

KOMUNIKÁCIA



MANAŽMENT KONFLIKTOV

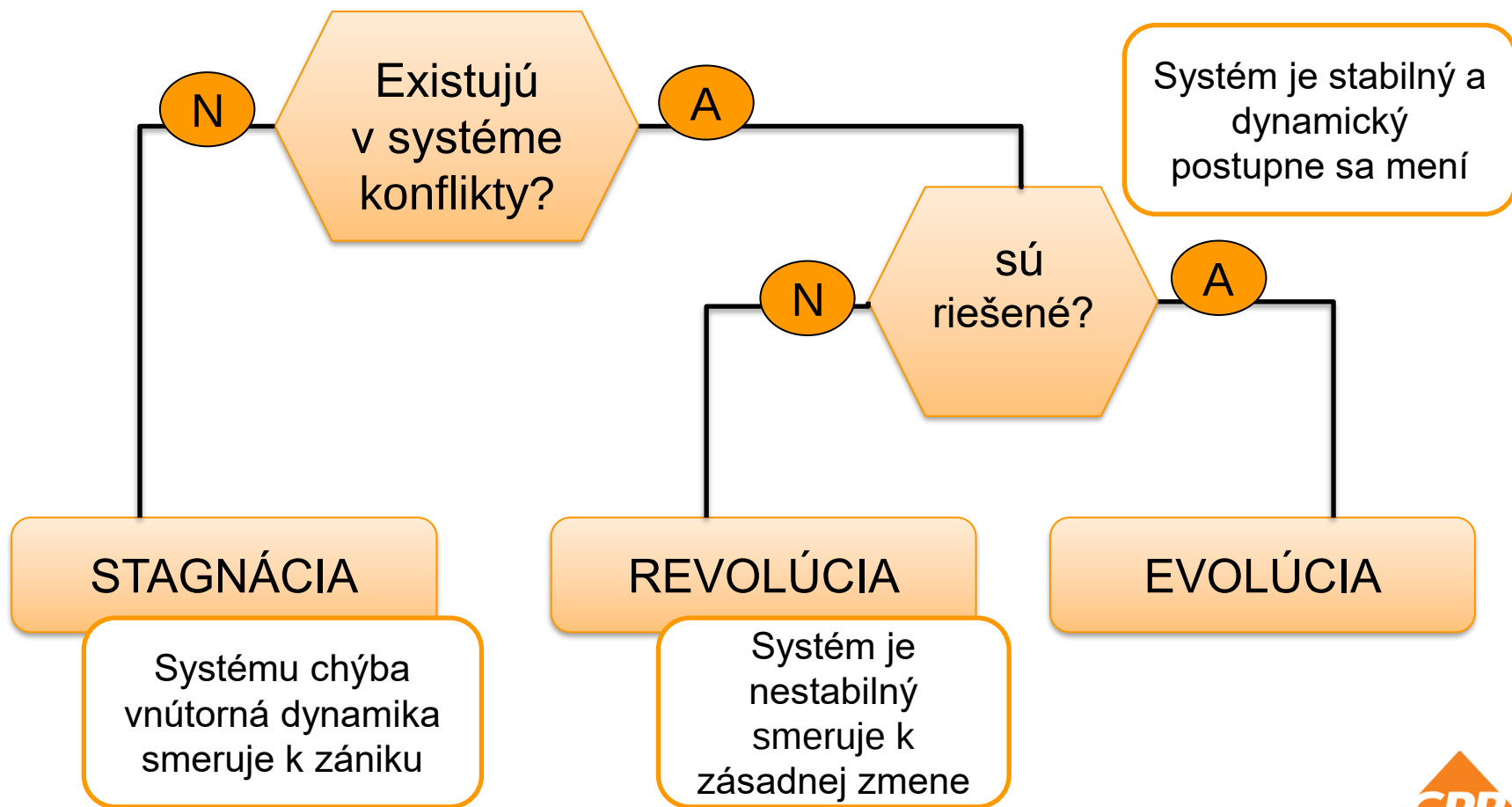
Čo je to konflikt?

- **Konflikt** - z latinského „*conflictus*“ (stret, zrážka, udierať do seba)
z toho ďalej odvodené - boj, hádka.

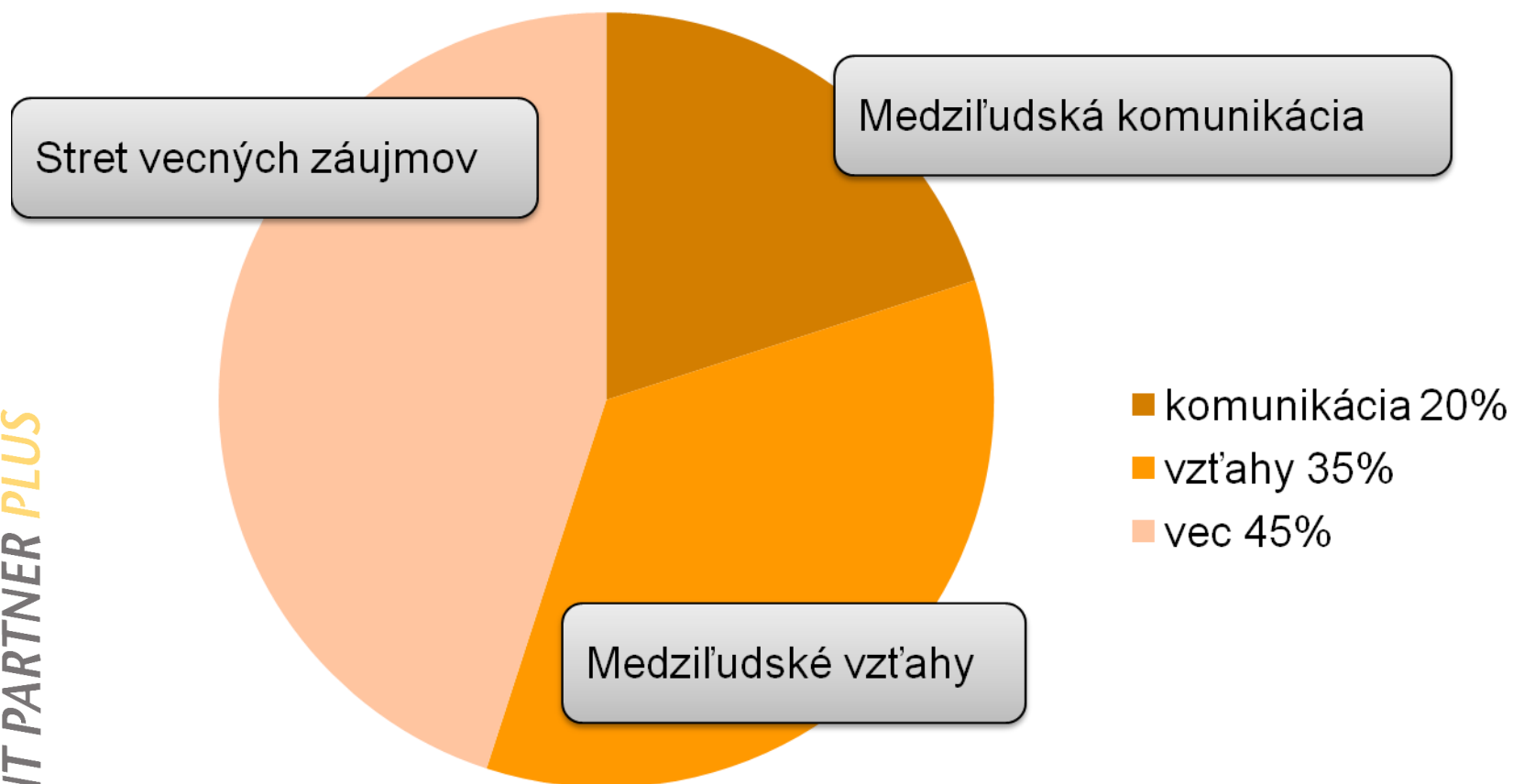
- Konflikt vnáša nerovnováhu, nestabilitu do systému.
- Konflikt - jednotlivcov, skupín, štruktúr.
- Konflikt - tendencia vyhrocovania (rozširovania, naberania na intenzite).

