



# Komunikácia

# Program D1

---

- **Proces** komunikácie
- **Obsah** komunikácie
- **Vzt'ahy** v komunikácii
- **Správa o sebe** v komunikácii





# Proces komunikácie

# Proces komunikácie

---

- **Komunikácia**
- **Pozitívna komunikácia**
- **Negatívna komunikácia**
- **Pozitívne výroky**
- **Pozitívne myslenie**
- **Komunikácia**
- **Proces komunikácie**
- **Postupné zapojenie mysle**
- **4 stránky komunikácie**



# Komunikácia

---

Všetko, čo sa deje medzi ľuďmi je **komunikácia**.



*Petr Parma*

- **Od úrovne komunikácie závisí náš úspech v každej oblasti života.**
  - Spokojnosť s prácou
  - Spolupráca
  - Prežitie ľudí v spoločenstve
  - Dobré medziľudské vzťahy
  - Profesionálny úspech

# Pozitívna komunikácia

---

- **Tri opičky**
  - Prvá má zakryté **uši** (nepočuje zlo)
  - Druhá **ústa** (nehovorí zlo)
  - Tretia **oči** (nevidí zlo)



# Negatívna komunikácia

---

- **Mobbing**
- **Manipulácia**
- **Klamanie**
- **Ohováranie**



## Pozitívne výroky

---

- Všetko, čo v živote dosiahnete je tvorené **myšlienkami**.
- Tvorba zahŕňa tri faktory:
  - **Myšlienka**
  - **Slovo**
  - **Skutok**
- **Slovom** začína **pozitívny prístup**.



**Slová pomáhajú rodiacim sa myšlienkam na svet.**

*Protagoras*



# Pozitívne myslenie

---

Ked' sa **rozum** ujme vecí, **slová** už **prídu samé**.

*Seneca*



# Komunikácia

---

**Komunikácia je výmena informácií, myšlienok, názorov a pocitov medzi živými bytosťami, obyčajne prostredníctvom spoločnej sústavy symbolov.**

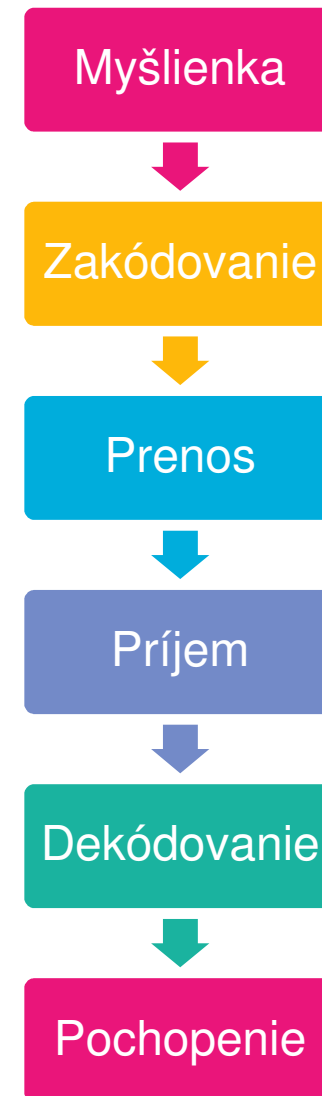


# Proces komunikácie

---



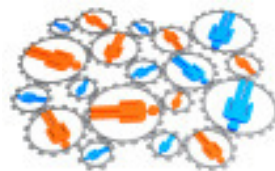
Komunikácia je **úspešná** vtedy,  
keď sme **dosiahli** to, **čo** sme  
dosiahnuť **chceli**.



