



CAR Master training

VZDELÁVACIA JEDNOTKA 6 PROFESIONÁLNA KOMUNIKÁCIA



Co-funded by
the European Union

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a názory sú však len názormi autora (autorov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani agentúra EACEA za ne nemôžu niesť zodpovednosť.

1 Profesionálna komunikácia

1.1 Úvod

Téma

Či už v rodinnom živote, v práci alebo medzi priateľmi, s komunikáciou sa stretávame všade – zakladajú sa na nej takmer všetky medziľudské interakcie. To, čo sa nám môže zdať celkom samozrejmé, však miestami nemusí byť také jednoduché. Veľmi rýchlo sa tak môže stať, že si náš náprotivok vyloží náš komunikačný zámer úplne inak, než ako sme ho zamýšľali, a už sa stretávame s komunikačným nedorozumením. Nasledujúci školiaci modul vám poskytne stratégie, vďaka ktorým sa podobným nedorozumeniam vyhnete alebo ich budete vedieť riešiť.

Po jeho absolvovaní budete:

- Chápať štruktúru komunikačných procesov.
- Vedieť vysvetliť, ako funguje komunikácia podľa modelu odosielateľ – prijímateľ.
- Poznať možné príčiny komunikačných nedorozumení.
- Vedieť vysvetliť, ktoré ciele možno sledovať pomocou techník kladenia otázok.
- Vedieť vysvetliť, kedy dochádza ku konfliktu a aké sú jeho základné znaky.
- Vedieť vymenovať základné znaky eskalácie.
- Poznať základné modely riešenia konfliktov.
- Poznať potenciálne predmety sporu, ktoré môžu ďalej viesť ku konfliktom.
- Poznať nástroje pre náročné komunikačné situácie.
- Vedieť vysvetliť možné ciele stretnutia.
- Poznať pravidlá prípravy stretnutia.

1.2 Teórie komunikácie

„Nemôžete nekomunikovať,“ tvrdil už rakúsky vedec zaoberajúci sa komunikáciou Paul Watzlawick. „Ale my predsa nehovoríme nonstop,“ pomyslíte si teraz možno. Watzlawick mal však pravdu, pretože komunikácia zahŕňa oveľa viac než len rozprávanie. Stačí si spomenúť na reč tela, našu mimiku alebo pohyby rúk. Aj to je komunikácia. Môžeme konštatovať, že:

Definícia

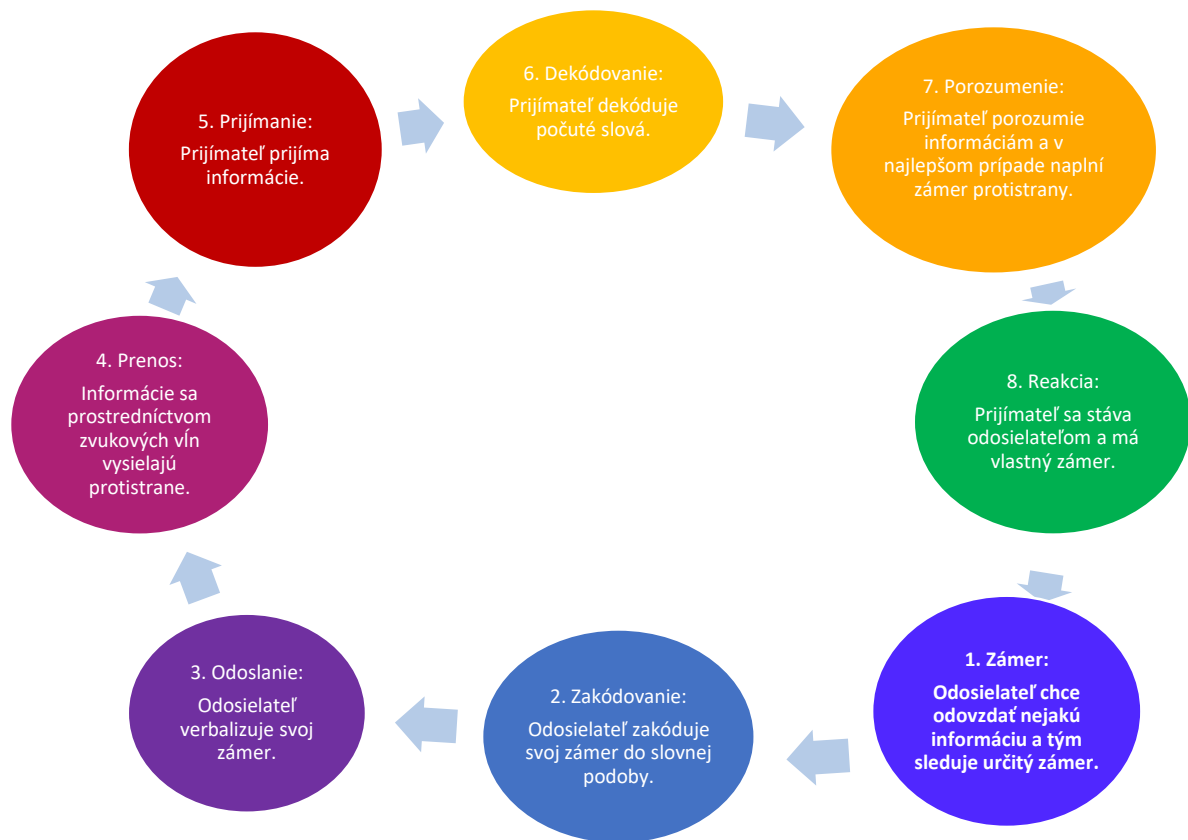
Komunikácia = výmena informácií. Tieto informácie môžu pozostávať z hovorených slov, ale aj z obrázkov, textov alebo gest a mimiky nášho tela.

