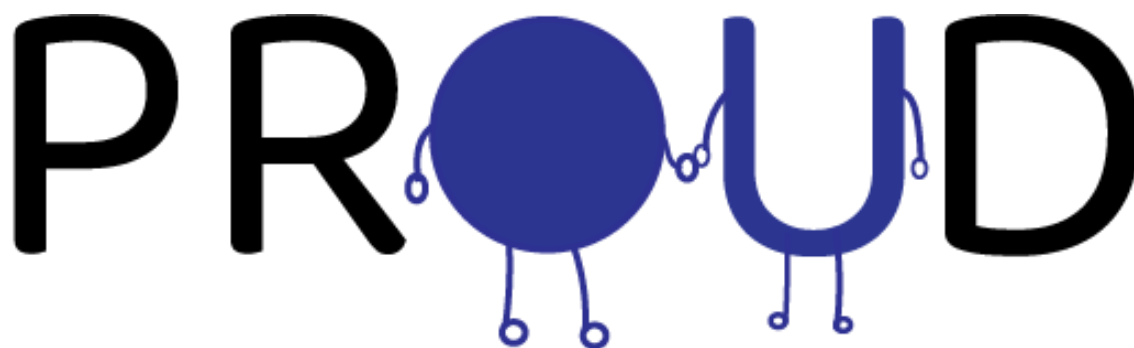
1.11 Zdroje a referencie

- [1.] Apple Podcasts. (2022) *How to Effectively Advocate for Yourself with Zabeen Mirza* [online] Available from: https://podcasts.apple.com/de/podcast/how-to-effectively-advocate-for-yourself-with-zabeen-mirza/id1101679010?i=1000514196122&trk=article-ssr-frontend-pulse_x-social-details_comments-action_comment-text
- [2.] Babcock, L. and Laschever, S. (2007). *Ask For It: How Women Can Use The Power Of Negotiation*. London: Penguin Random House.
- [3.] Christian, Kwame, Esq., MA (2022) *Stand Up for Yourself! The Secret to Self Advocacy & Assertiveness at Work*. [online] Available from: https://www.linkedin.com/pulse/stand-up-yourself-secret-self-advocacy-assertiveness-kwame?utm_source=share&utm_medium=quest_desktop&utm_campaign=copy
- [4.] Dr Bóra, F. (1999). *A vitamódszer alapjérdései* [online] Available from: https://acta.bibl.u-szeged.hu/27603/1/modszertani_029_005_372-375.pdf
- [5.] Dr Jászi, É. (2015). *Kapcsolati készségek* [online] Available from: http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/04_jasz/index.html [accessed 11.07.2023.]
- [6.] Dr Maczák, V. (2022). *Asszertivitás a mindennapokban. Az együttérző önérvényesítés zsebkönyve*. Budapest: Sclar.
- [7.] Farhan, Raja, Anxiety Level in Students of Public Speaking: Causes and Remedies. *Journal of Education and Educational Development*, Vol. 4 No. 1 (June 2017). [online] Available from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1161521.pdf>
- [8.] Gazley, J., *Communication and Assertiveness: Master Communication and Assertiveness Skills Training* [online] Available from: https://www.youtube.com/watch?v=9zbt_9R8GrM
- [9.] Petri, G., Beadle-Brown, J., & Bradshaw, J. (2020). Redefining self-advocacy: A practice theory-based approach. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 17(3), 207-218.
- [10.] Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. In: *On the Horizon*, Vol. 9. No. 5. (2001). [online] Available from: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- [11.] Psychology Today. (2011). *Is Nonverbal Communication a Numbers Game?* [online]. Available from: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/beyond-words/201109/is-nonverbal-communication-a-numbers-game>
- [12.] Sparks & Honey. (2014). *Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials*. PowerPoint presentation [online]. Available from: <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17#49>
- [13.] World Health Organisation, (2020). *Doing What Matters in Times of Stress. An Illustrated Guide*. [online] Available from: https://www.who.int/publications/i/item/9789240003927?gclid=CjwKCAjwg-GjBhBnEiwAMUvNW8xD8XEt-BhBAv9S9jAM2eJYc7tGv5X4-2Bu7b3I9RIT0NAIRWK52RoCC_MQAvD_BwE



**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

NÁZOV MODULU: Komunikácia

NÁZOV ODPORÚČANÉHO POSTUPU/ BEST PRACTICE: Vyjednávanie s využitím analýzy BATNA

IDENTIFIKÁCIA PROBLÉMU

Niekedy je veľmi ťažké dospieť pri rokovaní ku kompromisu. Je to spôsobené neochotou partnerov pripraviť si alternatívy pred tým, ako si sadnú za rokovací stôl, aby dosiahli dohodu..

KRÁTKE ZHRNUTIE PROBLÉMU

Ak sú vyjednávací partneri navzájom súťaživí (vítaz berie všetko), vyjednávanie bude trvať dlho a nakoniec bude aspoň jeden z partnerov nejakým spôsobom poškodený. Hrozí, že sa vôbec nedohodneme, čo je zlé pre všetky strany. Otázkou je, ako sa na vyjednávanie pripraviť tak, aby bolo možné dohodnúť sa s obojstranným prospechom.

PRÍKLAD

Koluje slávna historka o predvolebnej kampani amerického prezidenta Theodora Roosevelta. "Na konci náročnej prezidentskej volebnej kampane v roku 1912 si naplánoval poslednú vystúpenie na svojej ceste. Na každej zastávke Roosevelt plánoval získať hlasy davu rozdávaním elegantnej brožúry so strohým prezidentským portrétom na obálke a strhujúcim prejavom "Vyznanie viery" vo vnútri. Vytlačili sa približne tri milióny kópií, keď si pracovník kampane všimol malý riadok pod fotografiou na každej brožúre, kde bolo napísané: "Moffett Studios, Chicago". Keďže Moffettovo štúdio vlastnilo autorské práva, neoprávnené použitie fotografie mohlo kampaň stáť jeden dolár za každú reprodukciu. Čo sa dalo robiť, keď nebol čas na dotlač brožúry?" Stiahnutie vytlačeného materiálu by znamenalo obrovské náklady vynaložené zbytočne. Vyjednávanie s Moffettom sa tiež zdalo zbytočné, keďže bol známy ako tvrdý a cieľavedomý naháňač zisku. "Manažér kampane George Perkins, bývalý partner J. R. Morgana, nestrácal čas a zavolať svojho stenografa, aby poslal Moffettovým štúdiám nasledujúci telegram: 'Plánujeme distribuovať milióny brožúr s Rooseveltovou fotografiou na obálke. Bude to skvelá reklama pre vaše štúdio, ktorého fotografiu použijeme. Koľko nám zaplatíte za použitie vašej fotografie? Odpovedzte okamžite. Moffett zakrátko odpovedal: "Nikdy predtým sme to neurobili, ale za daných okolností vám radi ponúkame 250 dolárov". Perkins údajne súhlasil - bez toho, aby si vypýtal viac." (Sebenius)



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

POUŽITÉ RIEŠENIE

BATNA ("Best Alternative To Negotiable Agreement") je tu kľúčovým slovom. Skôr ako si sadneme k rokovaniu, mali by sme analyzovať situáciu a pripraviť alternatívne riešenia, pričom sa zameriame na najlepšiu alternatívu pre nás. Mali by sme analyzovať aj možnosti našich partnerov na rokovaniach, aby sme vedeli predpovedať, čo sa stane počas rokovaní. Tomu hovoríme štúdium BATNA druhých strán.

ZÍSKANÉ POZNATKY/ZÁVER

V uvedenej historke mal George Perkins silnú BATNA, chcel sa vyhnúť škandálu a ušetriť peniaze. Preštudoval si aj možnosti a možné reakcie spoločnosti Moffett. Takto dospel k duchaplnému riešeniu, že Moffettovi predložil zdanlivú obchodnú ponuku. Súčasťou analýzy BATNA je aj to, že okamžite a bez odkladu prijal Moffettovu ponuku. Vytvoril dohodu s obojstranne výhodným výsledkom.