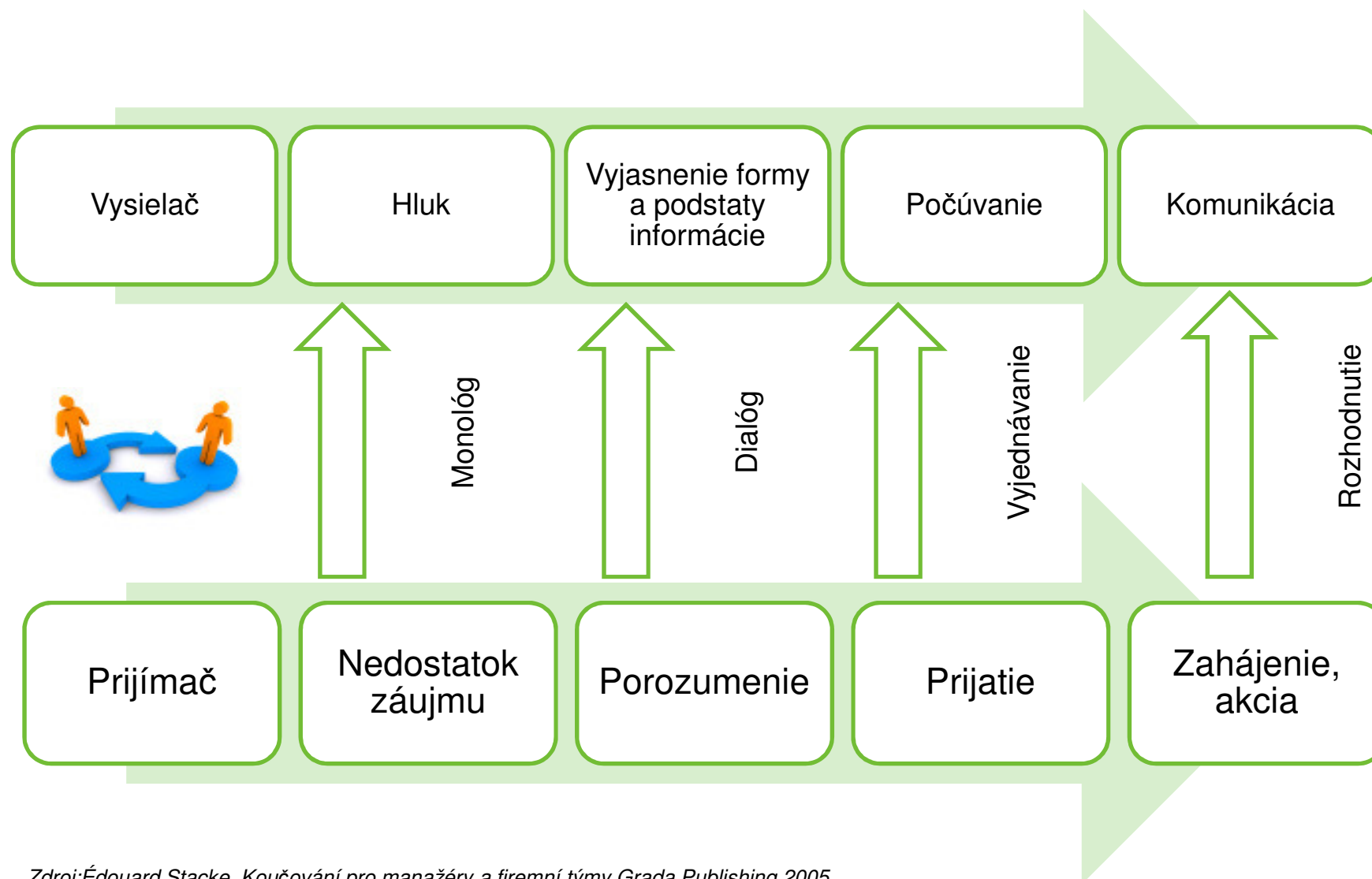
# Proces komunikácie

---

- Proces komunikácie **je zložitý**, lebo ľudia sú **zložití**.
- Pri komunikácii pracujeme s ich **emóciami**, často s **rozdielnymi názormi a postojmi**, pričom výsledok komunikácie nie je vopred známy.
- To je na komunikácii **krásne, ale najťažšie**:
  - Tvoriť "ľudský" proces v reálnom čase.
- **Výsledok komunikácie**:
  - odovzdanie **informácie**
  - dosiahnutie **cieľa**
  - **vzťahy** medzi komunikujúcimi
  - podanie **správy o sebe**



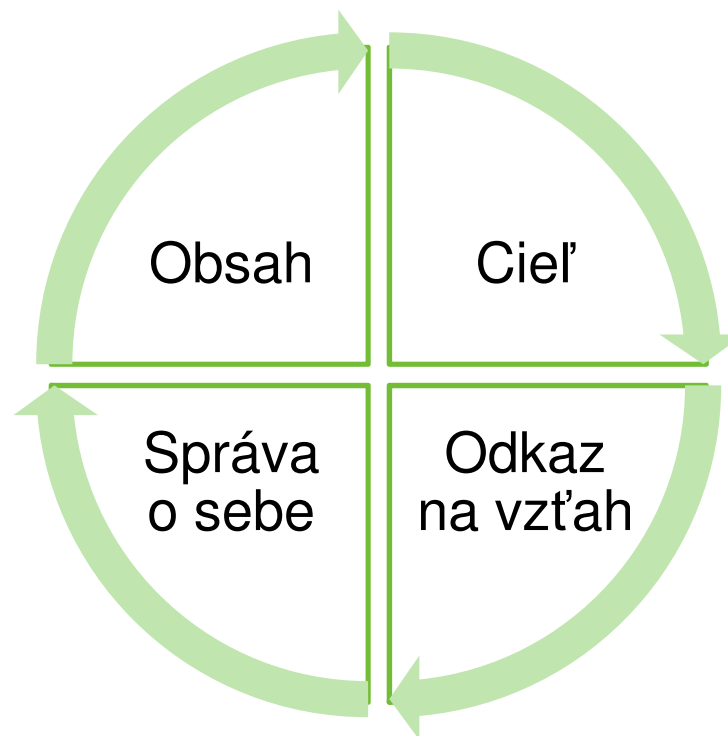
# Postupné zapojenie mysle



Zdroj: Édouard Stacke, *Koučování pro manažéry a firemní týmy*, Grada Publishing 2005