Tri dynamické stavy systému

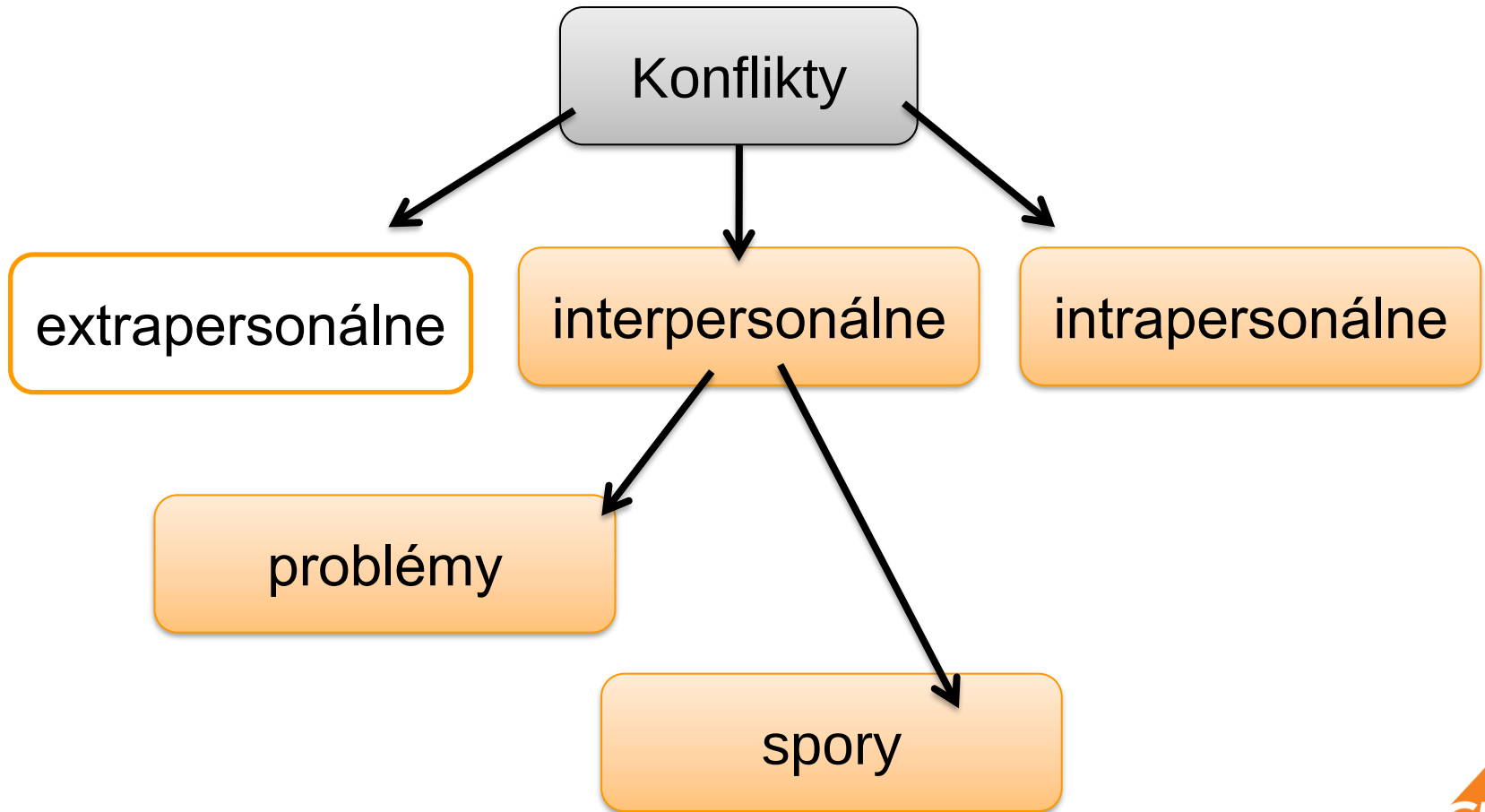
Pozitívne vnímanie konfliktov



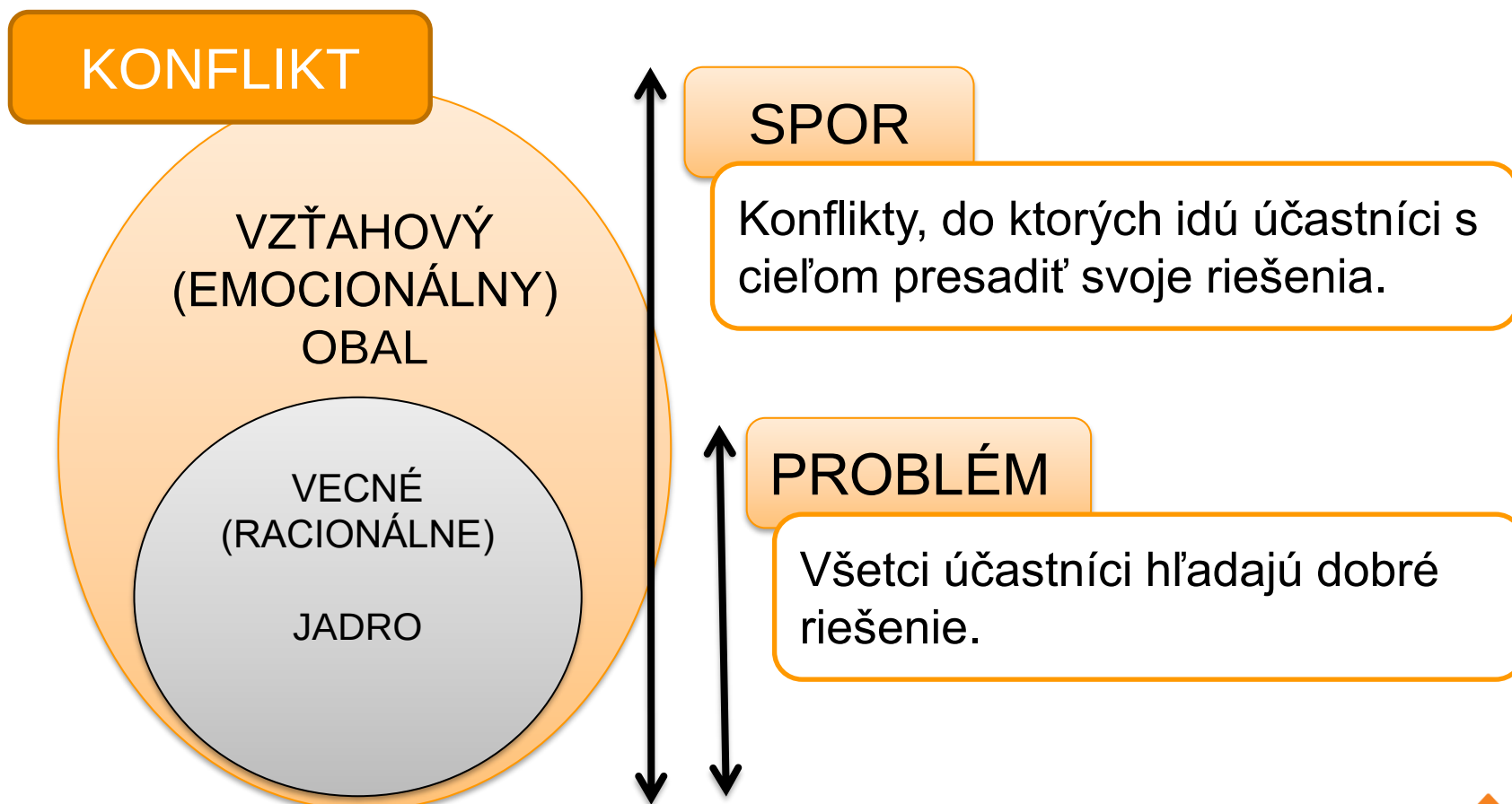
Príčiny konfliktov



Typy konfliktov I

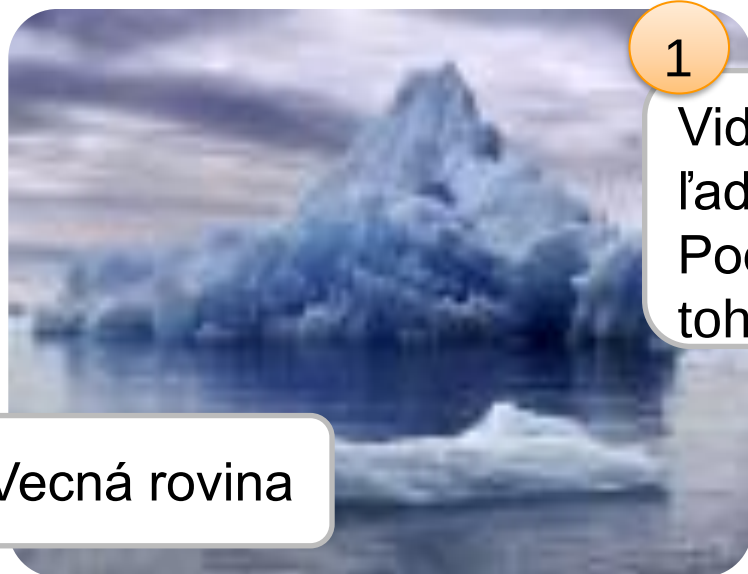


Úrovně konfliktnej udalosti (vzt'ah spor a problém)



Plamínek J.: Jak řešit konflikty, Grada Publishing, 2006

Úrovne konfliktnej udalosti



1

Viditeľný konflikt je len vrcholok ľadovca.
Pod hladinou sa nachádzajú dôvody tohto konfliktu.

2

Vecná rovina

Rovina
vzťahov

Impulzy, predsudky, genotyp,
potreby, pocity, želania, obavy, ...

Typy konfliktov II

Cieľový konflikt

Konflikt vo vzťahu

Konflikt v prístupe

Konflikt vnímania

Konflikt rolí

Konflikt
posudzovania

Konflikt v
prerozdelení zdrojov

Vnútorňý konflikt

Eco-C Príručka Manažment pri konfliktoch

Typy konfliktov III

interpersonálne



párové



trojuholníkové



skupinové



Typy konfliktov III



párové

Medzi partnermi prevláda názorová nezhoda a 1 chce ovplyvniť 2.

Konflikt	Príklad
Konflikt identity	Individuálne rozhodnutie namiesto spoločného...
Konflikt osobného odstupu	Napätie medzi osobnou blízkosťou a odstupom...
Vývinové konflikty	Zmena x zachovanie starého
Konflikty rolí	Mám robiť to, čo partner odo mňa očakáva?
Konkurenčné konflikty	Kto je lepší?
Symetria voči komplementarite	Zachovanie svojbytnosti, alebo sa ostatným prispôbím?

Typy konfliktov III

trojuholníkové



Konflikt	Príklad
Koaličný konflikt	Dve osoby sú proti tretej
Žiarlivostný konflikt	Nová, tretia osoba vstúpie do vzťahu
Konflikt rivalry	Dvaja zamestnanci súperia o priazeň spoločného manažéra

Typy konfliktov III

skupinové



Konflikt	Príklad
Konflikt podskupín	Skupiny sa cítia byť ohrozené pármí, alebo trojuholníkmi...
Teritoriálne konflikty	Boj o kompetencie, sféry vplyvu a zdroje...
Konflikty hodnosti	Kto má α pozíciu... A kto má Ω pozíciu...
Konflikty noriem a trestov	Porušenie oficiálnych alebo neformálnych pravidiel v skupine...