ZDROJE

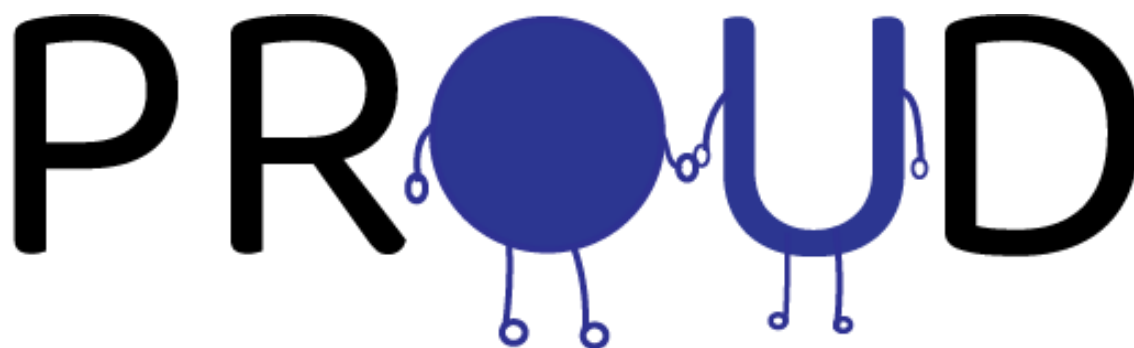
Sebenius, K. J. (2001). Six Habits of Merely Effective Negotiators. *motamem.org* [online], p. 6. Prístupné na: <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/05/SIX-HABITS-OF-Merely-Effective-NEGOTIATORS.pdf>



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

NÁZOV MODULU: Komunikácia

NÁZOV ODPORÚČANÉHO POSTUPU/ BEST PRACTICE: Hodnotovo orientovaná komunikácia - prípadová štúdia o Sare Blakely a Spanx

IDENTIFIKÁCIA PROBLÉMU

Výrobcovia tvarovacej spodnej bielizne často posilňovali nerealistické štandardy krásy a spoliehali sa na konvenčnú marketingovú komunikáciu. Sara Blakely identifikovala potrebu narušenia tohto odvetvia tým, že ponúkla silnejší a inovatívnejší prístup v komunikácii a budovaní značky.

KRÁTKE ZHRNUTIE PROBLÉMU

Problémom bola rozšírená neistota žien v súvislosti s obrazom tela, ktorá bola spôsobená nerealistickými štandardmi krásy, ktoré presadzovali výrobcovia tohto typu bielizne. Blakely sa zamerala na revolúciu v tomto odvetví tým, že komunikovala posolstvo empowermentu, pohodlia a sebadôvery, a tým prelomila všetky pravidlá v módnjej reklame.

PRÍKLAD

Začiatok

Sara Blakely založila spoločnosť Spanx v roku 2000 s jasnou víziou vytvoriť pohodlné a pre postavu šetrné tvarovacie oblečenie pre ženy. Jej inovatívny výrobok potreboval účinnú komunikáciu, aby vynikol na trhu.

Atraktívny branding

Blakely pochopila dôležitosť príťažlivosti. Stala sa tvárou značky Spanx a podelila sa o svoju osobnú cestu a boj s obrazom tela. Jej zrozumiteľná a autentická komunikácia našla odozvu u žien, ktoré boli unavené z nerealistickej reklamy.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Nové definície štandardov krásy

Komunikačná stratégia značky Spanx sa zamerala na novú definíciu štandardov krásy. Blakely odovzdala posolstvo, že ženy by mali prijať svoje telo také, aké je, a používať Spanx ako nástroj na získanie sebavedomia, nie ako nástroj na prispôsobenie sa.

Humor a prístupnosť

Blakely vniesla do značky a reklamy Spanx humor. Posolstvo značky bolo prístupné, vďaka čomu sa ženy cítili príjemne pri diskusiách o témach, ktoré sa často považovali za tabu.

Budovanie komunity

Spoločnosť Spanx podporovala pocit komunity medzi svojimi zákazníkmi prostredníctvom sociálnych médií a online fór. Blakely povzbudzovala ženy, aby sa delili o svoje príbehy a skúsenosti s výrobkami Spanx, čím sa vytvorila podporná sieť.

Posilnenie postavenia žien

Komunikácia spoločnosti Blakely zdôrazňovala, že cieľom značky Spanx nie je zmeniť telo žien, ale posilniť ich, aby sa cítili sebaisto vo svojej koži. Toto posilňujúce posolstvo našlo u zákazníčok veľký ohlas.

POUŽITÉ RIEŠENIE

Otvorený a úprimný štýl komunikácie Sara Blakely v kombinácii s jej odvahou spochybňovať komunikačné a reklamné normy viedli k jej pozoruhodnému obchodnému úspechu a vytvoreniu silnej sociálnej komunity okolo jej značky. Vplyvné postavenie Sara Blakely ako jednej z najvýznamnejších žien na svete sa do veľkej miery pripisuje jej osobitému komunikačnému štýlu.

ZÍSKANÉ POZNATKY/ZÁVER

Komunikačné schopnosti Sara Blakely zohrali kľúčovú úlohu pri úspechu spoločnosti Spanx. Jej schopnosť sprostredkovať posolstvo pozitívneho postoja k telu a pohodlia zmenila toto odvetvie odevného priemyslu. Inovatívny výrobok spolu s autentickou a prívetivou komunikáciou Sara Blakely umožnili ženám prijať svoje telo a cítiť sa sebavedomo.

Táto prípadová štúdia je príkladom toho, ako môže efektívna komunikácia nanovo definovať priemyselné štandardy a posilniť postavenie jednotlivcov tým, že sa zameria na ich potreby a túžby



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Nasledujte príklad Sara Blakely!

- Komunikujte otvorene.
- Uistite sa, že vaša komunikácia je v súlade s vašimi hodnotami.
- Ak je úroveň komunikácie na vašom pracovisku nízka, snažte sa prelomiť bariéry.
- Odvážte sa prezentovať nový pohľad na vec, vyhnite sa pasci bežných klišé.
- Budte v komunikácii inovatívni: neprispôbujte sa normám. Zostávajúte však verní kódexu správania, základným pravidlám a hodnotám na vašom pracovisku.
- Nedovoľte, aby vaše pracovné prostredie príliš diktovalo váš štýl komunikácie: budte autentickí.
- Dbajte na to, aby vaša komunikácia podporovala komunitu a spájala ľudí, a nie ich rozdeľovala.
- Prijmite inovácie, ale budte trpezliví a doprajte ostatným čas na prijatie nových prístupov: budujte svoju cestu tehličku po tehličke.

Verte si, ste mladí, ale váš názor je dôležitý!

Majte na pamäti, že hoci dobré komunikačné návyky zohrávajú dôležitú úlohu, nenahrádzajú nevyhnutné základy tvrdej práce, profesionálnych znalostí a sledovania aktuálnych trendov. Efektívna komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou dosahovania úspechu, ale skutočne vynikne, keď sa spojí s odhodlaným úsilím a špičkovým produktom alebo službou.

ZDROJE

Video: Sara Blakely Teaches Self-Made Entrepreneurship

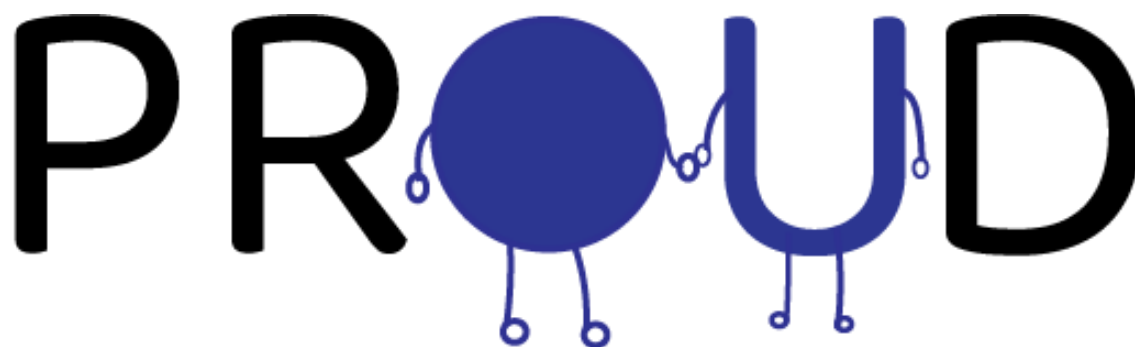
<https://www.masterclass.com/classes/sara-blakely-teaches-self-made-entrepreneurship>



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

NÁZOV MODULU: Komunikácia

NÁZOV CVIČENIA: Som asertívny/asertívna? Sebareflexia

TRVANIE: 1 hod

POČET ÚČASTNÍKOV: 1-10

POTREBNÉ POMÔCKY: notebook

UČEBNÉ CIELE

- Sebareflexia v oblasti zvládania konfliktov
- Vывodzovanie záverov na základe pozorovania

OPIS CVIČENIA

Pri tejto aktivite ide o to, aby si účastník(ci) spomenul(i) na nepríjemnú konfliktnú situáciu (pracovnú alebo súkromnú), ktorej sa osobne zúčastnil(i). Odpovedajú na otázky a nakoniec analyzujú, či ich správanie v danej situácii bolo dostatočne asertívne. Cvičenie sa môže vykonávať individuálne alebo v skupine pod vedením odborníka.