Teraz sa podrobne pozrieme na to, ako komunikácia funguje, čo pri nej treba zohľadniť a ako je komunikačný proces štruktúrovaný.

Ako sme už zistili, komunikácia je výmena a zdieľanie informácií. Samozrejme, na to, aby sme sa o niečo podelili, musia byť do komunikačného procesu zapojené aspoň dve

osoby. Tieto dve osoby sa nazývajú odosielateľ a prijímateľ. Aby komunikácia fungovala, treba podniknúť určité kroky.

Pozrime sa teraz na jednotlivé kroky komunikačného procesu:



Teraz sa bližšie pozrieme na komunikačný proces pomocou konkrétneho príkladu.

Príklad

- 1. Zámer:** V predajni autodiélov si chcete kúpiť dva parkovacie senzory.
- 2. Zakódovanie:** Na základe zámeru hľadáte vhodné slová.
- 3. Odoslanie:** Dobré ráno, poprosil by som dva parkovacie senzory.
- 4. Prenos:** Protistrana za pultom si vypočuje hovorené slová, pokiaľ komunikáciu nič nenaruší. (Např. hlasné zvuky.)
- 5. Prijímanie:** Protistrana prijme hovorené slová.
- 6. Dekódovanie:** Hovorené slová dekóduje.
- 7. Porozumenie:** Protistrana pochopí, že chcete dva parkovacie senzory, a musí konať.
- 8. Reakcia:** Protistrana odpovedá: „Áno, samozrejme, hneď to bude.“

Poznámka

Komunikácia nemá začiatok ani koniec, ale vždy sa točí v kruhu. Každý komunikačný situácii totiž nejaka predchádza a iná po nej nasleduje.

Teraz sa pozrieme na úlohu odosielateľa a prijímateľa. Tá je obzvlášť zreteľná v Shannonovom a Weaverovom **modeli odosielateľa a prijímateľa**. Vyvinuli ho v roku 1949 a dodnes tvorí základ mnohých ďalších komunikačných modelov. Ako nám napovedá už

sám názov, tento model sa zameriava na vysielajúcu a prijímajúcu osobu. Obsah a význam komunikácie tak nie sú pre tento model relevantné.

V modeli odosielateľ – prijímateľ je prvým krokom odosielateľa zakódovanie správy, t. j. jej verbalizácia, a jej následné odovzdanie prijímateľovi vo forme signálu. Toto odovzdanie sa uskutočňuje prostredníctvom prenosového kanála, napríklad vzduchu alebo internetu, čo však znamená, že sa v danom procese môžu vyskytnúť aj rôzne druhy rušenia či šumu, ktoré správu skreslia alebo dokonca zabránia jej prenosu. Zdrojom šumu môže byť napríklad hlasná hudba hrajúca počas rozhovoru. V ďalšom kroku prijímateľ správu po jej doručení dekoduje a interpretuje. Ak má byť komunikácia úspešná, musí odosielateľ aj prijímateľ použiť rovnaký kód, aby bola správa po zakódovaní a dekodovaní rovnaká. Ak sa tak nestane, ľahko dochádza k nedorozumeniam a problémom v komunikácii.