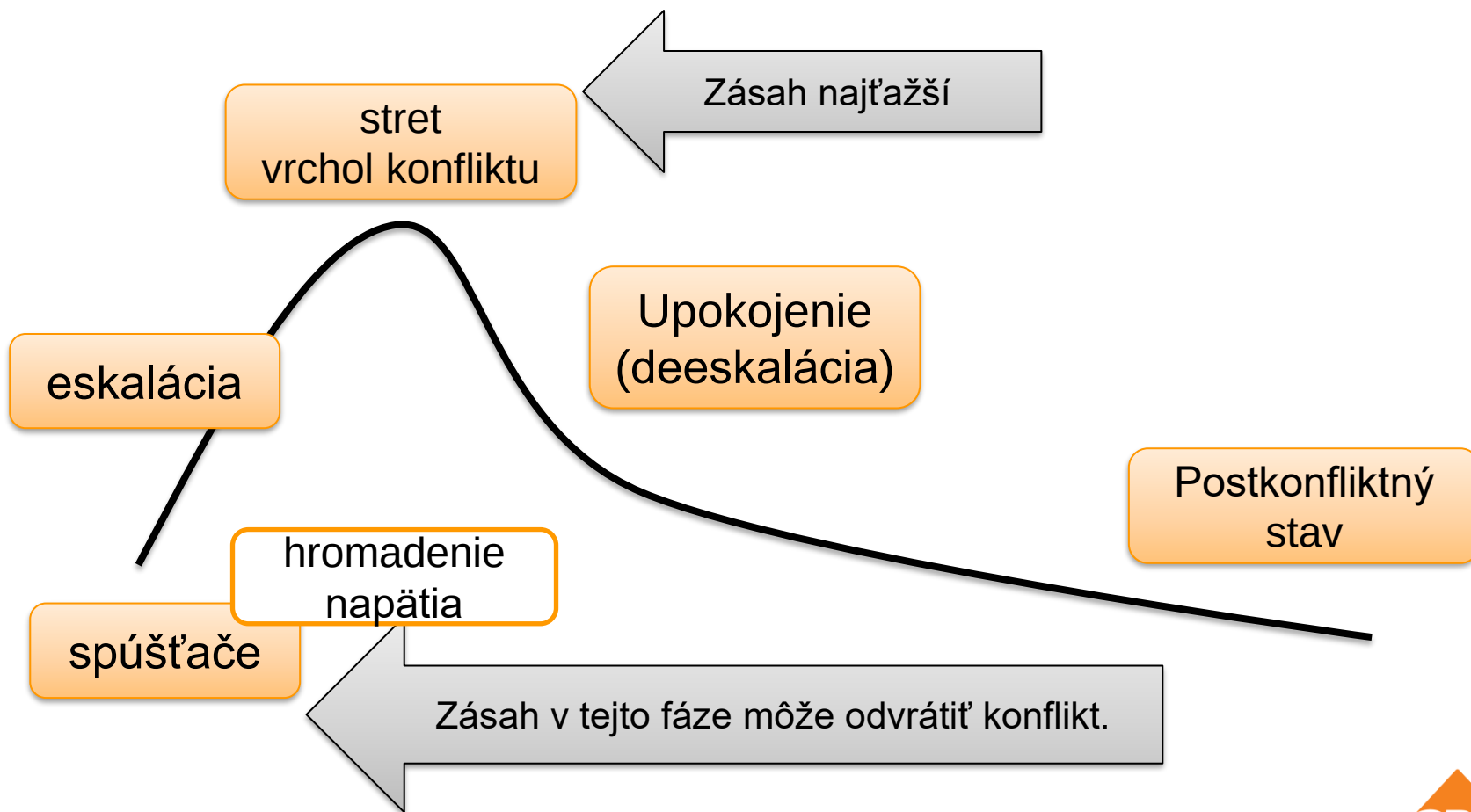
Typy konfliktov III

skupinové



Konflikt	Príklad
Konflikt vedenia	Kto vedie skupinu? (Špecifikum - rozpor špecialistov a nadriadených...)
Dozrievania a vystriedania	Mladší zamestnanci bojujú o vlastnú identitu...
Substitučné konflikty	Ťažké témy nie sú otvorene prediskutované a radšej sa zaoberá neutrálnymi témami
Konflikty obhajoby	Pri zlyhaní riadiacich sa vymáha bezvýhradná lojalita

Konflikt ako proces



Spúšťače konfliktov



Typické konfliktné signály

Agresivita

Verbálne útoky, úmyselné chyby, zlostné pohľady,...

Nezáujem

Uzavretie sa, služba podľa smerníc predpisov,..

Odmietnutie a vzdor

Ustavičný verbálny a neverbálny odpor, minimálna ochota riešiť...

Typické konfliktné signály

Nerozvážnosť
a tvrdohlavosť

Rigidné a svojhlavé správanie, minimálna pripravenosť na zmeny,...

Útek

Zabraňovanie kontaktom, vyhýbavé správanie,...

Prílišná
prispôsobivosť

Neprimerané správanie, falošná priateľskosť...

Eskalácia konfliktu



Nahromadenie spúšťačov

Hromadenie
napätia.



Eskalácia konfliktu

Stúpa adrenalín,
dráždivosť.
Zachovaná racionalita.

1. Nezhody vo vecnej otázke

vyhrotenie

2. Problémy na vzťahovej
rovine

zostrenie

3. Preberanie vzťahov ako aj
vecných otázok

Riešenie možné
len pri zásahu do
vzťahu

Konštruktívne
spoločné riešenie
nemožné

Nezhody je možné
vyriešiť,
kooperácia možná

Deeskalácia konfliktu

Deeskalácia znamená postupné odbúravanie napätí.



Možnosti zásahu:

- zjednodušené vyjadrovanie,
- postupný zápis,
- vizualizácia,
- stráženie si vyjadrovania a chovania,
- posun rokovania v čase,
- definovanie potrebného výstupu a rizík

Najmä v rannom štádiu eskalácie býva mediácia úspešná.

Deeskalácia konfliktu

Päť princípov – ako rozumne pristupovať ku konfliktu

1. Myslieť strategicky
2. Nezraňovať žiadne city
3. Zrieknutie sa chýlostivých tém
4. Zastávať svoje stanovisko
(zrieknutie sa je krátkozraké)
5. Dohoda je nadradená víťazstvu či porážke

Základné stratégie zaobchádzania s konfliktami

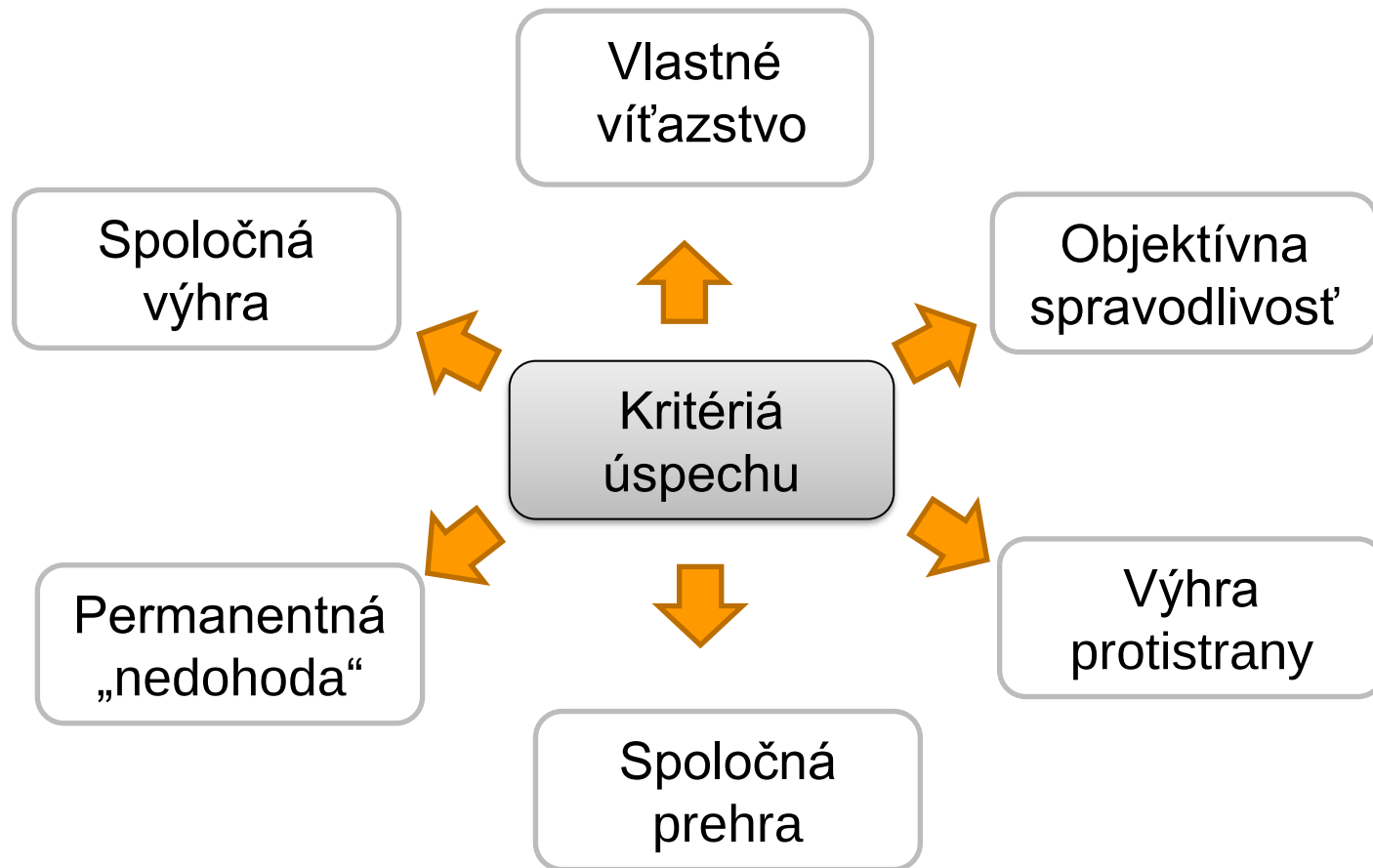
Stratégia víťaz - víťaz (kompromis, dohoda)
Základná otázka: *Ako môžu zúčastnení vyhrať?*

Stratégia víťaz - porazený (bojovať, delegovať)
porazený - víťaz (utiecť, podrobiť sa)