POKYNY

1. Každý účastník si pomocou dotazníka uvedeného nižšie zaznamená podrobnosti o svojom správaní v konfliktnnej situácii.
2. Po zodpovedaní otázok si účastníci buď prečítajú príručku, aby zistili, či ich správanie bolo dostatočne asertívne, alebo sa o ňom porozprávajú s odborníkom



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Dotazník

1. Spomeňte si na svoj postoj počas rozhovoru. Čo ste robili?
 - Stáli ste / opierali ste sa o niečo?
 - Ako ďaleko ste boli od partnera? Bolo to komfortné / nekomfortné?
 - Čo ste robili s rukami?
2. Aký bol váš výraz tváre? Odrážal vaše skutočné pocity?
3. Bolo vám chladno/horúco? Červenali ste sa alebo ste zbledli?
4. Udržiavali ste s partnerom očný kontakt? Prečo áno? Prečo nie?
5. Aký bol váš hlas? (Hlasitosť, tón, rýchlosť, štýl)
6. Hovorili ste jasne / snažili ste sa skryť svoje skutočné myšlienky?
7. Kládli ste otázky / vyhýbali ste sa otázkam?
8. Ak bolo niečo proti vašej vôli, povedali ste NIE? AK ste to urobili, boli ste rozhodní / rozpačití / vystrašení?
9. Ak ste nesúhlasili, vyjadrili ste svoje myšlienky?
10. Ak ste sa nahnevali, dali ste to najavo? Ak áno, ako? Ak nie, prečo?
11. Cítili ste sa v danej situácii dobre?

V prípade ak

- váš výraz tváre odzrkadľoval vaše pocity
- ste dokázali udržať očný kontakt s partnerom
- ste hovorili jasne
- ste kládli otázky, keď vám niečo nebolo jasné
- ste dôrazne povedali NIE, keď bolo niečo proti vašej vôli
- ste vyjadrili svoje myšlienky, keď ste nesúhlasili
- ste ukázali, že ste sa nahnevali bez toho, aby ste ublížili druhým...,

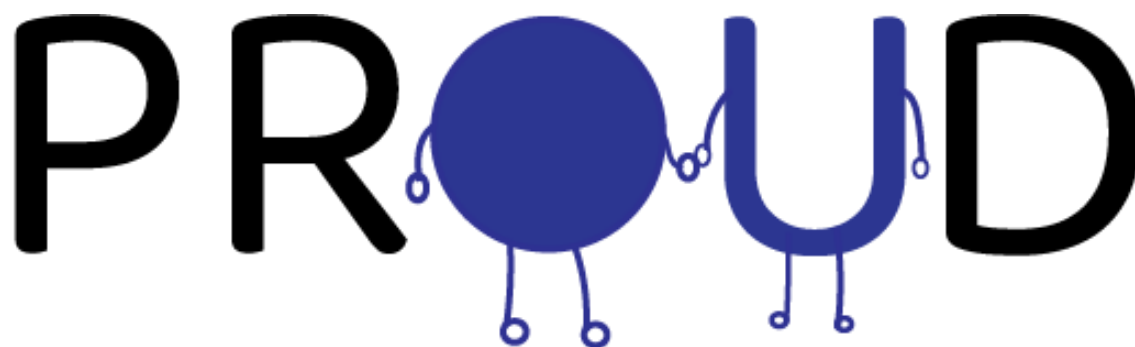
pravdepodobne ste asertívny človek



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

NÁZOV MODULU: Komunikácia

NÁZOV CVIČENIA: Uzemnenie

TRVANIE: 15-20 minút

POČET ÚČASTNÍKOV: 1-10

POTREBNÉ POMÔCKY: bez pomôcok

UČEBNÉ CIELE

- Nájsť úľavu v čase citových turbulencií, aby ste mohli pokračovať v práci v emocionálne vyrovnanom stave.
- Naučiť sa, že nie je dôležité, aby negatívne veci zmizli, ale aby sme ich dokázali prežiť

OPIS CVIČENIA

Vychádzame z toho, že ak ste v silne vypätej situácii, ktorá odvracia vaše myšlienky od všetkého ostatného, nebudete schopní pracovať a nebudete schopní riešiť nič iné. Preto je nevyhnutné rozvíjať zručnosť, ktorá vám pomôže zbaviť sa na určitý čas zlých myšlienok, aby ste získali silu pokračovať. Túto činnosť môžete vykonávať sami alebo s trénerom, v malej skupine. Keď sa techniku naučíte, túto aktivitu môžete praktizovať kdekoľvek, ale najprv pri jej učení pomôže, ak budete na tichom mieste, kde sa ľahšie upokojíte.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

POKYNY

1. Prestaňte robiť to, čo ste robili, zostaňte stáť, alebo si pohodlne sadnite a sústreďte sa na to, ako sa cítite a na čo myslíte.
2. Spomaľte. Spojte sa so svojím telom. Pomaly vyprázdňte pľúca. Dýchajte čo najpomalšie. Pokračujte v pomalom dýchaní.
3. Zatlačte chodidlá do zeme.
4. Natiahnite ruky doľava a doprava.
5. Pohybujte rukami a stlačte ich pred sebou.
6. V tejto polohe zotrvať niekoľko sekúnd. Potom môžete ruky spustiť.
7. Sústreďte sa na svoje okolie. Nájdite päť rôznych vecí, ktoré vidíte okolo seba.
8. Nájdite tri alebo štyri rôzne veci, ktoré môžete okolo seba počuť.
9. Zhlboka sa nadýchnite. Aké vône spoznávate?
10. Pozorujte, kde sa nachádzate. "Vychutnajte si" okolie.
11. Ak sedíte, dotknite sa predmetu pod sebou. Ak stojíte, dotknite sa svojich kolien. Aký pocit máte z dotyku pod prstami?
12. Všimnite si rozdiel medzi vašimi zlými myšlienkami a vecami, ktoré vidíte, počujete, cítite, dotýkate sa, vnímate svoje okolie.
13. Keď skončíte, opäť pohnite končatinami.

Ak toto cvičenie vykonávate správne a opakovane, pomôže vám na určitý čas sa odpojiť od zlých myšlienok, a tak byť silnejší a pokojnejší, aby ste mohli pokračovať vo svojej aktivite alebo práci.

ZDROJE

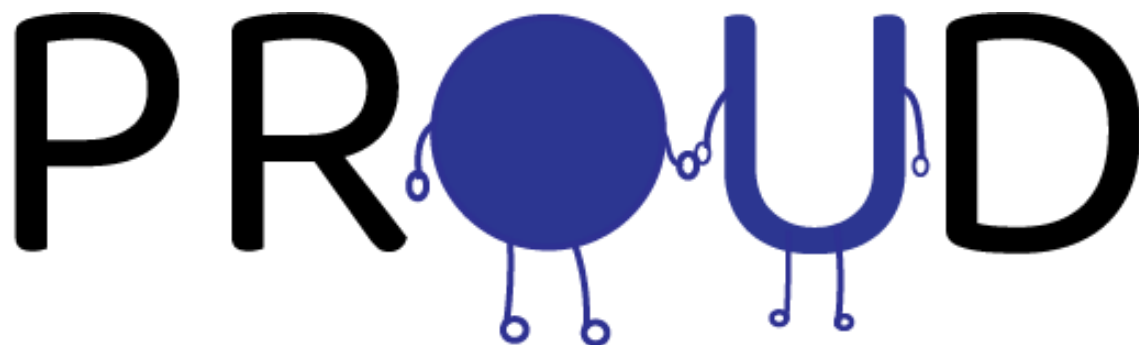
Living well. (2015). Grounding exercises [online]. Prístupné: <https://livingwell.org.au/well-being/mental-health/grounding-exercises/>



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

NÁZOV MODULU: Komunikácia

NÁZOV CVIČENIA: Sebaobhajoba ako komunikačná výzva

TRVANIE: 30 min

POČET ÚČASTNÍKOV: samostatné cvičenie

POTREBNÉ POMÔCKY: PC alebo mobil s internetom

UČEBNÉ CIELE

- Rozvíjať efektívne písomné komunikačné zručnosti, najmä v e-mailovej korešpondencii.
- Precvičte si asertivitu v profesionálnej komunikácii.
- Zlepšiť zručnosti sebaobhajovania na pracovisku.