## 4 stránky komunikácie

---



*Zdroj: Maren Fischer - Epe, Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení, Portál 2006*

# Cvičenie

---

- **Pozitívne myslenie**





# Obsah komunikácie



# Obsah komunikácie

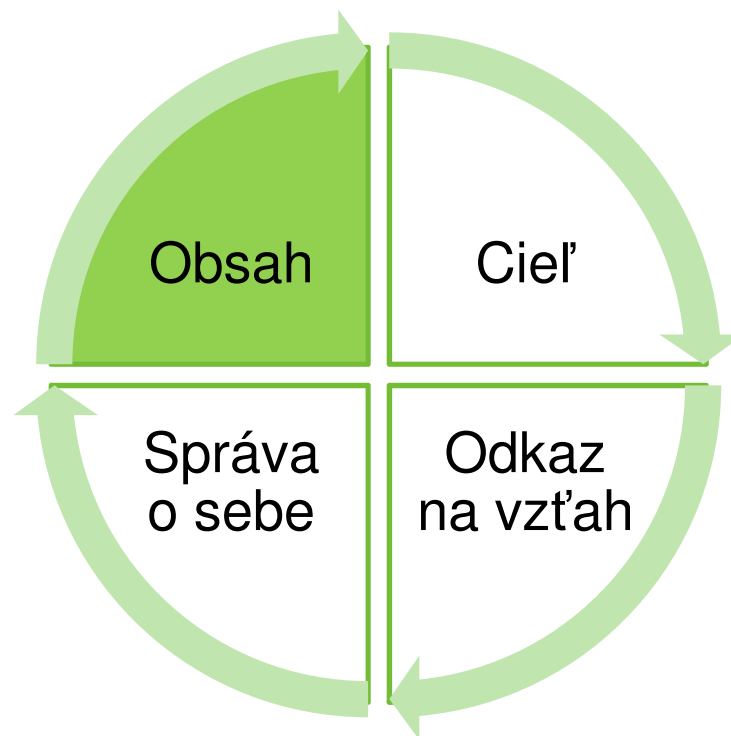
---

- **4 stránky komunikácie - obsah**
- **Čo je informácia a na čo slúži**
- **Odovzdávanie informácií**
- **Požiadavky na poskytovanie informácií**
- **Charakteristiky kvalitnej informácie**
- **Hodnota informácie**
- **Komunikačné kanály**
- **Charakter reči**
- **Neverbálne kanály**
- **Reč tela**
- **Reč objektov**
- **Reč priestoru**
- **Druhy komunikácie**
- **Formy komunikácie**



## 4 stránky komunikácie

---



*Zdroj: Maren Fischer - Epe, Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení, Portál 2006*

# Čo je informácia a na čo slúži

---

- **Informácia**

- Popisuje stav predmetu záujmu, jej zhmotnenou podobou je správa od odosielateľa jednému alebo viacerým príjemcom.
- Predstavuje **spracované dáta**.

- **Použitie informácie**

- Získanú informáciu je potrebné vhodne interpretovať, iba tak je možné informáciu použiť ako podklad pre rozhodnutie manažéra.



# Odovzdávanie informácií

---

**V práci nikto *nie je povinný* vám *informácie odovzdávať*, ale je *vašou povinnosťou zisťovať* si ich.**

*Christine Scharlau*



# Odovzdávanie informácií

$$I_p = I_s - (Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4)$$



**$I_p$**  prijatá informácia

**$I_s$**  pôvodne odovzdaná informácia

**$Z_1$**  strata informácie spôsobená tým, že hovoriaci nemá jasno v tom, čo chce povedať.

**$Z_2$**  strata spôsobená nevhodnou voľbou signálov (pojmov, symbolov).

**$Z_3$**  úbytok informácií v dôsledku prenosových strát na ceste medzi hovoriacim a príjemcom.

**$Z_4$**  strata spôsobená nedostatočnou schopnosťou poslucháčov správne dešifrovať vysielané signály (veľa informácií, únava ...).

# Požiadavky na poskytovanie informácií

---

- **Kvalita** informácií
- Určenie **požiadaviek** na informáciu
- **Konzultácia**
- **Spolupráca** s ostatnými
- **Rovnosť** príležitostí
- Manažérska **politika**



# Charakteristiky kvalitnej informácie

---

- **Dôležitosť**
- **Zrozumiteľnosť**
- **Presnosť a správnosť**
- **Úplnosť**
- **Vierohodnosť**
- **Stručnosť**
- **Aktuálnosť**
- **Adresovanie správnej osoby**
- **Adresovanie cez správny kanál**
- **Náklady na získanie informácií**