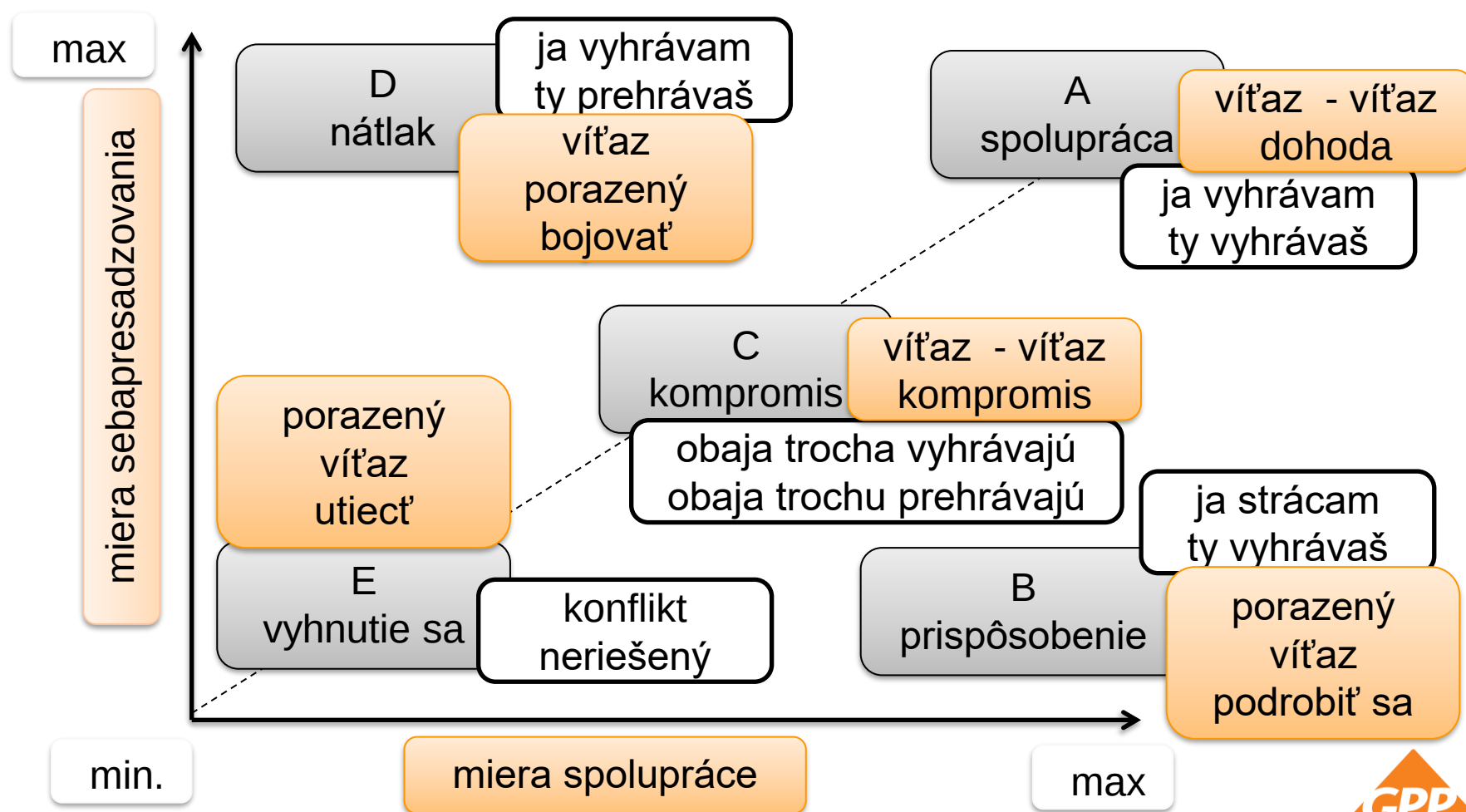
Stratégia porazený - porazený

Žiadna stratégia nie je dobrá
alebo zlá

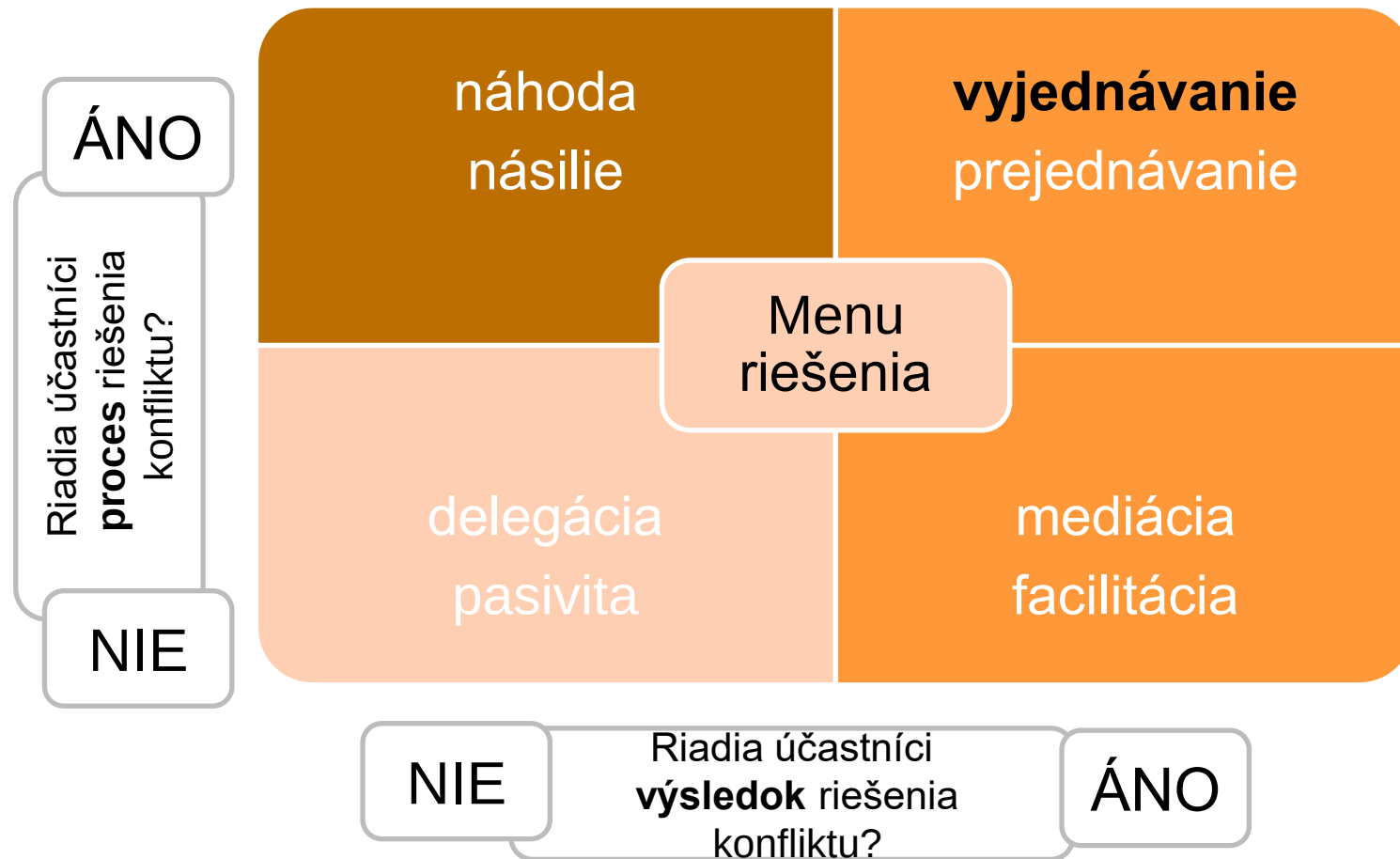
Základné stratégie zaobchádzania s konfliktami



Základné stratégie zaobchádzania s konfliktami (štýly riešenia)



Spôsoby (techniky) riešenia konfliktov



Typy správania sa v konflikte

Riešiteľ

- Identifikuje problém, má záujem ho riešiť, aktívny v procese. Chce výsledok aj vzťah.

Príjemca

(Manipulátor,
Agresor)

- Správa sa reaktívne. (Keď spor – tak spor, alebo manipulácia. Keď druhá strana rieši, sám sa účastní minimálne)

Uhýbač

- Situáciu ako konfliktnú nevyhodnocuje, ak áno nemá energiu, alebo zdroje na aktívny vstup.

Typy správania sa v konflikte

Asertívne

- Jasná konverzácia, aby druhý pochopil o čo ide.

Manipulatívne

- Agresia citovým vydieraním, alebo zastrená agresia.

Pasívne

- Proti svojej vôli podľahne a ľutuje toho

Typy správania sa v konflikte II

Správanie riadené logickosťou a vecnosťou

- Konflikt vnímajú s určitým odstupom. Nerobia unáhlené rozhodnutia, nestrácajú sebakontrolu. Majú pred očami svoju stratégiu a šikovne taktizujú. V osobnom živote môže byť „vnútorná chladnosť“ nevýhodou.

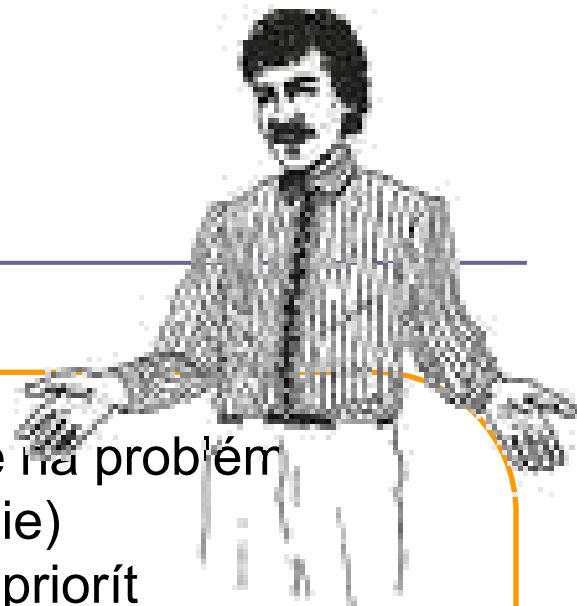
Správanie riadené emóciami

- Príznaky (triaška, vyššie položený hlas, dýchanie...). Nekontrolujú slová, útoční, hluční... Výhodou je, že nebývajú neodpúšťajúci alebo pomstychtiví. Vyjadria svoju mienku a už sa konfliktom nezaoberajú.

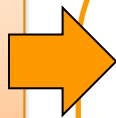
Vzťahovo orientované správanie

- Rýchlo hľadajú zmierovacie riešenia. Ťažko znášajú konflikt. Harmónia je často na úkor porážky. Sú pripravení podstupovať kompromisy. Riziko, že sa stanú outsidersmi, zasahujú príliš do súkromnej sféry ostatných.

Muži a ženy v konflikte



Charakteristika komunikácie mužov



Chovanie mužov v konfliktných situáciách

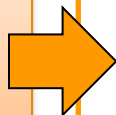
- silné zacielenie na problém (tunelové videnie)
- jasné vedomie priorít
- potrebujú mať plán činnosti
- načúvanie s cieľom zobrať informácie
- priame vyjadrenie námietok
- časté používanie výpočtov, kvantifikácie
- požadujú fakty, potom názory
- berú slová v nominálnom význame, nevedia dešifrovať

Muži a ženy v konflikte



Charakteristika komunikácie mužov

Chovanie mužov v konfliktných situáciách



Reakcia na záťaž:

- zmena správania, prejavu, potrebujú čas, aby sa zorientovali...

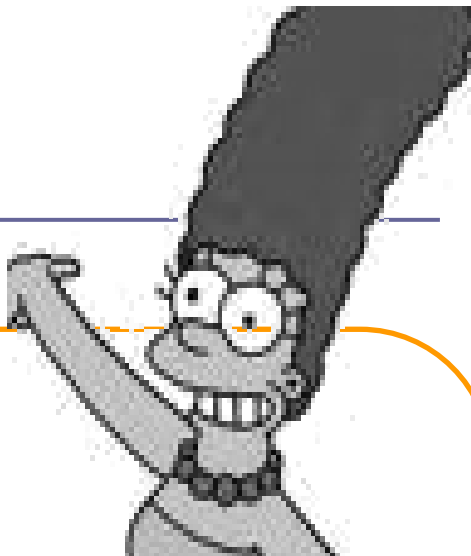
Prejavy:

- uzatvorenie sa, nevrlosť...