OPIS CVIČENIA

Cieľom tohto cvičenia je pomôcť mladým pracovníkom z generácie Y a Z zlepšiť ich sebaobhajovacie a komunikačné zručnosti v reálnej situácii na pracovisku prostredníctvom e-mailovej komunikácie. Účastníci si precvičia zostavovanie asertívnych, ale zároveň úctivých e-mailov, v ktorých sa budú venovať problémom na pracovisku, čo v konečnom dôsledku prispeje k ich úspechu na pracovisku.

POKYNY

Krok 1: Vyberte situáciu na pracovisku

Vyberte si skutočnú, bežnú situáciu na pracovisku, v ktorej je potrebná sebaobhajoba, napríklad riešenie problému s pracovnou záťažou, žiadosť o voľno alebo žiadosť o vysvetlenie úlohy.

Krok 2: Zostavte asertívny e-mail

Pomocou svojho pracovného e-mailového konta vypracujte asertívny e-mail, ktorý sa bude týkať vybraného problému. Uistite sa, že váš e-mail je jasný, stručný a úctivý. Na vyjadrenie svojich potrieb alebo obáv použite výroky "ja" bez obviňovania druhých.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Krok 3: Preskúmanie a úprava

Nájdite si čas na preskúmanie a úpravu e-mailu z hľadiska gramatiky, tónu a zrozumiteľnosti. Uistite sa, že efektívne odovzdáva vaše posolstvo a zachováva profesionálny tón bez toho, aby bol príliš emocionálny.

Krok 4: Preskúmanie mentorom (nepovinné)

Ak sa cítite pohodlne a správa nie je príliš súkromná, zvážte zdieľanie návrhu e-mailu s mentorom na pracovisku, aby ste získali konštruktívnu spätnú väzbu. Venujte osobitnú pozornosť tomu, či e-mail účinne informuje o probléme a zachováva primeraný tón.

Krok 5: Odoslanie e-mailu

Pred odoslaním e-mailu si položte nasledujúce otázky:

- Vyjadruje e-mail účinne moje potreby alebo obavy?
- Vyjadruje môj štýl komunikácie dôveru?

Keď ste so svojím e-mailom spokojní, pošlite ho príslušnému kolegovi. Buďte pripravení na odpoveď.

Krok 6: Reflexia

Po odoslaní e-mailu sa zamyslite nad touto skúsenosťou.

- Cítili ste sa pri komunikácii sebaisto?
- Vyjadril e-mail účinne vaše potreby alebo obavy?
- Čo by ste mohli v budúcnosti urobiť inak?

Krok 7: Následné kroky

Ak dostanete odpoveď, zvážte, ako asertívne a profesionálne pokračovať v konverzácii. Ak nie, zvážte, kedy a ako nadviazať na váš prvý e-mail.

ZDROJE

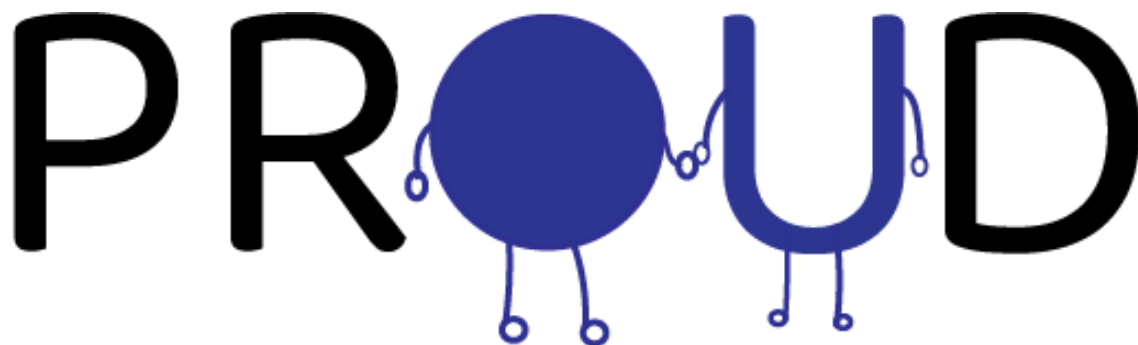
Stone, D., Patton, B., Heen, S. (2023). Difficult Conversations: How to Discuss What Matters. New York: Penguin Random House.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

NÁZOV MODULU: Komunikácia

NÁZOV CVIČENIA: „Bud’te pripravení“

TRVANIE: 15 min

POČET ÚČASTNÍKOV: samostatné cvičenie

POTREBNÉ POMÔCKY: tiché a pohodlné miesto

UČEBNÉ CIELE

- Rozvíjať zručnosti mentálnej prípravy na efektívny štýl komunikácie počas verejného prejavu.
- Podporovať zvyšovanie sebadôvery pri jasnom a pútavom podávaní správ.
- Pestovať schopnosť nadviazať kontakt s publikom a zaujať ho v podmienkach pracovnej komunikácie.

OPIS CVIČENIA

Toto cvičenie je určené hlavne mladým zamestnancom z generácie Y a Z, aby sa mentálne pripravili na efektívnu komunikáciu počas prezentácií na pracovisku so zameraním na zrozumiteľnosť, angažovanosť a kontakt s publikom. Pravidelným cvičením a využívaním ďalších zdrojov, ako sú knihy, audioknihy alebo podcasty, môžu mladí ľudia z generácie Y a Z zlepšiť svoje kariérne vyhliadky.

POKYNY

Krok 1: Vyberte prezentáciu

Vyberte si prezentáciu alebo vystúpenie, ktoré očakávate na svojom pracovisku a pri ktorom môžete použiť nasledujúce cvičenie na zlepšenie sústredenia a uvoľnenia počas vystúpenia. Môže ísť o tímové stretnutie, aktualizáciu projektu alebo akúkoľvek inú rečnícku príležitosť.

Toto cvičenie vám má pomôcť psychicky sa pripraviť tesne pred verejným vystúpením, takže nenahrádza dôkladnú odbornú prípravu potrebnú na prezentáciu alebo iné podujatia.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Krok 2: Nájdite si tiché miesto

Nájdite si tichý a pohodlný priestor, kde nebudete rušení. Môže to byť vaša kancelária, konferenčná miestnosť.

Krok 3: Vizualizácia (približne 5 minút)

Zavrite oči a niekoľkokrát sa zhlboka nadýchnite. Vizualizujte si, ako sebavedomo stojíte pred svojím publikom. Sústreďte sa na svoj štýl komunikácie:

- Predstavte si, že hovoríte jasne a výstižne, s dobre štruktúrovanými bodmi.
- Predstavte si, že zaujmete publikum presvedčivými príbehmi a príkladmi.
- Predstavte si, ako nadväzujete očný kontakt a nadväzujete kontakt s poslucháčmi.
- Predstavte si, ako vaše publikum prejavuje záujem.

Krok č. 4: Preformulujte svoje sebavedomie (5 minút)

Otvorte oči a zapojte sa do pozitívnej sebareflexie súvisiacej s vaším komunikačným štýlom. Pripomnite si svoje schopnosti a silné stránky:

- "Komunikujem jasne a sebaisto."
- "Moje príbehy a príklady zaujmú publikum."
- "Nadväzujem kontakt s publikom a udržiavam ho v napätí."
- "Mám cenné postrehy, o ktoré sa môžem podeliť, a moje poslanstvo je pre publikum dôležité."
- "Mám pod kontrolou svoje tempo, hlas a reč tela, čím vytváram pozitívny dojem."
- "Som skúsený komunikátor a dokážem si poradiť so všetkými otázkami alebo neočakávanými situáciami."

Krok 5: Zamyslite sa

Chvíľu sa zamyslite nad svojou výzvou v oblasti mentálnej prípravy. Všimnite si všetky pozitívne zmeny vo vašom myslení. Zvážte všetky zostávajúce obavy alebo oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť, a vypracujte plán na ich riešenie v rámci aktuálnej prípravy.