# Hodnota informácie

---

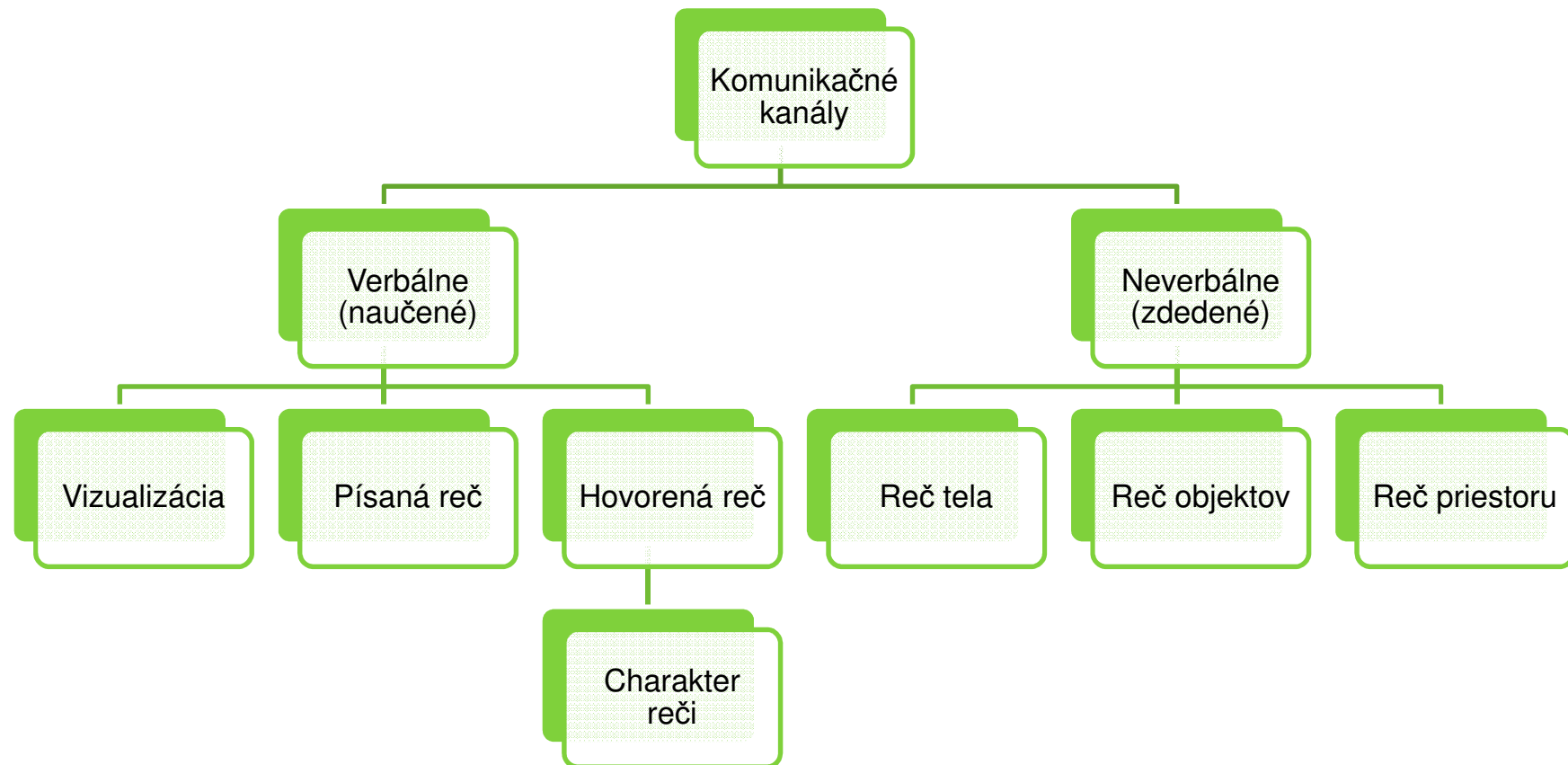
- Aká informácia bola poskytnutá?
- Na čo sa použila?
- Kto ju používa?
- Ako často sa používa?
- Je frekvencia používania taká istá ako frekvencia poskytovania?
- Je to informácia dobrej kvality?
- Čo sa dosiahlo jej používaním?
- Aké alternatívne informácie existujú?
- Aká je cena jej získania?