Muži a ženy v konflikte

Charakteristika komunikácie žien

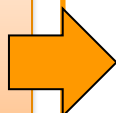
Chovanie žien v konfliktných situáciách

- 
- nepriama, reč v narážkach
 - vymáhavý tón
 - obšírnosť (k jadru sa dostávajú neskôr)
 - občasné nejasnosti v prioritách
 - načúvanie s cieľom nadviazať kontakt
 - venovanie pozornosti podrobnostiam
 - chcú fakty a pocity
 - často overujú, než začnú konať
 - ponúkajú veľa informácií bez rozlíšenia (dáta primárne a sekundárne)

Muži a ženy v konflikte

Charakteristika komunikácie žien

Chovanie žien v konfliktných situáciách

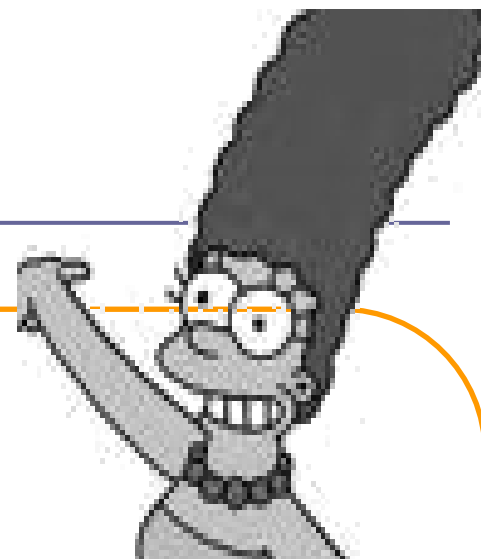


Reakcia na záťaž:

- zmena postoja, potrebujú sa zveriť, aby sa zorientovali...

Prejavy:

- preťaženosť, premrštené reakcie
- vyčerpanosť



Základná typológia „problematických“ ľudí

Osobnostný typ	Charakteristika Ako sa prejavuje?	Odozva Ako na nich?
Nepriateľský, agresívny, útočný, hrubý,...		
Hundroš, protivný človek, chronický sťažovateľ,...		
Flegmatik, pasívny človek,...		
So všetkým súhlasiaci, pritakávač, nezdravo poddajný,...		
Negativista		
Mudrlant		
Nerozhodný váhavec		

KOMUNIKÁCIA



EMPATICKÁ ASERTIVITA

Motto: „Presad’ sa a neublíž.“

Definícia pojmov

Asertivita

Latinsky „asercio“, angl. „to assert“ – tvrdiť, požadovať, uplatňovať, presadiť sa...

Autorom je Andrew Salter (1949)

Asertivita je schopnosť, komunikačná zručnosť, *primeraným spôsobom* vyjadrovať vlastné pocity, názory a potreby v interakcii s inými ľuďmi.

Zahrňa v sebe schopnosť komunikovať, súhlasiť, nesúhlasiť, žiadať, ale aj kritizovať bez manipulácie, agresivity alebo pasivity.

Asertívny človek dokáže vyjadriť svoj názor a akceptovať názory iných, žije slobodne, neobmedzuje slobodu iných.

Asertívne práva

Máte právo:

1. Sam posudzovať svoje vlastné správanie, myšlienky a emócie a byť za nich a za ich dôsledky sám zodpovedný.
2. Neponúkať výhovorky a ospravedlnenia za svoje správanie.
3. Posúdiť, či a nakoľko som zodpovedný za problémy iných ľudí.
4. Zmeniť svoj názor.
5. Robiť chyby a byť za ne zodpovedný.
6. Máte právo povedať „ja neviem“.

Asertívne práva

Máte právo:

7. Máte právo byť nezávislí od dobrej vôle ostatných.

8. Máte právo robiť nelogické rozhodnutia.

9. Máte právo povedať „ja ti nerozumiem“.

10. Máte právo povedať „ja mi to jedno“.

11. Sám sa rozhodnúť, či sa budeš v danej situácii správať asertívne alebo nie.

Asertívne komunikačné techniky

Asertívnu komunikáciu

sprevádza zisk nasledovných komunikačných schopností:

1. schopnosť požiadať o láskavosť
2. schopnosť uplatniť svoj nárok
3. schopnosť povedať nie
4. schopnosť začať, udržať a ukončiť konverzáciu
5. schopnosť vysporiadať sa s kritikou
6. Schopnosť vyjadriť, prijať uznanie (pochvalu, kompliment)
7. schopnosť vyjadriť vlastný pocit, názor myšlienku

za nimi stoja techniky, známe pod rôznymi názvami

Aseratívne komunikačné techniky

Komunikačné techniky

1. Reakcia spätnou väzbou
2. Vyslovovanie a prijímanie komplimentu
3. Aseratívne nie, pokazená gramoplatňa
(asertívne perzistencie)
4. Technika otvorených dverí – súhlasu
5. Negatívne opytovanie
6. Negatívna asercia (prijímanie svojich chýb)

Reakcia spätnou väzbou

Spätná väzba (SV)

Poskytnutie informácie o tom, ako na nás určité správanie pôsobí.
Základ kvalitnej komunikácie.

obecne:

„keď robíš to, cítim to...“

pozitívna SV

vedie k posilňovaniu správania

Pr.:

„Potešilo ma, že si dnes navaril...“

negatívna SV

vedie k zoslabeniu správania

Pr.:

„Vždy ma naštve, keď zvyšuješ hlas...“

Reakcia spätnou väzbou

Zásady poskytovania SV

očný kontakt



Pozeráme priamo (čestné úmysly).
Pozor na uprený pohľad.

hovorte za seba



„ja“ to tak vidím... mne sa to tak javí...
(tým zdôrazníme, že ide o osobný názor)
Neargumentujem „ako to má byť“. (manipulácia)

poskytovať
informáciu,
nie hodnotenie



„Mám strach, keď ideš rýchlo.“ (SV)
„Si hrozný vodič...Môžeš niekoho zraziť.“ (H)

popisovať konkrétne
správanie



nezovšeobecňovať, negeneralizovať

hovoríme krátko,
zrozumiteľne.



lepšie uvedomenie a zapamätanie

Vyjadrenie a prijatie komplimentu

Ako vyjadrovať komplimenty

- vybrať vhodný čas a situáciu
- nadviazať očný kontakt
- súlad verbálnej a neverbálnej komunikácie
- vyjadriť osobný postoj
- stručnosť, úprimnosť, presnosť, konkrétnosť

Dávajte si pozor na:



Rozlišuj: kompliment - hodnotenie

- falošné lichotenie, preháňanie
- sarkazmus, iróniu
- použitie komplimentu pre manipuláciu
- kompliment pred kritikou

Vyjadrenie a prijatie komplimentu

Ako prijímať komplimenty

- udržať očný kontakt, ústretové nastavenie tela
- reagovať stručne - „ďakujem“ a pod.
- môžeme pridať informáciu o pocitoch
- nezľahčujeme a ani neironizujeme kompliment
- pri nepríjemných pocitoch vyžiadať doplňujúce informácie („A čo konkrétne sa ti páčilo...“)

Asertívne nie

Asertívne nie (Asertívna perzistencia)

ujasnenie
(kognitívna
rekonštrukcia)

ujasniť si situáciu, zber informácií

zvážiť dopady (aj prípadné výčitky)

rozhodnúť sa

Predpoklad:
porozumenie vlastným
potrebám.
„Chcem naozaj
vyhovieť, alebo
naopak?“

zásady

povedať „nie“, „nechcem“, „nemám záujem“

nič nepridávať, nevysvetľovať (alebo len stručne)

neospravedlňovať sa, prejavte empatiu a rešpekt



nemôžem

Prečo ? - Pretože to nechcem.

Pokazená gramoplatňa

Pokazená gramoplatňa (Asertívna perzistencia)

Podstatou je pokojné mechanické opakovanie požiadavky (alebo odmietnutia) až do jeho splnenia.
Cieľom je ubrániť sa manipulatívnym výrokom a otázkam.

Použitie najmä v prípadoch:

- authority (rodič, nadriadený),
- keď sme „v práve“,
- máme na niečo nárok.

Pokazená gramoplatňa

Pokazená gramoplatňa

- ujasniť si svoje práva, nároky
- udržiavať očný kontakt
- pokojne, stručne opakovať znovu a znovu svoj názor alebo rozhodnutie
- protistrana má v zásobe x nie, vy potrebujete mať x+1 áno
- ignorovať pokusy o zlákanie na postranné témy
- nenechať sa zatlačiť do pocitov viny
- nebrať ohľad na manipulatívne otázky „a prečo?“
- nie sú nutné žiadne argumenty, vysvetľovania, ospravedlnenia...
- dávame najavo, že sme neoblomní a manipulatívne triky budeme naďalej ignorovať

Požiadanie o láskavosť

Požiadanie o láskavosť

- Máme na ňu „právo“ v prípade núdze. (Tam kde žiadame o niečo čo nepotrebujeme, je to sporné.)
- Nemá viesť k zneužívaniu dobroty iných.
- Žiadajme pokojne, pozerajme do očí s vedomím, že si pomoc zaslúžime.
- O láskavosť žiadame jasne a priamo.
- Neprosíme ponížene.
- Ďakujeme krátko a dôstojne.

Keď je nám ponúknutá spontánne

- Odrieknutím znehodnocujete „šľachetnosť“ darcu.
- Pokiaľ ste v rozpakoch (zaviazaní) ponúknite protislužbu.
- Pod'akujte.

Technika otvorených dverí - súhlasu

Otvorené dvere asertívny súhlas



Metóda asertívneho zvládania kritiky
(najmä manipulatívnej)

Podstata spočíva v prijatí (súhlasu) s každou (aj čiastkovou, pravdepodobnou, obecnou) pravdou, ktorá je v tvrdení kritika doslovne obsiahnutá.

Naopak odmietnutie súhlasu v prípade, ak tvrdenie poníža, alebo má zásadný význam.

Ústretovosť spôsobuje:

- napätie klesá, zabraňuje prerastaniu do hádky,
- oponent postupne stráca energiu.