Pozrime sa teraz na implementáciu modelu odosielateľ – prijímateľ na konkrétnom príklade:

Príklad

Chcete niekomu napísať e-mail. Ako odosielateľ napíšete e-mail a potom stlačíte tlačidlo „odoslať“. Hneď ako to urobíte, váš e-mail sa softvérom zakóduje a odošle sa prostredníctvom prenosového kanála (internetu) poskytovateľovi e-mailu (napr. Gmail alebo GMX). Ak sa počas prenosu nevyskytnú žiadne technické chyby, prijímateľ si môže e-mail prevziať vo svojej e-mailovej schránke. Po dekodovaní softvérom môže teraz e-mail prečítať. Obsah e-mailu nehrá v tomto modeli žiadnu úlohu.

Komunikácia, aj tá medziľudská, je teda veľmi zložitý proces, ktorý ovplyvňujú mnohé vnútorné a vonkajšie faktory. Všetky tieto faktory môžu skresliť obsah komunikácie a v najhoršom prípade viesť k nedorozumeniam. Aké sú teda faktory, ktoré ovplyvňujú rozhovor?

Nižšie nájdete prehľad najčastejších príčin, ktoré môžu viesť ku komunikačnému nedorozumeniu, no aj stratégie, ktoré vám pomôžu týmto nedorozumeniam predchádzať.

Príčina	Popis	Stratégia
Nepriama komunikácia	Správy sa často odovzdávajú nepriamo zo slušnosti. Druhá osoba preto musí skutočne čítať medzi riadkami, pri čom sa, prirodzene, môže stať, že bude správu interpretovať inak. Veta: „Máte zelenú!“ môže na vecnej rovine obsahovať len informáciu o farbe semaforu. Pri inej interpretácii by však osoba, ktorá správu odoslala, mohla rovnako chcieť aj vyzvať ľudí, aby sa pohli.	Snažte sa komunikovať jasne, čím znížite pravdepodobnosť, že si ostatní správu nesprávne interpretujú. Môže byť tiež užitočné zopakovať alebo zdôrazniť najdôležitejšie informácie, napríklad zvýšením hlasu pri dôležitých častiach, zdôraznením kľúčových slov alebo ich podčiarknutím vhodnými gestami a mimikou.
Písomná komunikácia	E-maily alebo správy na WhatsAppe sú tak praktické, ako aj náchylné na komunikačné nedorozumenia. Dôvodom je absencia dôležitých neverbálnych prvkov, ako sú gestá, mimika alebo tón hlasu, ktoré nám pomáhajú pochopiť, ako je správa v osobnej komunikácii myslená.	Snažte sa preto komunikovať čo najjasnejšie a najstručnejšie, najmä v písomnej komunikácii, a vyhýbajte sa irónii alebo dvojzmyslom. Používanie emotikonov vám môže (ale nemusí) pomôcť.
Subjektívna perspektíva	Každý človek vnáša do rozhovoru svoje predchádzajúce skúsenosti, ktoré pomáhajú interpretovať to, čo počuje alebo vníma. To, čo počujeme, porovnávame s tým, čo poznáme z vlastnej skúsenosti. V rozhovore teda môžeme	Do komunikácie sa preto vždy snažte premietnuť svoj uhol pohľadu. Venujte pozornosť aj reči tela protistrany. Zamerajte sa hlavne na to, či sa reč tela zhoduje so slovami

	len hádať, čo má náš náprotivok na mysli, a reagujeme podľa toho, ako si vyložíme to, čo povedal.	alebo sa od nich odchyľuje. Ak sa vyskytnú nejaké nezrovnalosti, spýtajte sa.
Nedostatočné počúvanie	Jednoduchou, ale častou príčinou nedorozumení je nedostatočné počúvanie, pretože aj aktívne počúvať sa treba naučiť. Ak sme rozptýlení alebo nesústredení, často nám v komunikácii unikajú dôležité informácie, ktoré si následne nesprávne vysvetľujeme.	Počas komunikácie preto vypnite rušivé faktory, ako je mobilný telefón, hudba alebo zvuky upozornení, a vedome sa sústreďte na posolstvo protistrany.

Keď ste sa už naučili tipy, ako sa vyhnúť nedorozumeniam, pozrieme sa na ďalšiu stratégiu úspešnej komunikácie. A tou sú **cielené techniky kladenia otázok**. Sotva existuje iná komunikačná technika, ktorá otvára toľko možností ako technika kladenia otázok. Otázky predsa tvoria jednu z najdôležitejších zložiek každého rozhovoru.