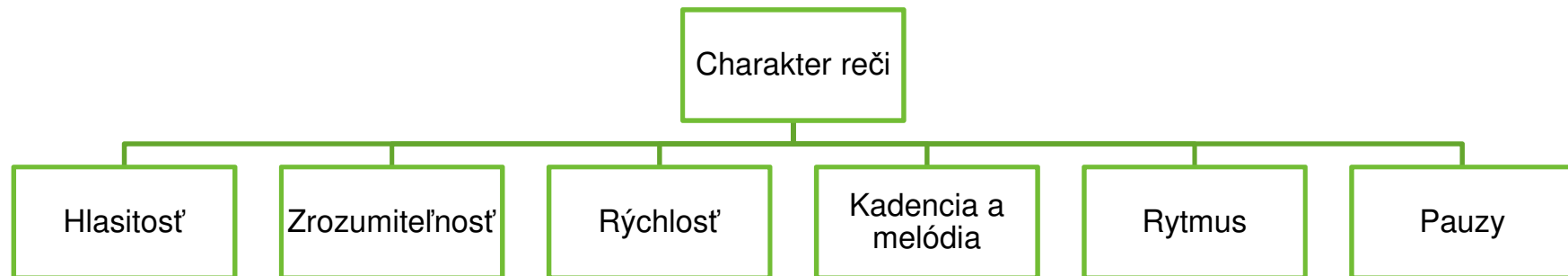
# Komunikačné kanály

---



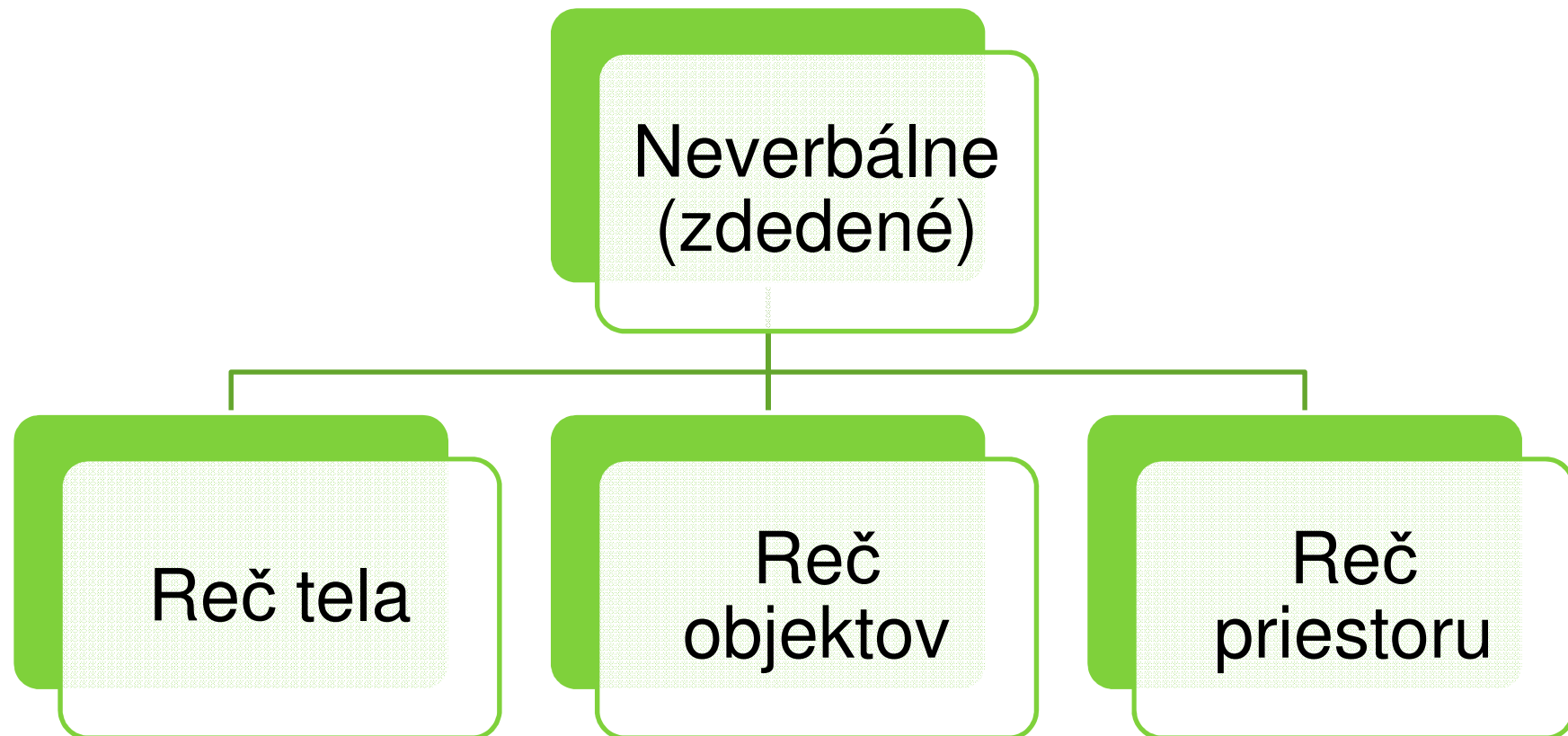
# Charakter reči

---



# Neverbálne kanály

---



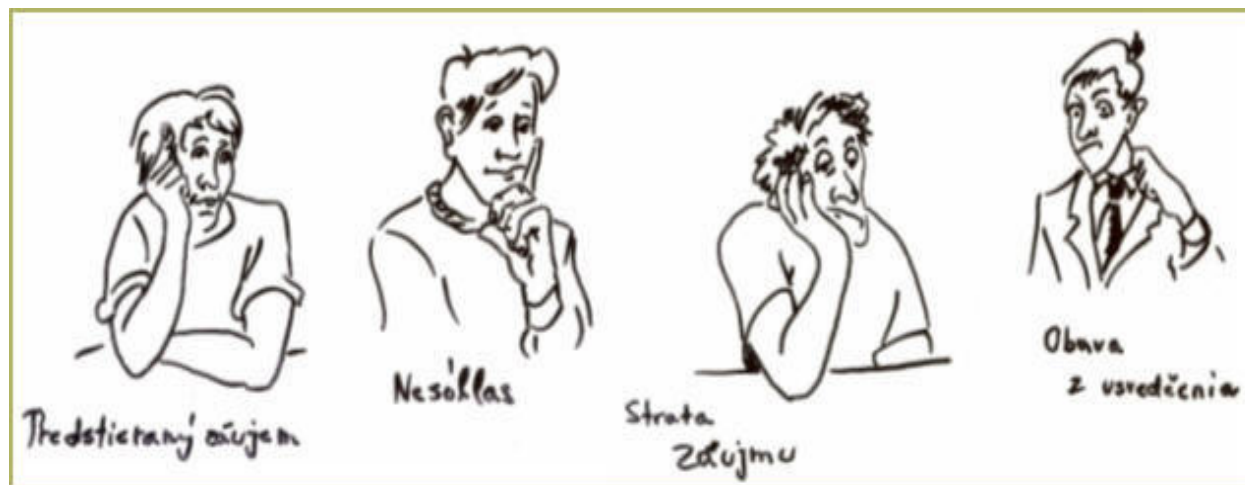
# Reč tela

---

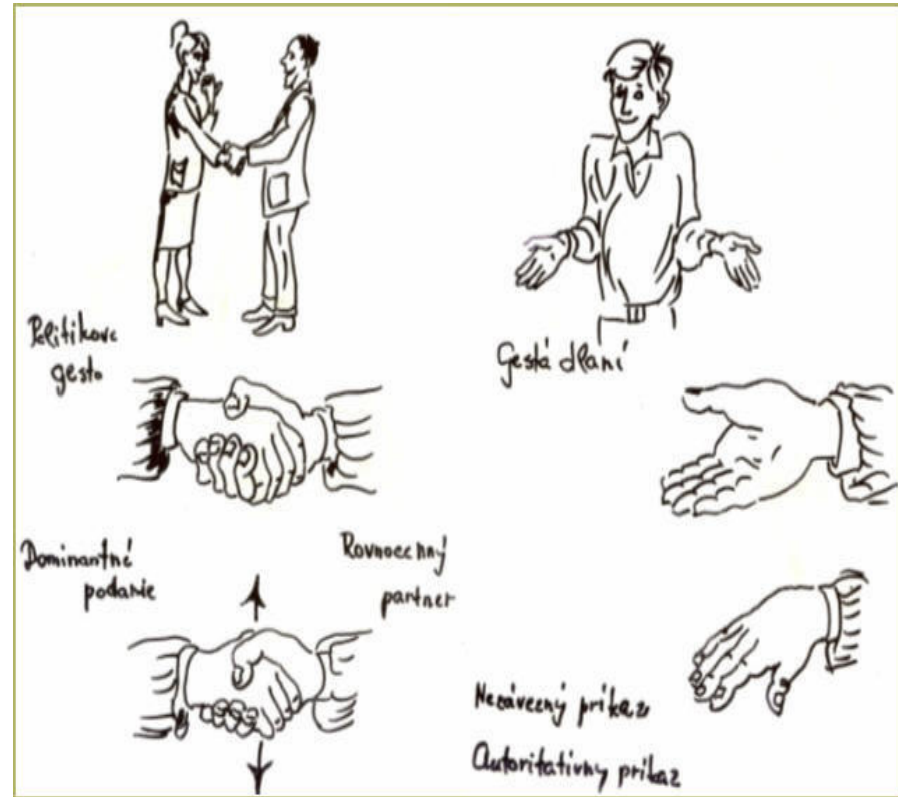


# Reč tela

---

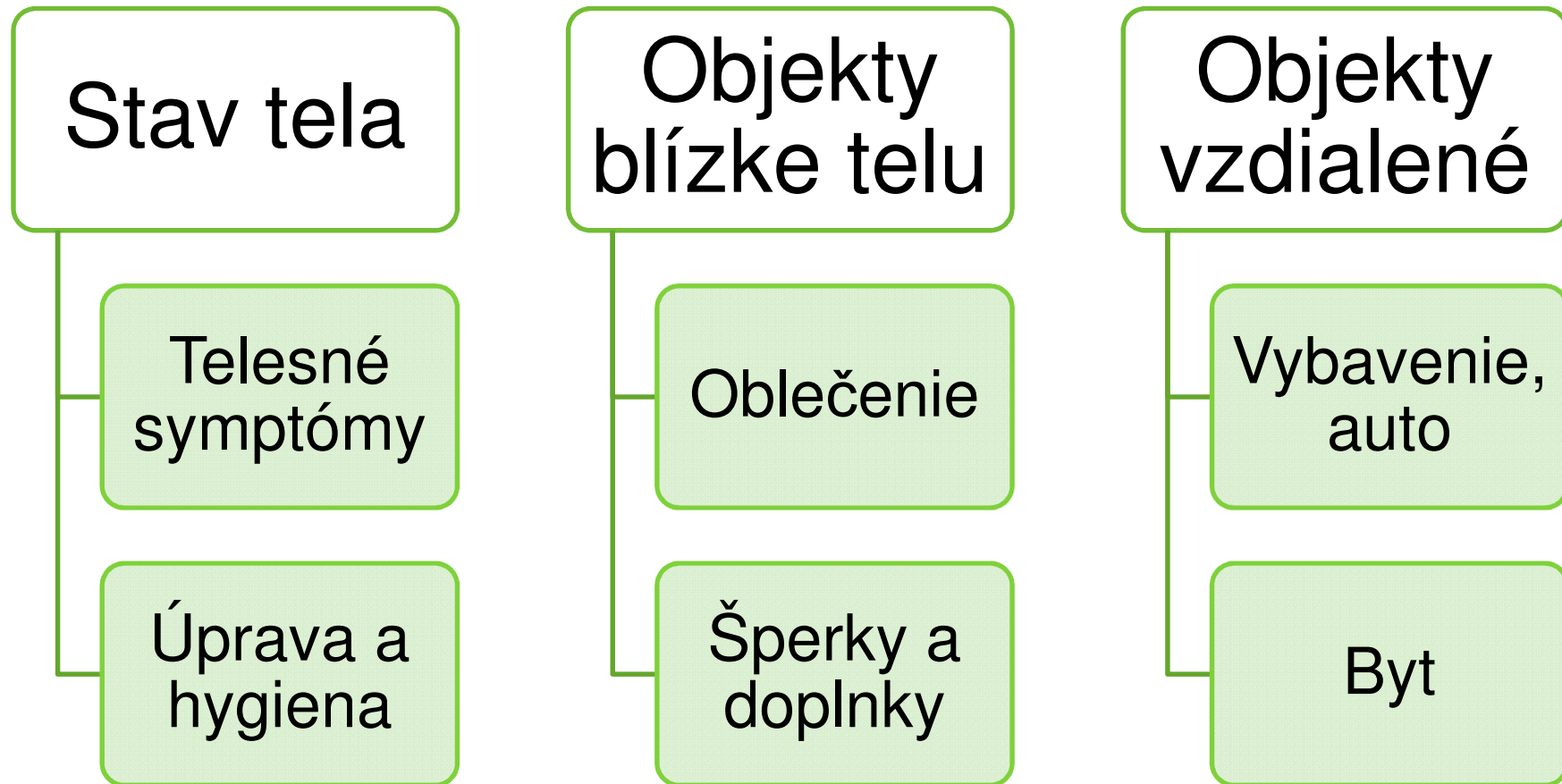


## Reč tela



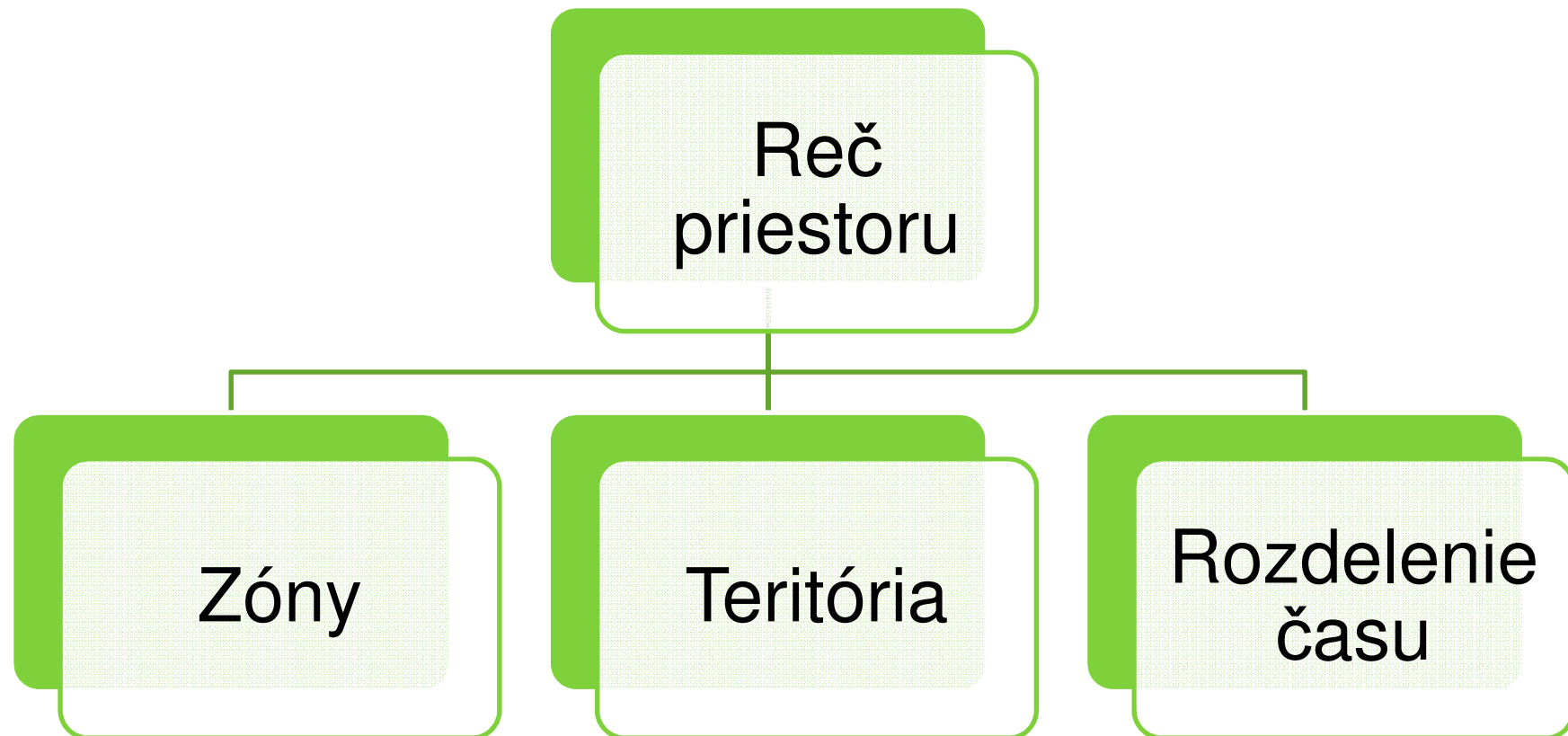
## Reč objektov

---



# Reč priestoru

---





# Druhy komunikácie

---