Technika otvorených dverí - súhlasu

Zásady asertívneho súhlasu

Predpoklad:

- dostatok sebadôvery a ochoty prevziať za chyby zodpovednosť s využitím vo svoj prospech,
- nepodliehať negatívnym emóciám.
- súhlasiť s každou pravdou („je to pravda...“)
- súhlasiť s každou pravdepodobnou pravdou („môžeš mať pravdu...“ „je to zrejme pravda...“)
- súhlasiť aj s obecnou pravdou („dáva to zmysel...“), môžeme doplniť o náš vlastný pohľad („mňa to veľmi netrápi...“)
- dôležité je presne počúvať a používať slová v odpovediach
- pozor na čítanie myšlienok

Technika otvorených dverí - súhlasu

Výrok, ktorý mi bol adresovaný inými/ ktoré si hovorím sám	Možná odpoveď pomocou asertívneho súhlasu
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Negatívne dopytovanie

Negatívne dopytovanie

Metóda asertívneho zvládania kritiky
(najmä konštruktívnej, otvorenej).

Na kritiku sa nereaguje obranou, odvetou, ani popretím, naopak aktívne žiadame ďalšiu kritiku, žiadame presnejšie, konkrétnejšie detaily. Mali by sme si byť istý, že to myslíme vážne.

Táto technika otvára komunikáciu.

Použitie: vo formálnych vzťahoch, ale najmä v blízkych vzťahoch.

Negatívne dopytovanie

Zásady negatívneho dopytovania

- udržujeme očný kontakt
- kritiku prijímame pokojne
- formulujeme vety v 1 osobe
- žiadame ďalšiu kritiku, jej spresnenie, detaily
- pozor na intonáciu, aby sme neprešli v iróniu, provokovanie

Negatívna asercia

Negatívna asercia (NA)



Metóda
asertívneho zvládania kritiky.

Otvorené priznávanie vlastných chýb a omylov s akceptáciou vlastnej omylnosti a bez následných nekonečných pocitov viny a ospravedlňovania sa, či hnevu.

Negatívna asercia

Zásady použitia techniky NA

Predpoklad:

- zmeniť presvedčenie, že sa pre chybu musíme cítiť previnení, sú to len chyby...

- pokojne vypočuť kritiku (priamy očný kontakt)
- asertívne akceptovať vlastnú chybu, omyl – slovne to vyjadriť
- neospravedlňujte sa
- opýtajte sa na podrobnosti (pokiaľ je to pre vás užitočné)
- alebo kritiku vyčerpajte, pokiaľ je manipulatívna

Prijímanie kritiky

Asertívne prijatie kritiky

ujasniť

- či ide o kritiku, alebo o vecné konštatovanie faktu
- motív a úmysel kritizujúceho, jeho vzťah ku nám
- či sa kritika neopakuje (najmä od rôznych osôb)
- či chceme kritiku prijať
- možnosti využitia kritiky
- ako nám záleží na vzťahu k osobe
- uvedomiť si, že kritika sa vzťahuje iba na určité správanie, nie človeka celého

Prijímanie kritiky

Asertívne prijatie kritiky

reagovať

- spätná väzba
- asertívny súhlas
- empatia
- negatívne dopytovanie
- negatívna asercia

rešpektovať princíp

- pozorného počúvania obsahu
- reagovať pokojne
- vety začínať 1. os. j. č.

Prijímanie kritiky

Chyby pri reagovaní na kritiku

2. „čítanie myšlienok“
3. precitlivené vnímanie
4. neverbálne správanie
 - zvýšený hlas, mlčanie, mimika, agresivita, pasivita...
5. verbálne správanie
 - ústup: *„Tak už sa nehnevaj“*
 - pasívna agresivita: *„To od teba nie je pekné!“*
 - zjavná agresivita: *„To ti vrátim...len počkaj!“*
 - popretie: *„To nie je pravda...Čo...To snád' nie...“*
 - obviňovanie: *„Za to môžeš ty...ten...to...tamto...“*
 - sebaobviňovanie: *„Ja vždy všetko skazím...“*
 - odvetná kritika: *„Ty mi nemáš čo vyčítať!“*

Prijímanie oprávnené kritiky

Aseratívne prijatie oprávnenej kritiky

Pokojné vypočutie

Partnera informujeme

Ostávame pokojní

Pri odpovediach použijeme

Zabráňime hádke

- o pocitoch
- o pohnútkach
- o konečnom rozhodnutí

- spätnú väzbu
- negatívne dopytovanie
- aseratívny súhlas
- negatívnu aserciu
- empatiu

„Cítim sa...“
„Mrzí ma...“
„Prekvapilo ma...“

„Ponúkam toto riešenie...“

„Keď mi to hovoríš, dostávam zlosť“

„Máš pravdu, choval som sa...“

„Chápem ťa, musel som ťa nahnevať...“

Reakcia na pravdivú kritiku, nevhodne podanú

Pri nevhodne podanej kritike

- Odložíme riešenie situácie na neskôr.
- Reagujeme naučeným postupom ako pri oprávnenej kritike.

Asertivita spočíva

1. vyjadrenie nepríjemných pocitov
2. pokúsime sa odložiť riešenie na neskôr

„To čo hovoríš je možná pravda, ale spôsob akým to hovoríš mi zásadne vadí.“

„To čo hovoríš je možná pravda, ale teraz o tom nechcem hovoriť...“

Reakcie na nepravdivú kritiku

Asertívna reakcia na nepravdivú kritiku

Pokojné vypočutie

„Nesúhlasím s tým čo hovoríš...“
„Nemyslím si, že je to pravda...“

Partnera informujeme
o našom názore

„Mrzí ma, že si to myslíš...“
„Udivuje ma, prekvapuje...“
„Hnevá ma...“

Priamo vyjadríme
pocity

Žiadame upresňujúce
informácie

„Môžeš mi povedať ako si na to
prišiel?
Môžeš mi to objasniť?
„Takto som o sebe neuvažoval,
ako si získal takýto dojem?“

Môžeme navrhnúť
riešenie

Reakcie na útočnú kritiku

Asertívna reakcia
na útočnú kritiku

žiarlivosť, zloba, závisť, hnev

útočná
kritika

Vypočutie

Presné vyjadrenie pocitov
(Že nás uráža, ponižuje...)

„Uráža ma, keď mi
nadávaš...”

„Spôsob ako si to
povedal, vo mne
vyvoláva zlosť...”

„Ponižuje ma, keď to
takto hovoríš...”

„Už ma zasa
zhadzujúš...”

„Takto sa chová
iba hulvát...”

Asertívne vyjadrenie kritiky

Konštruktívna kritika

- v správnom čase (nie keď je partner „na dne“...)
- v správnej situácii (lepšie osobne, ako pred inými...)
- v správnej forme (rešpektuje dôstojnosť partnera...)
- je konkrétna, špecifická
(najlepšie pomocou SV: „keď robíš to, v situácii takej, ja cítim toto...“)
- slúži na riešenie problému, nie je ventil zlosti...

Asertívne vyjadrenie kritiky

Zásady podávania

- stručnosť a jasnosť
- formulácia v 1. os. j. č.
- držte sa faktov, nehodnotiť (ty si lenivý, bezohľadný, sebec...)
- kritizujme správanie, nie človeka...
- vyhnite sa spojeniam: „vždy“, „nikdy“, „všade“...
- nepoužívajte manipulácie („je predsa jasné, že...myslel som, že ti to dôjde...“ atď.)

Riziká potlačovania hnevu

Potlačený hnev vedie k:

- transferu (v čase, miesta) /Pri „ovládnutí“ a potlačení dochádza k napätiu v človeku, ktoré sa vyventiluje na nepatričných miestach./
- rezonančnej nálade (pohotovosť k hádaniu, nadávaniu, kritizovaniu, ohováraniu,...)
- nekontrolovaným emóciám (plač, neadekvátny smiech, precitlivenosť...)
- výbuchu zlosti – explóziám (po malichernosti, ale „poslednej kvapke“ aj na nevinnej obeti...)
- telesným problémom (psychosomatické ochorenia – vysoký krvný tlak, vredy, bolesti hlavy, chrbta, poruchy potencie, menštruácie...)
- depresiám (hnev – agresia voči iným sa obráti proti vlastnému ja...)

Asertívne vyjadrenie hnevu

Vyjadrenie hnevu

Pravidlo: Môžem vyjadriť pocity naplno, pokiaľ neponížim, nepokorím druhého.

Predpoklad:

- priznanie si práva na zlosť (bez logického zdôvodnenia)
- určenie príčiny hnevu/zlosti/ (väčšinou ide o druhotnú príčinu, ktorá pokrýva sklamanie, strach, poníženie, odmietnutie...)
- rozhodnutie čo s hnevom

Unesiem prípadný konflikt?

Nenaruší hádka vzťah?

Unesiem fakt, že som hnev vyjadril?

Asertívne vyjadrenie hnevu

Vyjadrenie hnevu

Obdoba kritiky

1. Používame 1. os., formulujeme príčinu zlosti
2. Presne sformulujeme správanie, ktoré nás hnevá
3. Rátame s „nechcem“ („ale ja chcem“)
4. Zabrániť hromadeniu hnevu /zlosti/

Partner má na to právo

5. Vyhybať sa trikom

- paušalizovanie
- hra na víťaza a porazeného
- nadávky, značkovanie
- citové vydieranie, prehnané požiadavky
- prázdne sľuby, vyhrážky

Ako asertívne reagovať na nahnevaného

Reakcia na rozhnevaného

1. Podáme informáciu, že si uvedomujeme jeho pocity zlosti.



2. Keď je príliš rozhnevaný (kričí, nepustí nás ku slovu), priznáme, že nie sme teraz schopní problém riešiť.



3. Pokiaľ zlostné výbuchy pokračujú máme právo odísť.



4. Môžeme ponúknuť riešenie neskôr.

„Vidím, že sa zlostíš...”

„Neprekričím Ťa...”

„Nemám šancu sa dostať ku slovu, idem preč, ale rád sa o tom pozhováram neskôr...”

KOMUNIKÁCIA ZA HRANOU

MANIPULÁCIE

Definícia pojmov

Manipulácia

Z latinského „manus“ – ruka, manipulácia „ručne ovládať“

Existuje 30(?) základných manipulačných techník na dosiahnutie cieľov:

Dostať niekoho pod tlak

Odvrátiť pozornosť

Vyvolať sympatie

Mať niekoho pod kontrolou

Zlepšiť pozíciu v skupine

Niekoho ku sebe pripútať

Donútiť niekoho robiť proti svojim záujmom

Niekoho klamať

Niekomu škodiť

Prejaviť moc

Dobrý dojem

Niekoho podviesť

Uvedenie do konkrétnej nálady

Niekoho zneistiť

Vyvolať agresiu

...