ZDROJE

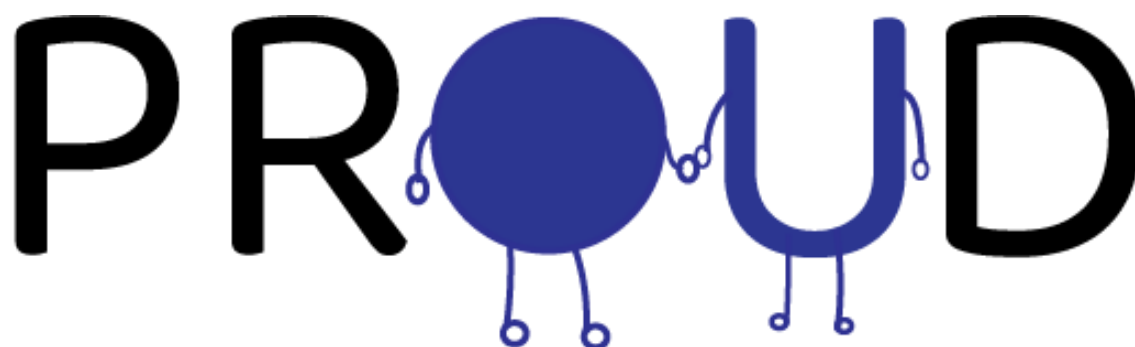
1. Kniha: Talk Like TED by Carmine Gallo (paperback)
2. video: Talk Like TED by Carmine Gallo Talks at Google prístupné na:
<https://www.youtube.com/watch?v=AFTPyvO6kcY>



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Project Title: Professional aid 4 young workers facing diverse
challenges at work

Project N°: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

MODUL 2 Komunikácia

Kvíz

- 01.** Čo je pascou komunikácie?
- a. Kognitívna zaujatosť
 - b. Neschopnosť povedať NIE
 - c. Verbálna a neverbálna komunikácia nie sú v súlade
 - d. Neschopnosť asertívnej komunikácie
 - e. **Všetky uvedené možnosti sú správne.**
- 02.** Čo je pravda?
- a. Sebaobhajoba je možná len vtedy, ak ste extrovert.
 - b. Sebaobhajoba znamená, že dokážete povedať, aké sú vaše problémy.
 - c. **Sebaobhajoba znamená, že ste schopní vysvetliť druhým, aby pochopili, ako chcete, aby sa k vám správali.**
 - d. Sebaobhajoba znamená, že ste dostatočne rýchly a hlasný, aby ste sa dokázali postaviť za seba.
- 03.** Ktorá z nasledujúcich možností **NIE JE** pravdivá?
- a. Úzkosť z verejného vystupovania je iracionálna.
 - b. **Niektorí ľudia nikdy nepociťujú úzkosť z verejného vystupovania.**
 - c. U tých, ktorí ju pociťujú, môže úzkosť z verejného vystupovania spôsobiť vážne problémy, ako je bolesť hlavy, potenie, dokonca nevoľnosť.
 - d. Úzkosť z verejného vystupovania sa môže zmierniť cvičením.
 - e. Čím lepšie viete komunikovať, tým je menej pravdepodobné, že budete pociťovať úzkosť z verejného vystupovania.
- 04.** Čo vám pomáha prekonať úzkosť z verejného vystupovania?
- a. **Jasná artikulácia**
 - b. Hovoriť na verejnosti čo najzriedkavejšie

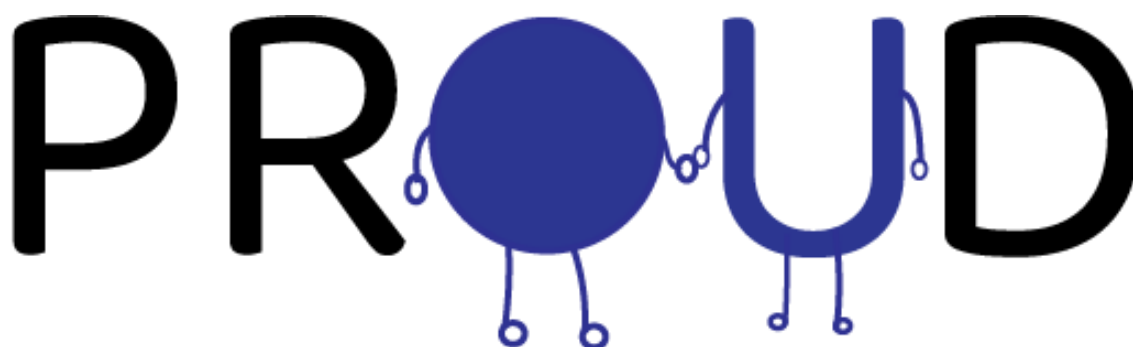


- 05.** Byť asertívny znamená, že v diskusiách vždy zvíťazíte. Je to pravda?
- a. PRAVDA
 - b. NEPRAVDA
- 06.** Jednotlivci zo všetkých generácií majú rovnaký prístup k manažmentu času.
- a. PRAVDA
 - b. NEPRAVDA
- 07.** Ak ste kooperatívny typ vyjednávača, znamená to, že chcete mať s partnermi čo najlepšie vzťahy. Je to pravda?
- a. PRAVDA
 - b. NEPRAVDA
- 08.** Čo ponúka supervízia?
- a. Preventívne opatrenia na predchádzanie mobbingu a vyhoreniu
 - b. Podporu pri zvládaní procesov zmien
 - c. Vyjasnenie a spracovanie úloh, funkcií a rolí
 - d. Podporu pri reflexii a rozhodovacích procesoch týkajúcich sa aktuálnych odborných otázok.
 - e. Všetky uvedené možnosti sú správne



**Názov projektu: Odborná pomoc pre mladých zamestnancov,
ktorí čelia rôznym pracovným výzvam**

Číslo projektu: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Podporné metódy: Restoratívne postupy a supervízia

ÚVOD/CIEĽ MODULU

Hlavným cieľom tejto časti príručky je oboznámiť mentorov s niektorými metódami, ktoré sa v súčasnosti používajú na pracovisku, a to: restoratívne postupy a supervízia. Uplatňovanie týchto metód si vyžaduje kvalifikovaného odborníka/asistenta, ale niektoré časti sa dajú pomerne ľahko preniesť do procesu mentoringu s mladými zamestnancami.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Restoratívne postupy, komunikácia, poradenstvo, odolnosť, (seba)reflexia, nenásilná komunikácia, riešenie konfliktov, restoratívne kruhy, facilitovaný dialóg.

CIELE

Získať poznatky o niektorých moderných a populárnych metódach, ktorých časti sa dajú pomerne ľahko začleniť do mentorského procesu.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Obsah

1	Úvod	4
2	Restoratívne techniky vo všeobecnosti	4
2.1	Čo sú restoratívne techniky?	4
2.2	Fázy restoratívnych postupov.....	5
2.3	Restoratívne techniky na pracovisku.....	6
3	Supervízia	6
3.1	Praktické vykonávanie supervízie.....	7
3.2	Supervízor	7
3.3	Supervízia – pracovné metódy	8
3.3.1	Príklad.....	9
3.3.2	Prípadová štúdia - supervízia	9
3.3.3	Kľúčové nástroje v oblasti supervízie	10
3.3.4	Kontrahovanie	10
3.3.5	Využívanie supervízie na pomoc mladým ľuďom v organizáciách.....	11
3.3.6	Interná alebo externá supervízia?.....	11
3.3.7	Techniky supervízie na individuálne a interné použitie	12
4	Zhrnutie.....	13
5	Zdroje a referencie.....	14



1 Úvod

Táto príloha poskytuje prehľad o dvoch podporných metódach, ktoré môžu pomôcť predchádzať konfliktom na pracovisku alebo ich riešiť. Pre mentora môže byť užitočné odporučiť použitie týchto metód na vytvorenie alebo obnovenie zdravého pracovného prostredia. Restoratívne postupy pomáhajú riešiť už existujúce problémy medzi kolegami, supervízia pomáha vytvárať takú kultúru profesionálnej komunikácie, ktorá zabraňuje vzniku konfliktov.

2 Restoratívne techniky vo všeobecnosti

Na pracovisku môže vzniknúť mnoho konfliktov medzi zamestnancami rôznych generácií a v mnohých prípadoch sa nevyriešia, čo môže viesť k čoraz vážnejším konfliktom. Mnohokrát môže byť ich príčinou porušenie noriem. Mladý zamestnanec, ktorý nepozná normy, neinformuje zamestnávateľa o svojej chorobe, ktorá je príčinou jeho neprítomnosti v práci. Zamestnávateľ je nepríjemný, pretože sa blíži termín a on potrebuje pracovný prínos mladého zamestnanca v projekte. Zavolá mladému zamestnancovi a nahnevane hovorí o termíne. Mladý zamestnanec sa rozčuľuje, pretože leží v posteli s vysokou teplotou, myslí si, že zamestnávateľ je bezohľadný. Jeho podráždenosť zamestnávateľa ešte viac rozčuľuje. Vytvára sa začarovaný kruh.