Pozrime sa bližšie na možnosti, ktoré nám techniky kladenia otázok ponúkajú:

- **Riadenie rozhovoru:** Pomocou správnych otázok sa môžete venovať určitým oblastiam či prejsť na novú tému a tak usmerniť rozhovor.
- **Prejav záujmu:** Ak svojmu náprotivku počas rozhovoru pravidelne kladiete otázky. Ak sa počas rozhovoru protistrany pravidelne niečo pýtate, dávate tým najavo, že sa zaujímate o ňu aj o tému rozhovoru.
- **Prijímanie alebo odovzdávanie informácií:** Cielеными otázkami získavate od svojho náprotivku informácie, ktoré by pred vami inak zostali skryté.
- **Manipulácia:** Pomocou určitých techník kladenia otázok môžete svoj náprotivok cielene ovplyvniť a nasmerovať ho požadovaným smerom.
- **Identifikácia problémov:** Techniky kladenia otázok vám tiež otvárajú možnosť pozrieť sa na problémy z rôznych perspektív a nájsť tak riešenia.
- **Vyhýbanie sa nedorozumeniam:** Nedorozumeniam a konfliktom sa v prípade nejasností dá predísť alebo ich objasniť aj cieleným kladením otázok.
- **Zohľadnenie perspektívy:** Prostredníctvom techník kladenia otázok tiež môžete zmeniť niečiu perspektívu, takže sa predtým odlišné názory zrazu zhodujú.
- **Umlčanie protistrany:** Techniky kladenia otázok možno použiť aj vtedy, keď chcete vylúčiť protistranu z komunikačného procesu.

Teraz poznáte rôzne stratégie úspešnej komunikácie, predchádzania nedorozumeniam a usmerňovania komunikačného procesu. Ak aj dôjde ku konfliktu, mali by ste naň byť pripravení. Pozrime sa teraz na to, aké sú typické znaky konfliktu, ako môžete rozpoznať potenciálne predmety sporu a, samozrejme, predovšetkým na to, ako môžete konflikty profesionálne vyriešiť.

1.3 Manažment konfliktov

S konfliktami sa stretávame všade – či už na ihrisku, v partnerskom vzťahu, v práci alebo v spoločnosti. Konflikty však nie sú automaticky zlé, práve naopak: môžu byť dokonca mimoriadne nápomocné a priniesť dôležité zmeny. Základom je správny spôsob riešenia konfliktov.

Skôr než sa pozrieme na to, ako ich môžeme konštruktívne riešiť, musíme si upresniť, čo to konflikty vlastne sú.

Definícia

Konflikt sa definuje ako **napätá situácia medzi dvoma alebo viacerými stranami** (jednotlivcami, organizáciami, skupinami atď.), ktorých záujmy a ciele sú vnímané ako vzájomne nezlučiteľné.

Konflikt teda väčšinou vykazuje tieto znaky:

- Medzi stranami dochádza k interakcii.
- Stačí, ak len jedna strana vníma záujmy ako nezlučiteľné.
- Nezlučiteľnosť sa môže týkať aj myslenia, vnímania a predstáv.
- Aspoň jedna zo strán obviňuje druhú stranu z konfliktu. Vina sa teda kladie na druhú stranu a nie na seba.

Niekedy to však neostane len pri konflikte. Každý konflikt totiž môže eskalovať. Stáva sa to najmä vtedy, keď konfliktné strany už viac nezostávajú vo vecnej rovine, ale prechádzajú do roviny vzťahovej. Snahou konfliktných strán je pri tom demonštrovať svoju prevahu a potlačiť druhú stranu. V najhoršom prípade sa môžu dokonca uchýliť k násiliu, aby presadili svoje postavenie. Tento odklon od pôvodnej témy konfliktu a prítvrdenie sa nazýva **eskalácia**.