Definícia pojmov

Techniky

- | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| 1. Technika aktualizácie | 11. <u>T. imunizácie</u> | 21. T. poverčivosti |
| 2. Technika asociácií | 12. T. intríg | 22. T. priateľstva |
| 3. <u>Technika authority</u> | 13. <u>T. jazykovej manipulácie</u> | 23. T. reciprocity |
| 4. Technika atraktivity | 14. Kazateľská t. | 24. T. riadenia dojmov |
| 5. T. <i>bad guy/good guy</i> | 15. Technika klaky (<i>claque</i>) | 25. Skupinová T. |
| 6. Technika disonancie | 16. Technika kontrastu | 26. T. snov |
| 7. <u>Technika pomlúv</u> | 17. <u>T. klamania</u> | 27. <u>T. súcitu</u> |
| 8. Technika fixácie | 18. <u>T. lichotenia</u> | 28. <u>T. zlých argum.</u> |
| 9. Technika hypnózy | 19. T. obetného baránka | 29. T. závislosti |
| 10. Technika charizmy | 20. <u>T. obrazu nepriateľa</u> | 30. T. zničenia |

Definícia pojmov

Manipulácia

Vedomé aj nevedomé použitie neférových spôsobov správania (v komunikácii).

Čestné, férové správanie

Každý zúčastnený má právo na obhajobu záujmov a preberanie stanovísk je na základe vlastného uváženia.



Vyhrážanie, podvádzanie, nechcieť rozumieť, zamlčovanie informácií, blokovanie, vyhýbanie sa, trieštenie pozornosti, rozvláčnosť, napádanie, nátlak, vydieranie, lichotenie, pseudoargumenty....

Ako zaobchádzať s manipuláciami

Manipulácia

- Nie je možné postihnúť všetky manipulácie.
- Nepoznáme cieľ.

1. Identifikácia



2. Rozpoznať stratégiu



3. Protiopatrenia

Ako zaobchádzať s manipuláciami

Pravidlá

Vecnosť a česťnosť



neskláňte sami do manipulácie

pokoj a trpezlivosť



zvládanie manipulácie je zvládanie nervov
na pomoc využite základné techniky

aktivita, zameranie



prelomte „reflex“ vzniknutý
manipuláciou, sledujte svoj cieľ

ostaň otvorený



„neškatuľkujte ľudí“, nefiltrujte
vnímanie

otváraj dvere



umožnite opätovné začatie
spolupráce

Manipulačné stratégie

Podľa zámeru

1. stratégie blokády



defenzívny spôsob

ofenzívny spôsob

2. Stratégia
presadenia



presvedčovacie spôsoby

iné spôsoby

3. Stratégia sabotáže
počas rozhovoru

4. Stratégia sabotáže
po rozhovore

Stratégie blokády

Stratégia blokády

Manipulátor zamedzuje dosiahnutiu cieľa, aj keď sám z pravidla chce ostať v rozhovore.

defenzívny spôsob

- zotrvanie na svojom stanovisku
- odmietanie vysvetlenia
- blok informácií
- neodpovedanie na otázky
- nechcieť rozumieť
- byť vyhýbavý
- schovávanie sa za neexistujúce záujmy

ofenzívny spôsob

- odľákavanie (otvorenie iného problému)
- rozptyľovanie
- zámerne zle porozumieť
- veľa hovoriť/nič nehovoriť
- predkladať pseudoargumenty
- zveličovať

Stratégie presadenia

Stratégie presadenia

Manipulátor chce ostať súčasťou rozhovoru a všetkými možnými prostriedkami chce dosiahnuť cieľ.

presvedčovacie spôsoby

- lichotenie
- apelovanie na prestíž, ješitnosť
- vyhrážky autoritou
- vytvorenie pocitu neistoty, vlastné riešenie je záchrana
- predkladanie zdanlivých argumentov

iné spôsoby

- vyhrážanie sa, klamstvá, vydieranie
- selekcia informácií
- napádanie, emócie
- časový tlak
- navodenie pocitu zlého svedomia
- zdanlivé ústupky, výsady

Stratégia sabotáže počas rozhovoru

Stratégia sabotáž počas rozhovoru



Manipulátor má v úmysle nechať rozhovor „vybuchnúť“, nechce však prevziať zodpovednosť.

- zámerné nepochopenie, neodpovedanie, blokovanie informácií
- provokovanie, urážanie
- vyprovokovanie prerušenia rokovania, vyrukovanie s termínom
- predstieranie podriadenia sa
- klamanie, rozplakanie sa (citový výlev ako legitímna reakcia)
- vedenie/zakončenie rozhovoru príliš rýchlo
- časový tlak
- zlé svedomie
- trvanie na svojom stanovisku, predloženie poslednej ponuky
- odmietnutie vyjadriť sa

Stratégia sabotáže po rozhovore

Stratégia sabotáže
po rozhovore



Počas rozhovoru je manipulátor kooperatívny,
ale po rozhovore výsledky riešenia nerešpektuje.

- nová interpretácia dohôd
- nedodržovanie dohôd
- ohováranie, zosnovania
- vytváranie prekážok

Spôsoby obrany proti manipulácii

Techniky, metódy, reakcie, taktiky

1. otázky a načúvanie
(základ reagovania na manipulácie)

2. upresňujúci lievik
(vecný rozhovor)

3. ignorovať a pokračovať

4. predstieraná
prostoduchosť

5. pokazená gramoplatňa

6. zmena perspektívy

7. vystúpenie zo hry

8. ako na blokádu

9. ukončenie rozhovoru

Upresňujúci lievik

Upresňujúci lievik
(vecný rozhovor)

Emotívny manipulátor
Manipulátor rozptyľovač

Aktívne načúvanie a aktívne dopytovanie pomocou jednoduchých otázok s cieľom dospieť ku konkrétnym faktom , skutočnostiam.



- vecné vyriešenie situácie nabitej emóciami
- selekcia podstatného a nepodstatného
- rozpoznanie priorít
- prechod k jadru veci

Ignorovať a pokračovať

Ignorovať a pokračovať

Na pokus o manipuláciu nepristúpime, prehliadneme príslušné výroky a pokračujeme ďalej...

Manipulátor:

- hlúpy žart
- cynická poznámka
- nepriaznivý výrok
- prekvapí,
- tlačí na tempo
- vyjadruje nezáujem

To že vnímate manipuláciu je vhodné dať najavo...

- urobte v rozhovore prestávku (krátke zamyslenie)
- položte otázku: „súhlasíte, aby sme pokračovali?“
- zdôrazníte vlastný konštruktívny príspevok k veci...

Predstieraná prostoduchosť

Predstieraná prostoduchosť

Priama reakcia na manipuláciu, oficiálne je však interpretovaná ako nedorozumenie, alebo zmätok na strane manipulovaného.

Manipulátor:

- pokúša sa zaskočiť
- odbočuje od témy
- opätovné otváranie tém
- vyvolávanie pocitu viny

Výhoda: Partner si môže „zachovať tvár“.

Zmena perspektívy

Zmena perspektívy

Na pokus o manipuláciu sa nereaguje,
vyzve sa partner aby sa na situáciu pozrel z nášho pohľadu,
alebo pohľadu niekoho iného.
Vytvorí sa zmena perspektívy.

Manipulátor:

- nechce rozumieť
- predstiera, že je tvrdohlavý
- trvá na svojom stanovisku

„Čo si myslíš, ako to teraz na mňa pôsobí?“
„Čo na to povie (bude robiť)?“

Vystúpenie zo hry

Vystúpenie zo hry

Postup:

1. Rozhovor jasne a zreteľne prerušiť.
2. Prerušenie stručne a jasne zdôvodniť.
3. Dohoda ako ďalej.

Manipulátor:

- opakovane manipuluje
- drastická manipulácia (urážka,...)
- iné metódy neúspešné

Ako na blokádu

1. Porozumenie

- Otázky a načúvanie
- Upresňujúci lievik

Cieľ: vypátrať čo je dôležité, potreby, obavy

2. Predpoklad kooperácie

- Ignorovať a pokračovať
- Prostoduchosť
- Správanie interpretovať pozitívne

„Pretože nechceš odpovedať, isto máš pre to dôvod...“

3. Signalizovať kooperáciu

Podniknúť ústretový krok

„Asi nechcete ako prvý reagovať, predstavím Vám svoje očakávania...“

4. Identifikovať blokádu

- Vystúpenie zo hry

„Prerušujem rozhovor, už tu sedíme 20 min a vy ste neodpovedal na žiadny návrh...vy rozhovor blokujete“

5. Čestným spôsobom použiť silu

1. predstavte zámer, ako fér ponuku
2. uplatnite
3. buďte dôslední

Prerušenie rozhovoru

Prerušenie rozhovoru

V krajnej núdzi, najmä pre vlastnú ochranu, pokiaľ možno elegantne...

Ako ľudia zvyčajne pod tlakom ukončujú rozhovor?

- ponechať si iniciatívu tým, že sami ukončíte rozhovor
 - zdôvodniť prerušenie rozhovoru
 - objasniť dôsledky
 - naznačiť „otvorené dvere“

Argumentačné pasce

Argumentačné pasce

Falošné, nepravdivé, neúplné, zdanlivo logické, zavádzajúce... argumenty veľaokrát aj neúmyselne podané...

Obrana

1. Rozpoznať taktiku

Veľaokrát ani netušíme, že sme uviazli v pasci, odhalením identifikujeme aj slabé miesto.

2. Férové protiopatrenie

- priamo označte taktiku (odbornou terminológiou)
- kritické otázky smerované na slabé miesta
- požadujte skutočné odôvodnenie (manipulácie majú vzbudiť iba dojem logickosti)

Argumentačné pasce

Čiernobiele videnie

Vyvoláva dojem logickosti („logický nátlak“).

Princíp: Bud' nastane A, alebo B, keď nie B, musí nastať A.

Za predpokladu, že existujú len 2 alternatívy, je argumentácia platná.

Príklad chybného zámeru, podľa chybnnej alternatívy:

A: „V tejto chvíli máme iba dve možnosti. Bud' pôjdeme do kina, alebo do divadla. Divadlo dnes nehraje, ideme teda do kina.“

Obrana

Spochybnenie tvrdenia.

„Súhlasil by som, pokiaľ by naozaj boli iba možnosti A, alebo B.

Prečo máme iba tieto 2 možnosti?“

Argumentačné pasce

Chybný záver, podľa chybnej alternatívy

Z niekoľkých možností je vybraná jedna ako správna, ostatné sú označené za neakceptovateľné. Zatajuje sa, že všetky posudzované možnosti sú rovnako neprijateľné.