2.1 Čo sú restoratívne techniky?

Sú to podporné metódy, podobne ako supervízia, ale používajú sa na riešenie problému medzi ľuďmi, ktorý už vznikol, s cieľom napraviť vzťahy a zabrániť vzniku konfliktov v budúcnosti. Môže sa použiť aj na preventívne účely.

Podstatou je, že osoba, ktorá porušuje normy, nie je potrestaná ani vylúčená z procesu riešenia problému. Všetky strany zapojené do procesu (porušovateľ, obeť (obete) a ostatní) sa snažia konflikt vyriešiť spoločne. Porušovateľ môže vidieť a cítiť závažnosť svojho konania a má možnosť vcítiť sa do obete. Je to dôležité, pretože sa tým znižuje pravdepodobnosť, že porušovateľ urobí tú istú negatívnu vec znova. Zároveň druhá strana dostáva príležitosť odpustiť. Je dôležité, aby technika restoratívneho riešenia konfliktov mala viacero aktérov a viedol ju profesionálny (a dobre pripravený) facilitátor.

Táto technika môže byť účinná, pretože všetci účastníci sa na rozhodnutí (rozhodnutiach) podieľajú rovnakou mierou, výsledné riešenie je skutočnou kompenzáciou pre všetkých. Porušovateľ nebude stigmatizovaný a obeť dostane kompenzáciu, ktorú môže akceptovať, pretože sa tiež zúčastnila na rokovaní o kompenzácii a súhlasí s ňou.



Restoratívne postupy sa využívajú najmä v školách, ale čoraz viac sa rozširujú aj pri riešení konfliktov na pracovisku. Používanie restoratívnych postupov na pracovisku môže viesť k „zdravým a produktívnym organizáciám tým, že podporuje úctivý dialóg a zvyšuje komunikáciu a vzájomné porozumenie, čo vedie k zlepšeniu klímy na pracovisku“. (Cesty k restoratívnym komunitám).

2.2 Fázy restoratívnych postupov

- Opis rámca: je veľmi dôležité, aby všetci účastníci poznali proces, rámec a pravidlá od samého začiatku procesu.
- Diskusia o faktoch, vysvetlenie situácie z rôznych uhlov pohľadu: v tejto fáze je vhodné opísať udalosť (udalosti) presne tak, ako sa stali, vyhnúť sa hodnoteniu, zveličovaniu alebo predpokladom (vyhnúť sa tomu, aby ste ľuďom hovorili, ako sa cítia alebo čo si myslia). Vždy, keď je to možné, používajú sa výroky typu „ja“.
- Rozpoznávanie a chápanie koreňov, účinkov deja, vyjadrovanie emócií.
- Vypracovanie nápravy (riešenie potrieb a náprava škôd) a vzájomne prijateľná dohoda: ide o dohodu (podpísanú stranami, ak je písomná). Pri tvorbe tejto zmluvy je vhodné zvážiť ciele/dohody typu SMART(ER).

Hovorme tu o cieľoch, ktoré majú nasledujúce charakteristiky:

- S=Specific / špecifické
- M = Measurable / merateľné
- A = Achievable / dosiahnuteľné/uskutočniteľné
- R = Relevant /Realistic / relevantné/realistické
- T= Timely /časovo ohraničené/časové
- E=Evaluated / hodnotené
- R= Reviewed / Preskúmané

Toto je niekoľko navrhovaných otázok, ktoré je potrebné položiť:

- Čo sa stalo?
- Na čo ste v tom čase mysleli?
- Na čo ste mysleli odvtedy?
- Koho ovplyvnilo to, čo ste urobili? Akým spôsobom?
- Čo si myslíte, že musíte urobiť, aby ste veci napravili?
- Čo bolo pre vás najťažšie?



2.3 Restoratívne techniky na pracovisku

Existuje mnoho restoratívnych postupov, ktoré sa dajú použiť na pracovisku, ale asi dva najužitočnejšie sú: restoratívne kruhy a facilitovaný dialóg.

Restoratívne kruhy na pracovisku

Stoličky v miestnosti by mali byť usporiadané do kruhu (nič v strede kruhu). Facilitátor a všetci zúčastnení (priamo alebo nepriamo) členovia sedia oproti sebe (v prípade potreby si pripravte sedadlá).

Prvým krokom je, aby si všetci účastníci stanovili pravidlá cvičenia, oboznámili sa s nimi a prijali ich. Veľmi dôležité je tiež definovať účel tejto príležitosti. V určitej fáze sa to však môže zmeniť na moderovaný dialóg

Potom moderátor položí skupine otázku a všetci členovia (jeden po druhom) majú možnosť podeliť sa o svoje odpovede. V procese je „hovoriaci predmet“ (môže to byť čokoľvek) a tento predmet sa odovzdáva. Hovoriaci predmet má dvojakú úlohu: ten, kto má tento predmet, hovorí, zatiaľ čo ostatní počúvajú.

Ak účastníci nepotrebnú ďalšie „kruhy“, na konci kruhu vytvoria vzájomne prijateľnú dohodu.

V prípade, že čas, ktorý bol k dispozícii, nestačil na dosiahnutie dohody, účastníci sa dohodnú na termíne ďalšej takejto akcie.

Facilitovaný dialóg v práci

Hlavný rozdiel medzi restoratívnymi kruhmi a facilitovaným dialógom v práci spočíva v tom, že facilitovaný dialóg sa nemusí nevyhnutne odohrávať v kruhu a je menej formálny. Jeho hlavným cieľom je pomôcť účastníkom, prekonať komunikačné bariéry a zapojiť sa do produktívneho rozhovoru o otázkach spoločného záujmu“. (James Madison University, Facilitovaný dialóg)

3 Supervízia

Hoci hlavnou výzvou nášho pracovného prostredia v dnešnom svete je, že pracovné podmienky a úlohy sa neustále menia a stávajú sa zložitejšími, základom efektívnej spolupráce sa čoraz viac stáva profesionálna komunikácia. Ak je komunikácia neefektívna, nedostatok angažovanosti a spoľahlivosti vedie k narušeniu vzťahov na pracovisku a pracovných procesov, takže tím nemôže dosiahnuť svoje ciele“ (ECVision 2015), nech sú jeho odborné znalosti akokoľvek veľké.



Supervízia je mimoriadne užitočný spôsob, ako tieto ťažkosti prekonať. Supervízia je formou poradenstva a prístupu. Má mnohostranný cieľ, kultivovať a udržiavať profesionálnu osobnosť, spracovať profesionálnu stagnáciu, rozvíjať profesionálne sebavedomie, identifikovať slepé miesta. Jednou z jeho dôležitých charakteristík je, že je vždy procesom, t. j. pozostáva z viacerých sedení. Je založený na vnútorných udalostiach medzi jednotlivými sedeniami, na prehľbujúcom sa uvedomovaní a uvedomovaní si vhládov a na učení sa dospelých, ktoré sa rozvíja počas sedení.

Čo znamená komplexné vzdelávanie dospelých? Znamená to, že si len nenaplníme hlavu novými poznatkami a myšlienkami, ale že sa na procese učenia a rozvoja zúčastňujeme celou svojou osobnosťou vrátane emócií. To je základom reflexie a sebareflexie, ktoré sú základnými zručnosťami účinnej supervízie - a úspešného života!

Supervízia bola vynájdená po uvedomení si, že každý, kto pracuje s ľuďmi, bude skôr či neskôr zaťažený ťažkosťami a nepredvídateľnosťou ľudských vzťahov.

Systémy odbornej prípravy, hoci sa v jednotlivých krajinách líšia, sa stále zameriavajú na kognitívne vedomosti a špecifické praktické zručnosti, ako napríklad učňovská príprava kvalifikovaných pracovníkov. Na to sa zameriava duálne vzdelávanie, ktoré sa stalo medzinárodnou praxou aj na sekundárnej a terciárnej úrovni, a jeho cieľom je získať teoretické a praktické vedomosti potrebné na výkon povolania vo zvolenej oblasti.

3.1 Praktické vykonávanie supervízie

Všeobecne uznávaný odborný názor na účinnú supervíziu je, že sa vykonáva pod dohľadom supervízora mimo organizácie, hoci v rôznych krajinách existujú rozdiely v kultúre a názoroch. Podľa Hofstedeho štúdií je v kultúrach s vysokým mocenským odstupom vždy najvhodnejšie a najefektívnejšie využitie externého, vyškoleného supervízora, nezávislého od vedenia organizácie (moci).