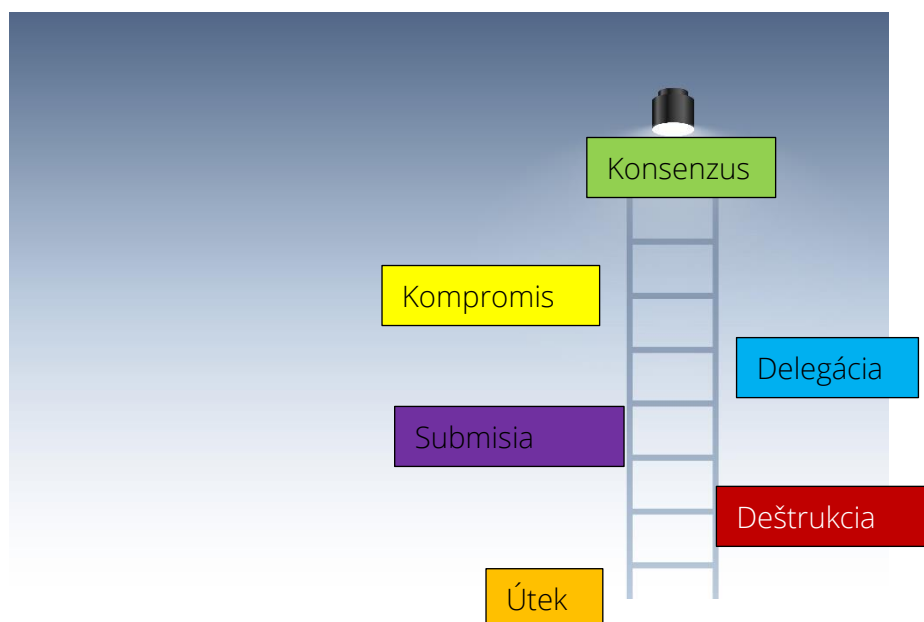
To, či ide o konflikt alebo už o eskaláciu, môžete rozpoznať podľa nasledujúcich **znakov** (ak sú prítomné, ide o **eskaláciu**):

- **Zatvrdenie:** Na začiatku konfliktu sa jedna strana snaží reagovať na tú druhú. Pri eskalácii už k tomuto konštruktívnemu postoju nedochádza.
- **Rozhodnosť:** Strany sa zameriavajú na negatívne správanie vo všetkých aspektoch, ktoré sa v priebehu eskalácie stupňuje.
- **Snaha o nadradenosť:** Každá strana konfliktu sa snaží prezentovať svoju nadradenosť a zároveň ponížiť druhú stranu.
- **Používanie ostrejších prostriedkov:** Dôraz sa už nekladie na intelektuálne a verbálne prvky, ale na jasné činy.
- **Porušenie noriem a pravidiel:** Pravidlá a normy sa už nedodržiavajú.
- **Vymedzenie:** Strany konfliktu sú presvedčené, že konflikt sa dá vyriešiť len bez druhej strany.

- **Nezvratnosť:** Základným cieľom je zničenie protivníka. Neexistuje cesta späť, t. j. perspektíva mierového riešenia.

Samozrejme, tomu všetkému sa chceme vyhnúť. A skutočne, v konfliktoch nemusí vždy existovať víťaz a porazený. Dajú sa riešiť aj konštruktívne. Treba však vedieť, že proces riešenia konfliktov zvyčajne prebieha podľa určitého vzoru, ktorý má niekoľko štádií. Tieto základné vzorce predstavujú rôzne stratégie riešenia konfliktov, ktoré používame, často nevedome, na ich riešenie. Čím vyššie stúpame po rebríku riešenia konfliktu, tým väčšia je šanca na jeho vyriešenie.

Pozrime sa na tieto stupne bližšie:



https://www.freepik.com/free-vector/ladder-stairway-with-light-bulb-concept-background_14979132.htm#page=2&query=stairs%20up&position=49&from_view=search&track=sph

- Prvá fáza je **úniková** a zvyčajne sa vyznačuje vyhýbaním sa konfliktom alebo ich popieraním. Konflikty sa však týmto spôsobom neriešia, ale iba potláčajú.
- Nasleduje štádium **deštrukcie**. Nastáva vtedy, keď sa konflikt nedá vyriešiť útekom. Stavíme sa do bojovej pozície, aby sme slovne alebo fyzicky zničili protivňanu, čo môže zahŕňať sociálne vylúčenie, mobbing alebo v extrémnych prípadoch dokonca vraždu. Môže to viesť k rýchlemu a konečnému víťazstvu jednej strany, ale zároveň neponecháva priestor na ďalší vývoj a zmenu.
- Ak sa človek rozhodne neuchýliť sa k deštrukcii protivníka, zvyčajne to vedie k **submisii**, čiže podriadeniu jednej strany. Slabšia strana si tak uvedomí, že vyhliadka na víťazstvo je veľmi chabá, a podriadi sa druhej strane, napríklad zaujatím opačného postoja, ustúpením alebo dokonca podplácaním a intrigami. Ani tu ešte nemôžeme hovoriť o konštruktívnom riešení konfliktu.
- V štvrtej fáze sa jedna strana pokúša spolupracovať s druhou pomocou **delegácie**. To znamená, že o konflikte rozhoduje tretí orgán, ktorý s ním nemá nič spoločné. Môže ním byť napríklad určitý úrad, komisia alebo súd, ale aj mediátor. V tomto prípade sa konflikty dajú riešiť spôsobom, ktorý zachováva objektivnosť

a nestrannosť. Strany však prichádzajú o svoje kompetencie v oblasti manažmentu konfliktov a musia akceptovať vonkajší orgán.