Princíp: *Máme A, B a C. Keď A a B sú neakceptovateľné, ostáva iba C.*

Príklad

A: „V podstate existovali dve alternatívy. Buď X odstráni ZHN, lebo ho k tomu budeme musieť prinútiť silou. Sami ste boli svedkami, že X nemal najmenšiu ochotu akceptovať prijateľné riešenie. Ostala nám jediná možná, aj keď bolestivá cesta...“

Argumentačné pasce

Falošné dilema

*Princíp: Bud' nastane prípad A, alebo B.
Keď nastanie A, potom nastane C.
Keď nastanie B, potom nastane D.
Nastane prípad C, alebo D.*

Príklad

Zamestnanec si sťažuje u šéfa na vedúceho. Ten nechce vec riešiť:
„Máte možnosť si sťažovať, urobíte si množstvo nepriateľov,
alebo opustíte oddelenie, pridete o šancu povýšenia...”

Obrana

Žiadať ďalšie riešenia, spochybniť možné dôsledky.

Argumentačné pasce

Analógia

Argumentuje sa pomocou analógií. Porovnávajú sa 2 veci (situácie) rôzneho druhu s určitou podobnosťou.

Príklad

- Pravidlá investovania sú ako prírodné zákony. Nemôžete predsa...
- Musel som ho potrestať, to sú tie situácie, kedy sa nedá robiť nič iné...

Obrana

Analógiu poprieť, alebo aspoň spochybníť.
Sú si veci (situácie) skutočne navzájom podobné?

Argumentačné pasce

Čierne videnie

Princíp: *Pokiaľ akceptujeme situáciu S, musíme rátať s následkami N. Následky sú neprijateľné, nesmieme logicky situáciu S akceptovať.*

Príklad

Obrana

Pomenujte taktiku pravým menom, upozornite že ide o manipuláciu.
Spochybniť následky (dôsledky). Existuje veľa premenných.
Upozorniť aj na pozitívne konsekvencie.

Argumentačné pasce

Falošná precíznosť

Manipuluje sa váhou štatistických výpovedí, údajmi...

Príklad

- 80% problémov by sa vyriešilo, keby zamestnanci vedeli komunikovať.
- Pokojne sa obráťte na súd, máte 10% šancu na úspech.

Obrana

Požadovať zdôvodnenie údajov.
(„Ako ste prišiel práve na číslo 10%?“)

Argumentačné pasce

Autoritatívna technika

Manipulátor sa odvoláva:

- 1) Na experta, ktorý v danej oblasti expertom nie je.
- 2) Expertu neznámeho, alebo „pomyselného“.

Príklad

- „Zateplenie bytovky podporuje aj Dr. Kremeň.“
- „Zavedenie Eura na SK je najlepšie rozhodnutie. Názor potvrdzuje rad finančných analytikov a expertov.“

Obrana

Preverenie expertov. (Je expert pre danú oblasť?)
Požadujte ďalšie zdôvodnenia, neuspokojte sa s odkazom na expertov.

Argumentačné pasce

Otrávená studňa

Manipulátor devaluje protivníkovu postavenie. Prípadný protiútok je vopred spochybnený.

Príklad

- „Kto ma len trochu zdravý rozum, tak...“
- „Komu ide o spoločné ciele, tak ...“
- „Iba hlupák by si mohol myslieť, že ...“

Obrana

- Napite sa z otrávenej studne, je to len ilúzia ... argumentujte.
- V menej priehľadných prípadoch – pomenujte taktiku.

Argumentačné pasce

Taktika evidentnej skutočnosti

Manipulátor sa odvoláva na „všeobecne“ známe (jasné) skutočnosti, takže argumentácia, zdôvodnenie nie je potrebné. Prípadný oponent sa postaví do „menšinového postavenia“.

Príklad

- Každému je jasné, že...
- Už každé malé dieťa vie....
- Je nesporným faktom, že....
- Zrejme nemusím pripomínať...

Obrana

- Pokiaľ máte kritické poznámky ponechajte si ich.
- Požiadajte manipulátora, nech svoje tvrdenie zdôvodní.

Argumentačné pasce

Taktika garancie

Manipulátor za svoje stanovisko ručí svojou osobou. Zbavuje sa bremena dôkazov. Spochybnenie faktov je spochybnením rečníka. Obzvlášť účinná taktika vážených osôb, osôb s mocenským postavením.

Príklad

- Môžem vás ubezpečiť...
- Som celkom presvedčený....
- Môžete mi veriť.....
- Nemám žiadne pochybnosti...

Obrana

- Vhodne položenou otázkou preniesť dôkazové bremeno na manipulátora.

„Čím to je, že ste si taký istý?“

Argumentačné pasce

Taktika tradícií

Manipulátor zabraňuje zmene odkazom na osvedčené, vyskúšané, dôverne známe...ide o zachovanie starého (blokáda). Strach zo zmeny podporuje manipulátora.

Príklad

- Dopusiaľ nám stačilo... - Vždy sa osvedčilo
- Robili sme to tak vždy... - ...

„Ako by sa to dalo robiť inak?“
„Aký prínos môžeme novým návrhom získať?“

Obrana

Otázky, ktoré smerujú konštruktívne do budúcnosti.

Argumentačné pasce

Taktika tabuizovania

Manipulátor sa chce vyhnúť diskusii tabuizovaním tém. Autoritatívna technika (využívaná osobami s mocenským postavením).

Príklad

- O tom nebudeme diskutovať... - To je nemenné...
- Diskusiu na túto tému považujem za neplodnú...

Obrana

Vyžaduje jemnosť (nebezpečenstvo zneužitia moci). Konštruktivistické riešenie, premyslené zdôvodnenie.

Argumentačné pasce

Pasca perfektného riešenia

Manipulátor zamietá návrh, pretože nie je dokonalý (aj keď lepší návrh možno neexistuje).

Príklad

A: „Môžete mi dať záruky, že kurz asertivity zlepší komunikačné...“

B: „Prirodzene nemôžem...“

A: „No vidíte...“

B:

Obrana

Pomenovanie taktiky, obranná kritická otázka.

Argumentačné pasce

Irelevantné zdôvodnenie

Manipulátor ponúka dôkazy (zdôvodnenia), ktoré nemajú s témou nič spoločné (súvislosti sú pochybné).

Príklad

Debaty politikov v TV.

Obrana

Žiadať vysvetliť súvislosti. Pokiaľ sú súvislosti opakovane irrelevantné položiť kritickú otázku.

Argumentačné pasce

Útok na osobu

Priame - manipulátor spochybňuje dôveryhodnosť partnera (napadne osobu, nie stanovisko).

Nepriame - rozpor medzi pozíciou a okolnosťami zo života osoby.

Príklad

P: „Co nám to tu radíte? V minulosti Vaša firma neskrachovala?“

N: „Vy mi radíte, že mám venovať viac času deťom? Kde na to chodíte? Váš syn nemal v škole dvojku zo správania?“

Obrana

Návrat do vecnej roviny. (Možnosť označiť bod ako irelevantný pre diskusiu, alebo ignorovať.)

Pri nepriamej naznačiť zamenenie 2 vecí.

Argumentačné pasce

Emocionálne apely

Využitie citov na presadenie zámerov.
Nelegitímne najmä v prípade keď je jediným
prostriedkom na podporu stanoviska.

Na 1 strane stoja ľudia,
ktorí prezentujú ...,
na 2 strane...
Mali by sme postupovať
rozumne, vyvážene...

Príklad

- apel na všeobecné emócie
- apel na citovú umiernenosť
- apel na pocit solidarity
- apel na férovosť
- apel na bázeň
- apel na súcit

Uveďte
príklady k
ostatným
emóciám.

Obrana

Základom je taktiku rozpoznať. Pomenovať.
Ignorovať. Gramoplatňa....

Argumentačné pasce

Fiktívne stanoviská

Manipulátor podsúva, prekrúti, preženie partnerovo stanovisko. Rafinovaný variant: Manipulátor prednesie veľmi dôrazne názor a vzbudí dojem, že partner tvrdí opak.

Príklad

Obrana

Nutný urýchlený zásah, hrozí riziko z premeškania. Argumentácia, že je vaša pozícia skreslená.

Argumentačné pasce

Triviálna námietka

Námietka je správna, nemieri k jadru veci, ale k vedľajšiemu aspektu).

Cieľom je partnera zmiast', provokovať, vyčerpať...

Príklad

Nesúhlasím s reorganizáciou oddelenia, ľudia sa zasa budú sťahovať...

Obrana

Rešpektujte námietku, pokojne argumentujte.
(Zabráňte konfrontácii.)

Argumentačné pasce

Bludný kruh

Manipulátor zdôvodňuje stanovisko totožným stanoviskom, len inak formulovaným.

Príklad

- A: „Marketingová kampaň musí byť agresívnejšia!“ B: „Prečo?“
- A: „Myslím si, že by to nemalo byť tak jemné, decentné.“

- A neverí B, B sa odvolá na C, ako môže A veriť C, keď je to odvolávka B?

Obrana

Zopakovať tvrdenia aj argumenty a preukázať bludný kruh.

Argumentačné pasce

Trik väčšiny

Manipulátor sa pri argumentácii odvoláva na názor (postoj) väčšiny.

Málokto sa vie postaviť „proti prúdu“.

Príklad

- „Väčšina ľudí to podpísala...“
- „Všetci to akceptovali...“

Obrana

Poukázať na fakt, že počet nezaručuje správnosť.

Argumentačné pasce

Pasca jednostranného pohľadu

Manipulátor pri argumentácii nekorektne pracuje s argumentami ako takými, alebo ich váhami.

Príklad

- Posudzovanie výhod/nevýhod:
- zamlčanie, neúplnosť (jednostranný pohľad)
- nepracuje sa s váhami

Obrana

Argumentačné pasce

Zmena významu slov

Manipulátor mení význam slov vo svojej pôvodnej argumentácii, keď je proti nej vznesená námietka.

Príklad

Tak to nebolo myslené...
Podstata je iná...
Pôvodný význam je...

„To čo som hovoril nebola kritika,
skôr výzva na nový uhol pohľadu...”

Obrana

Nie je jednoduché preukázať tento trik.
V prípade podozrenia žiadať presné definovanie pozície.

Argumentačné pasce

Skryté obmedzenie

Manipulátor si vytvára poistky pre svoju argumentáciu – skryté obmedzenia.

Sami o sebe sú korektné, nesmú však prerásť v absolútne tvrdenia.

Príklad

- | | |
|---------------------|-----------------------------|
| - v zásade.... | - v podstate.... |
| - z veľkej časti... | - za istých predpokladov... |
| - v princípe... | - ... |

Obrana

Sledujte vývoj formulácií.
Žiadajte podstatu, vysvetlenie a pod.