3.2 Supervízor

Supervízia je samostatná profesia (povolanie), zvyčajne kvalifikovaná prostredníctvom postgraduálneho vzdelávania. Do dvojročného kurzu odbornej prípravy je možné nastúpiť po získaní príslušných predchádzajúcich pracovných skúseností.

O minimálnych európskych normách sa môžete dočítať tu: <https://anse.eu/about-anse/standards>



Supervízor, supervízia a kouč, koučovanie sú rozdielne prístupy. V nasledujúcej tabuľke sú zhrnuté najdôležitejšie rozdiely medzi supervíziou a koučovaním.

	Dohľad	Koučovanie
Ciele	Rozvoj sebapoznania, sebareflexie, profesionálneho sebauvedomenia	Rozvoj v oblasti, ktorá je predmetom zmluvy (napr. spätná väzba, riadenie času)
Zameranie	Pochopenie, sebauvedomenie, vhľad	Rozvoj v cieľovej oblasti
Výsledky	Posun*	Akcia
Metafora	Tréningový partner, otvorené priestranstvo	Tréner, telocvičňa
Oblasť práce	Profesionálna osobnosť	Profesionálna a súkromná osoba
Pracovná metóda	Individuálna, skupinová, tímová práca	Individuálna, skupinová, tímová práca

*Výsledkom posunu je rast vnútornej sily, čo vedie k tomu, že efektívnosť a účinnosť sa počas zmien neznižujú alebo sa znižujú len v malej miere alebo sa zlepšujú, t. j. dochádza k väčšej odolnosti v osobnom pôsobení.

3.3 Supervízia – pracovné metódy

Supervízia môže byť poskytnutá

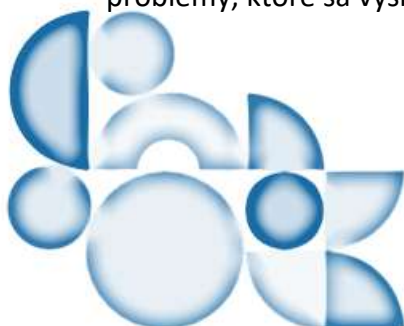
- individuálne
- v skupine
- v tíme.

Individuálna supervízia zahŕňa supervízora a supervidovaného.

O skupinovej supervízii hovoríme vtedy, keď sa účastníci navzájom nepoznajú (napr. pracujú v rôznych organizáciách alebo na rôznych oddeleniach či oblastiach veľkej organizácie) a nemajú každodenný pracovný vzťah alebo závislosť.

Tím je spoločenstvo ľudí, ktorí spolu trvalo (alebo dočasne) pracujú za rovnakým účelom, napr. na projekte, takýmto tímom sa poskytuje tímová supervízia.

Je dôležité rozlišovať medzi skupinovú a tímovou supervíziou, pretože v závislosti od existencie a povahy iných vzťahov môžete očakávať úplne inú hĺbku práce, inú úroveň dôvery a iné problémy, ktoré sa vyskytnú.



V skupine alebo tíme môže úspešne spolupracovať maximálne 7-9 ľudí. Ak je veľkosť väčšia, odporúča sa delegovaný facilitátor.

3.3.1 Príklad

Práca na supervízii sa vždy začína od konkrétnej udalosti a otvára konkrétnu úroveň smerom k všeobecnej, metaúrovni. (V tejto fáze sa uskutočňuje aj učenie na objektívnej, kognitívnej úrovni.) Na konci prípadovej štúdie ste spätne prepojení s touto konkrétnou udalosťou.

Konkrétna udalosť je dôležitá, pretože umožňuje hlboké, emocionálne učenie, posun. Bez toho by sme viedli „rozhovor inteligentných ľudí“, ktorý má nepochybne svoj vplyv a význam, ale v supervízii chceme viac!

Dá sa to formulovať aj tak, že spoločná skupinová práca na spoločnom probléme je mastermind a supervízia je „master soul“. Je dôležité, aby sme to nepochopili nesprávne; v supervízii nejde o žiadne „oduševňovanie“, ale o prácu, pri ktorej sa súčasne využívajú emócie a poznanie a objektívne poznatky.

Zvyčajne hovoríme, že pracujeme s „vtedy a tam“, konkrétnym príbehom, v rámci „tu a teraz“, psychologického priestoru supervízie - pre úspešnú budúcnosť.

Aké témy môžu byť prípadmi supervízie?

- otázky profesionálnej identity: ja a moja práca
- vzťah k moci: ja a môj manažér
- otázky spolupráce: ja a môj kolega
- otázky postoja k službe: ja a klient/spolupracovník oddelenia

3.3.2 Prípadová štúdia - supervízia

Supervízia pozostáva z troch hlavných častí:

- reflexia predchádzajúcich príležitostí (prvýkrát sa uzatvára „zmluva o vzťahu“); nasledujúce príležitosti sa využívajú na reflexiu predchádzajúcich čiastkových príležitostí. (napr. podľa vzoru otázky „čo sa u vás dialo“)
- prípadová štúdia (prezentácia prípadov, výber jedného prípadu, štúdium vybraného prípadu)
- záver, reflexia štúdie, postrehy, zvyšovanie povedomia o vzdelávaní dospelých

Individuálne sedenia zvyčajne trvajú 50 - 60 minút, zatiaľ čo skupinové a tímové sedenia trvajú 2 akademické hodiny, t. j. 90 minút.



Prax v rôznych krajinách je taká, že skupinová alebo tímová supervízia má jedno sedenie (90 minút) alebo 2 sedenia (s krátkou prestávkou).

Proces by mal podľa možnosti pozostávať minimálne z 5 sedení, typickejšie (a efektívnejšie) zo 7 alebo 9 sedení. Frekvencia stretnutí môže byť dvojtýždňová alebo mesačná v závislosti od potrieb účastníkov a možností*.

** Podľa staršej praxe (2005 - 2007) je pre tímovú a skupinovú supervíziu ideálny 1 krát mesačne. Skúsenosti z rýchlo sa meniaceho sveta ukazujú, že na vytvorenie vzdelávania dospelých, na dosiahnutie skutočného posunu sú potrebné častejšie stretnutia. Teraz sú optimálne zasadnutia každé dva týždne.*

3.3.3 Kľúčové nástroje v oblasti supervízie

Najdôležitejším nástrojom v supervízii je dialóg rovnocenných / peer odborníkov. Charakterizuje ho

- zvedavosť, záujem, hlboká túžba pochopiť druhého
- neodsudzovanie, vzájomný rešpekt
- žiadne rady
- prevzatie zodpovednosti akceptovanie toho, že realitu vidíme a interpretujeme rôzne

Nástrojmi dialógu sú kladenie otázok, reflexia, pravidelné premýšľanie o sebe, o druhých a o procese, o tom, čo prežívame, čo pomáha posúvať a meniť perspektívy.

Okrem toho môže supervízor používať akékoľvek techniky, ktoré sú priaznivé pre rozvoj supervidovaného(-ých) a ktoré môže bezpečne používať

Medzi takéto nástroje môžu patriť napríklad kreslenie, psychodramatické prvky (napr. torta svojho života; grafické znázornenie súčasnej situácie a želanej situácie; použitie výmeny rolí; technika vnútorného hlasu).

3.3.4 Kontrahovanie

Ako už bolo uvedené, supervízor je zvyčajne osoba mimo organizácie a v tomto prípade sa supervízne práce začínajú podpísaním zmluvy. Ide o dve úrovne kontrahovania:

- právna zmluva medzi klientom (oprávneným manažérom organizácie) a supervízorom v súlade so zmluvnými požiadavkami občianskeho práva
- na začiatku procesu supervízie supervízor uzatvára „zmluvu o vzťahu“ so supervidovaným(-ou), ktorá obsahuje podrobnosti o procese (časové rámce, neprítomnosť, nedochvilnosť, kontakt) a bezpečný rámec (dôvernosť, zodpovednosť supervízora a supervidovaného(-ej)) a podmienky na vytvorenie efektívneho prostredia na učenie.



„Zmluva je uzatvorená medzi hlavnými účastníkmi: supervízorom, supervidovaným a organizáciou. Rozhodnutia sa prijímajú podľa úloh, zodpovednosti a očakávaní účastníkov, pričom sa zohľadňujú finančné podmienky, pravidlá dôvernosti, príslušné organizačné aspekty, hodnotenie a výsledky. Kontrakt stanovuje jasnú pracovnú dohodu, ktorá definuje rámec vzťahu supervízie/koučingu, ktorý je zároveň základom pre zabezpečenie kvality.“ (ECVision 2015).