- Predposledná je fáza **kompromisu**. Kompromis znamená, že v určitých oblastiach môže dôjsť k dohode. Strany sa v rámci kompromisu môžu dohodnúť na určitom ciele a pritom konajú na základe svojej zodpovednosti. Zároveň to však znamená, že v ostatných oblastiach ešte dohodu nedosiahli.
- Ak strany uznajú, že všetky predchádzajúce stratégie riešenia konfliktu (útek, submisia atď.) nie sú účelné, môžu sa usilovať o dosiahnutie **konsenzu**. Strany hľadajú spoločné riešenie, s ktorým by boli všetci spokojní. V tomto prípade po prvýkrát dochádza k úplnému a dlhodobému zvládnutiu konfliktu, ktoré zohľadňuje záujmy všetkých strán. Táto stratégia je však, samozrejme, časovo veľmi náročná.

Nezáleží na tom, či sa deti hádajú o hračky, či vyjednávate s vedením o zvýšení platu, cítite sa nedocenení svojím tímom alebo ste po babičke zdedili menej ako vaši súrodenci. Všetky tieto situácie zahŕňajú rôzne **predmety sporu**.

Môžeme ich priradiť k rôznym typom konfliktov:



Existuje teda nespočetné množstvo dôvodov vzniku konfliktu, a teda aj množstvo rôznych typov konfliktov.

Okrem toho môžu ku konfliktom viesť aj náročné komunikačné situácie, pretože v nich ľahko môže dôjsť k nedorozumeniam, ktoré majú konfliktný potenciál. Keďže sa všetci znova a znova ocitáme v situáciách, v ktorých je pre nás ťažké viesť rozhovor, teraz vám predstavíme niekoľko **stratégií na zvládanie náročných komunikačných situácií**.

Nástroje na riešenie ťažkých komunikačných situácií:

Stratégia	Uplatnenie
Aktívne počúvajte	<ul style="list-style-type: none"> - Venujte protistrane plnú pozornosť a dajte to najavo aj rečou tela (prikyvovanie, očný kontakt, postoj tvárou k sebe). - Pýtajte sa a prejavujte tak záujem. - Vysielajte pozitívne verbálne signály („Áno“, „Mmh“). - Počas komunikácie sa vyhýbajte iným činnostiam (čítanie správ atď.).
Zohľadnite interpretáciu	Uvedomte si, že rôzni ľudia interpretujú realitu rôzne, a buďte otvorení novým pohľadom a východiskám.
Rozpoznajte začarovaný kruh	Začarovaný kruh rozpoznáte, keď si všimnete, že sa hádka točí dookola a vy stále nesúhlasíte s protistranou. Situácia sa skôr čoraz viac vyostruje.
Vystúpte zo začarovaného kruhu	<ul style="list-style-type: none"> - Sústreďte sa na pozitívne stránky protistrany. - Správajte sa primerane a vysielajte pozitívne verbálne a neverbálne signály. - Váš náprotivok tak tiež bude pozitívnejšie naladený a môžete hľadať spoločné riešenia.
Kriticky spochybňujte interpretácie	Spochybňujte svoje interpretácie a zvažte iné možné interpretácie.
Formulujte JA-výroky	<ul style="list-style-type: none"> - Formulujte svoje výroky čo najneutrálnejšie. - Vyhnite sa obviňovaniu. - Nesnažte sa zmeniť protistranu. - Jasne formulujte, o čo vám ide. - Prevezmite zodpovednosť.
Využívajte metakomunikáciu	Opustite aktuálnu komunikačnú situáciu a pozrite sa na ňu z vonkajšej perspektívy. Nazrite na ňu iným pohľadom a analyzujte situáciu. Môže byť tiež užitočné požiadať o pomoc koučov alebo mediátorov.