3.3.5 Využívanie supervízie na pomoc mladým ľuďom v organizáciách

To, čo je ťažkým problémom pre mladých pracovníkov v organizáciách, je zároveň problémom pre celú organizáciu, vrátane skúsenejších, starších pracovníkov. Ak použijeme jednoduché, takmer banálne prirovnanie: každá minca má dve strany.

Vo fungovaní organizácií preto ťažkosti, ktoré prinášajú mladí ľudia, odkazujú na ťažkosti pre celú organizáciu - aj keď tieto ťažkosti niekedy nie sú pre manažérov viditeľné. Často počujete manažérov hovoriť: „Už nebudem prijímať ľudí mladších ako x rokov“. Títo manažéri však neberú do úvahy, že postupom času si budú vyberať práve z tejto vekovej skupiny - dnešných mladých ľudí. Aké je teda riešenie? Podporovať a pomáhať mladým aj starším pracovníkom, aby mohli spolupracovať - a supervízia je na to vynikajúci spôsob.

Supervízia je vhodná aj na to, aby pomohla organizácii a manažérom vidieť a pochopiť problémy, ktoré vznikajú, a podporiť proces zmien, premien a rozvoja.

3.3.6 Interná alebo externá supervízia?

Ako už bolo uvedené, podľa európskeho prístupu k supervízii je supervízor externý odborník, ktorý nemá v organizácii žiadnu kontrolnú ani administratívnu úlohu alebo právomoc. Tento prístup zabezpečuje úplnú nestrannosť a nezávislosť a atmosféru úplnej dôvery v procese. (Pri poznaní nákladov na výber a školenie nového zamestnanca je zabezpečenie supervízie externým supervízorom zanedbateľným výdavkom v porovnaní s výmenou zamestnanca, a to aj v prípade, že cieľom je „len“ využiť skryté rezervy a zvýšiť efektívnosť organizácie).

Odborným odporúčaním je preto využívať externú supervíziu pravidelne. Okrem toho, čo sme opísali v predchádzajúcej časti modulu o účinkoch supervízie, sa do organizačnej kultúry vnáša duch snahy o vzájomné porozumenie, jasná komunikácia a citlivejší jazyk supervízie. To všetko má vplyv na metaúrovni na fungovanie organizácie, na spoluprácu medzi aktérmi, na kultúru organizácie.



Skúsenosti supervízorov, mladých ľudí, ktoré sú vo svete práce veľmi kritizované a spochybňované, sa v procese supervízie otvárajú a posilňujú. Nevhodné sebaapresadzovanie - alebo dokonca prílišná podriadenosť - založené na falošnom sebavedomí, ktoré bolo formované súčasnou firemnou kultúrou, sa začína meniť na zrelosť, založenú na reálnejšom sebavedomí a seba výchove.

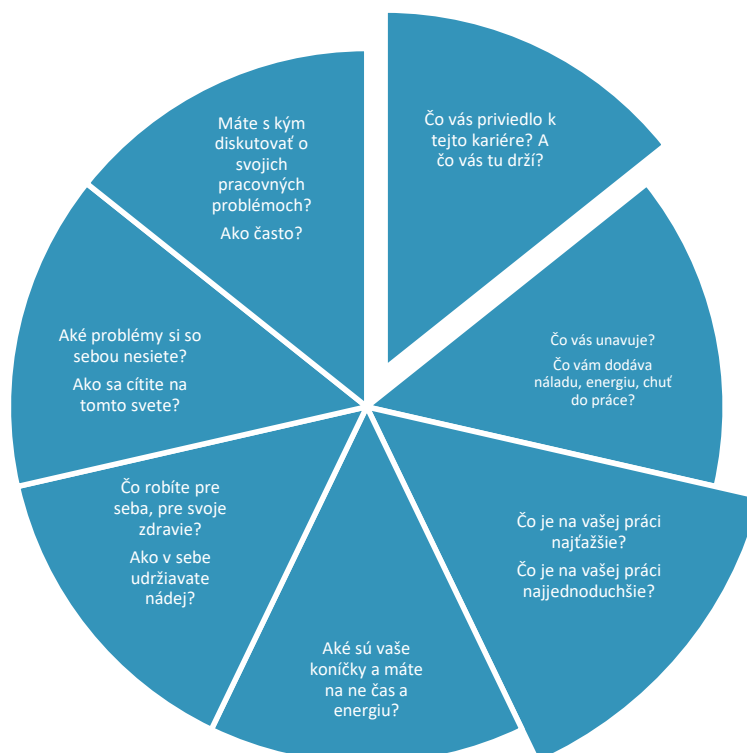
Čo znamená toto zrelšie pôsobenie, uvádzame niekoľko príkladov:

- zamestnanci ľahšie vyjadrujú svoje skutočné potreby
- hovoria, keď niečomu nerozumejú, odvážia sa opýtať
- znášajú ťažké situácie namiesto toho, aby z nich utekali

3.3.7 Techniky supervízie na individuálne a interné použitie

Tieto otázky si môžete - a mali by ste - kľasť pravidelne. Vaše odpovede sú vašim zrkadlom, ktoré ukazuje, či je niečo, čo by ste mali urobiť, niečo, čo môžete zmeniť. Ak existuje, s najväčšou pravdepodobnosťou sa môžete rozhodnúť, či zmenu zvládnete sami, alebo či potrebujete pomoc.

Ak potrebujete pomoc, neváhajte o ňu požiadať. Ako už mnohí napísali: schopnosť požiadať o pomoc nie je znakom slabosti, ale sily.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

4 Zhrnutie

V tejto časti príručky boli predstavené metódy, ktorých časti sa dajú relatívne ľahko začleniť do mentoringu s mladými pracovníkmi.

Restoratívne postupy sa často používajú na riešenie konfliktov a sú založené na nenásilnej komunikácii, pretože nehľadajú obetného baránka, chcú nájsť riešenie, ktoré bude vyhovovať všetkým, a do procesu zapájajú všetky zainteresované strany.

Dva najužitočnejšie restoratívne postupy na pracovisku sú: restoratívne kruhy a facilitovaný dialóg.

Supervízia je forma poradenstva a prístupu a jej cieľom je, kultivovať a udržiavať profesionálnu osobnosť, spracovať profesionálnu stagnáciu, rozvíjať profesionálne sebauvedomenie, identifikovať slepé miesta.



Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

5 Zdroje a referencie

- [1.] Fellegi, B., Szegő, D., (2010). Kézikönyv békítőkörök facilitációjához. Peacemaking Circles in Europe. project number JUST/2010/JPEN/AG/1609
- [2.] The Conflict Center. (2018). Restorative Conversations. [online] Available from: <https://conflictcenter.org/restorative-conversations/>
- [3.] Konszenzus Alapítvány Budapesti Szervezete. (2021). Konfliktuskezelés/ A resztoratív gyakorlatok elméleti háttere. [online] Available from: https://konszenzus.org/wp-content/uploads/AVR/lecke6_lap1.html
- [4.] Michigan State University Office of Student Support and Accountability. (2023). Restorative Questions. [online] Available from: <https://ossa.msu.edu/restorative-justice/restorative-questions>
- [5.] Pentelei Mentálhigiénés Általános Iskola, Szakképző Iskola és Gimnázium. (2019). Resztoratív Konfliktuskezelés. [online] Available from: <https://penteleiszakkepzo.hu/penteleiseg/resztorativ-szemlelet/>
- [6.] Pollack Peacebuilding systems. (2022). Workplace Restorative Practices. [online] Available from: <https://pollackpeacebuilding.com/restorative-practices-for-the-workplace/>
- [7.] James Madison University Office of Student Support and Accountability. (2023). Facilitated Dialogue. [online] Available from: <https://www.jmu.edu/osarp/restorative/facilitated-dialogue.shtml>
- [8.] Noisebridge. (2022). Restorative Communication. [online] Available from: https://www.noisebridge.net/wiki/Restorative_Communication
- [9.] Drippy-Dévai, J. (2019). Sikeres konfliktuskezelés – resztoratív technikák az iskolában. Mindset pszichológia [online] Available from: <https://mindsetpszichologia.hu/sikeres-konfliktuskezeles-resztorativ-technikak-az-iskolaban>
- [10.] Pathways to Restorative Communities. (2023). Building Community. Repairing Harm. [online]
- [11.] Available from: <https://www.pathways2rc.com/news/2021/7/20/restorative-practices-in-the-workplace>
- [12.] ECVision. (2015). A European Glossary of Supervision and Coaching. [online] Available from: https://anse.at/wp-content/uploads/2020/12/Att-2_ECVision_Glossary.pdf