Príklad

Diskutujete s výrobným tímom o príčinách poruchy vozidla. Strávili veľa času hľadaním problému, no diagnostika nebola úspešná. Zdá sa, že existujú rôzne predstavy a s nimi spojené definície problému, ktoré ovplyvňujú ďalšie kroky pri riešení problému. Vnímanie stavu závisí nielen od vedomostí o vozidle, jeho častiach a fungovaní, ale aj od skúseností v práci a skúseností s daným modelom automobilu. V tomto prípade prídu vhod nástroje pre náročné komunikačné situácie a vedúci tímu monitorujúci výsledky rozhovorov prebiehajúcich vo výrobnej hale.

1.4 Efektívne stretnutie tímu

Na záver by sme sa chceli venovať otázke, ako môžete plánovať odborné stretnutia a porady a stanoviť ich ciele.

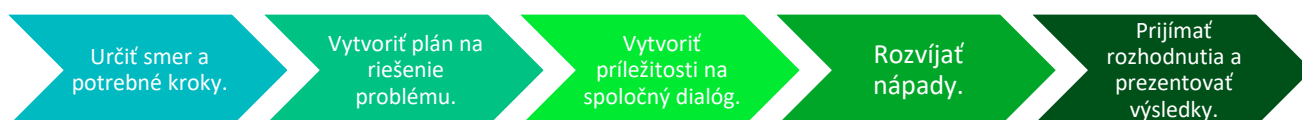
Pravdepodobne to všetci poznáte: nekonečné porady v práci, pri ktorých len čakáte, kedy sa skončia. Nemusí to tak však byť. Ak budete mať na pamäti niekoľko vecí, porada môže byť oveľa zaujímavejšia a efektívnejšia.



https://www.freepik.com/free-vector/business-team-discussing-ideas-startup_6974855.htm#query=team%20meeting&position=1&from_view=author

Pri plánovaní alebo vedení porady je vždy pravidlom číslo jeden stanoviť ciele porady. Ciele stretnutia si teda ujasnite ešte pred jeho začiatkom.

Ciele stretnutia môžu byť nasledovné:



Poznámka

Základným pravidlom je formulovať ciele čo najpresnejšie a zvoliť ich tak, aby sa dali dosiahnuť v rámci stretnutia.

Keď ste si stanovili konkrétne ciele a rozhodli sa zorganizovať stretnutie, je čas naplánovať ho tak, aby všetko prebehlo v poriadku. Pozrime sa podrobne na jednotlivé kroky vo **fáze plánovania**:

- Ak sa do vedenia stretnutia nechcete púšťať sami, najmite si profesionála.
- Stanovte dátum, ktorý vyhovuje čo najväčšiemu počtu účastníkov.
- Určite začiatok a koniec stretnutia. Predídete tak tomu, že sa stretnutia budú zdať nekonečné, a budete sa môcť sústrediť na podstatné veci.
- Nájdite vhodné miesto, ktoré ponúka dostatočný priestor.
- Vhodne naplánujte prestávky, najmä pri dlhších stretnutiach, aby ste si udržali pozornosť účastníkov a vytvorili priestor na výmenu názorov.

- Dbajte na to, aby ste program (dátum, trvanie, miesto, téma/ciele a predseda stretnutia) oznámili včas. To umožní účastníkom pripraviť sa na stretnutie a získať informácie vopred.
- Usporiadajte témy podľa priority a vymedzte čas na informovanie, diskusiu a rozhodovanie. Vďaka tomu bude mať stretnutie od začiatku štruktúru a najdôležitejšie body prediskutujete hneď na začiatku.

Vidíte, že plánovanie niekedy tvorí polovicu úspechu. Preto sa už pri plánovaní riadte týmito tipmi a uvidíte, aké efektívne a produktívne stretnutie zrazu bude.

Príklad

Ak uvažujeme o automobilovom priemysle, tímová práca sa n ňom v rôznych závodoch bude organizovať rôznymi spôsobmi. Závisí to nielen od veľkosti podniku, ale aj od manažérskych postupov, ktoré sa riadia dohodami o interných postupoch. Niektoré tímy sa stretávajú pravidelne, iné sa stretávajú len z času na čas, keď treba vyriešiť nejakú otázku či problém, pri organizácii nového procesu alebo pri externej návšteve a pod. Pracovníci na tradičnej montážnej linke sú rozdelení do tímov, čo znamená, že sa na stretnutiach budú zúčastňovať so svojím nadriadeným pracovníkom. Teraz hovoríme o samoorganizácii tímov, ktorá je medzi majstrami uznávanou dobrou praxou. Tí monitorujú prácu a hodnotia svoje tímy, čím podporujú ich čiastočnú samostatnosť v súvislosti s úlohami na pracovisku, ktoré im prideliť, a prispievajú k zvýšeniu ich ocenenia, ako aj motivácie a angažovanosti v práci. Čo si myslíte o týchto dvoch postupoch?

Výrobná spoločnosť Opel Werk Eisenach organizuje stretnutia raz za mesiac mimo riadneho pracovného času a zamestnancom ich prepláca ako nadčasy. Témy môžu navrhovať zamestnanci.

Automobilka Vauxhall Luton Factory organizuje tímové stretnutia podľa potreby a trvajú menej ako pol hodiny. Na druhej strane sa stretnutia špecialistov zameraných na koncept Kaizen, ktorý je v ich tímovej zodpovednosti, odohrávajú denne.

1.5 Zhrnutie

Čo sme sa naučili

„Nemôžete nekomunikovať,“ zistili sme s pomocou Paula Watzlawicka a teraz už vieme, aká je komunikácia dôležitá.

V školiacom module ste zistili, z čoho sa skladá komunikačný proces, a viete, že zámer prijímateľa a odosielateľa sa musí čo najviac zhodovať, aby komunikácia prebehla úspešne. Môže sa však veľmi ľahko stať, že komunikácia nebude fungovať a vzniknú nedorozumenia. Príčinou môže byť okrem iného príliš nepriama komunikácia, subjektívna perspektíva, ale aj nedostatočné počúvanie. Aby ste predišli nedorozumeniam, máte po absolvovaní školiaceho modulu k dispozícii rôzne nástroje. Pre úspešnú komunikáciu môžu byť užitočné aj špecifické techniky kladenia otázok.

Okrem toho teraz viete, že podobne ako komunikácia, aj konflikty sú všadeprítomné a zahŕňajú rôzne predmety sporu. Existuje teda mnoho rôznych typov, napríklad konflikty rolí, konflikty cieľov alebo konflikty spôsobov. Zistili sme však, že konflikty nie sú vždy negatívne, ale ponúkajú dôležité príležitosti na rozvoj. Zásadný je správny spôsob riešenia konfliktov. Ak sa totiž konflikty neriešia, zatvrdzujú sa a v najhoršom prípade eskalujú. Teraz už poznáte klasický postup riešenia konfliktov krok za krokom. Vedie od úteku, deštrukcie, submisie a delegácie ku kompromisu a konsenzu. Tiež viete, ako sa dajú konflikty riešiť.

Nakoniec ste sa dozvedeli o možných cieľoch efektívneho tímového stretnutia, vďaka čomu teraz dokážete profesionálne naplánovať stretnutie tak, aby v praxi už nebolo zdĺhavé a pre účastníkov nudné, ale produktívne, efektívne a vzrušujúce.

1.6 Zdroje:

Darrelmann, Mareike: Welche Konfliktlösungsstrategien gibt es?,
<https://www.konfliktloesung-coaching.de/konflikt-lexikon/konfliktl%C3%B6sungsstrategien/>

Arbeiterkammer Oberösterreich: Streiten, aber richtig. Neun goldene Regeln für den Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz,
https://ooe.arbeiterkammer.at/service/broschuerenundratgeber/arbeitundgesundheit/B_2006_Streiten_aber_richtig.pdf

Schrader, Lutz (2018): Was ist ein Konflikt? Bundeszentrale für politische Bildung,
<https://www.bpb.de/themen/kriege-konflikte/dossier-kriege-konflikte/54499/was-ist-ein-konflikt/#:~:text=Ein%20Konflikt%20ist%20eine%20mindestens,Haltungen%20der%20Beitragten%20gekennzeichnet%20ist>

Natrapei, Iulia: 10 Tipps wie Sie Missverständnisse in der Kommunikation vermeiden,
<https://blog.hubspot.de/service/missverstaendnisse-in-der-kommunikation>

Böhringer, Joachim; Bühler, Peter & Schlaich, Patrick (2007): Kommunikation, in: Schule, Studium und Beruf, <https://www.edv-buchversand.de/chapter.php?cnt=getchapter&id=sp-45704.pdf>



CAR Master training

**GRATULUJEME K DOKONČENIU TEJTO VZDELÁVACEJ
JEDNOTKY!**

MÁTE ZÁUJEM O ĎALŠIE INFORMÁCIE?

TEŠÍME SA NA VAŠU NÁVŠTEVU NAŠEJ WEBOVEJ STRÁNKY!



**Co-funded by
the European Union**

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a názory sú však len názormi autora (autorov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani agentúra EACEA za ne nemôžu niesť zodpovednosť.