- **Prostredie**
  - Interná
  - Externá
- **Osoba**
  - Verbálna
  - Neverbálna
- **Forma**
  - Písomná
  - Telefonická
  - Mailová
- **Procesy**
  - Náročné rozhovory
  - Koučovanie
  - Vyjednávanie
  - Predaj
  - Blogovanie



# Interná a externá komunikácia

---

- **S kým** najčastejšie komunikujem vo firme?
- Aké sú **dôvody a ciele** komunikácie?
- **Prečo** komunikujem?
- **Čo** zákazníkovi zvestujem?
- **Ako** poskytujem informácie, aký je **komunikačný prostriedok**?
- Aké sú **účinky** komunikácie?
- Aké sú **dôsledky** komunikácie?



# Formy komunikácie

---

- Príručky
  - Brožúry
  - Osobné správy a listy
  - Noviny
  - Internet, Google ...
  - intranet
  - e-mail
  - g-talk, Scype, ICQ ...
  - **Blog, Facebook ...**
  - Telefón, wifón, mobil ...
  - Nástenky
  - Elektronické informačné tabule
  - Video
  - Uzavreté televízne okruhy
- Porada
  - Prezentácia
  - Workshop
  - Brainstorming
  - Brainwriting
  - Masové zhromaždenie
  - ...



# Cvičenia

---

- **Odovzdávanie informácií**
- **Charakteristika kvalitnej informácie**





# Vzt'ahy v komunikácii

# Vzťahy v komunikácii

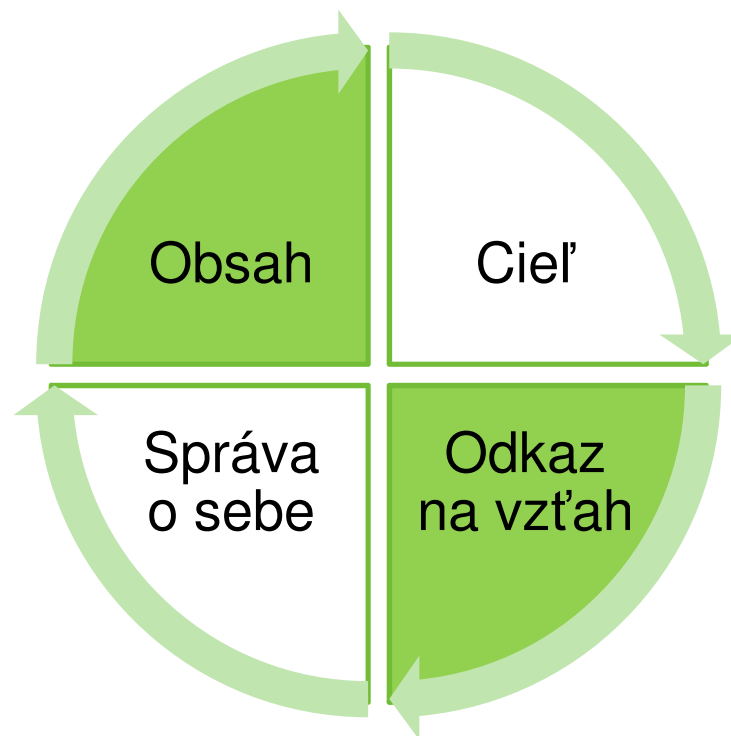
---

- **4 stránky komunikácie - odkaz na vzťah**
- **2 roviny komunikácie**
- **Vzťahy v komunikácii a vhodné techniky**
- **Komunikačná hmla**
- **10 pravidiel komunikácie**



## 4 stránky komunikácie

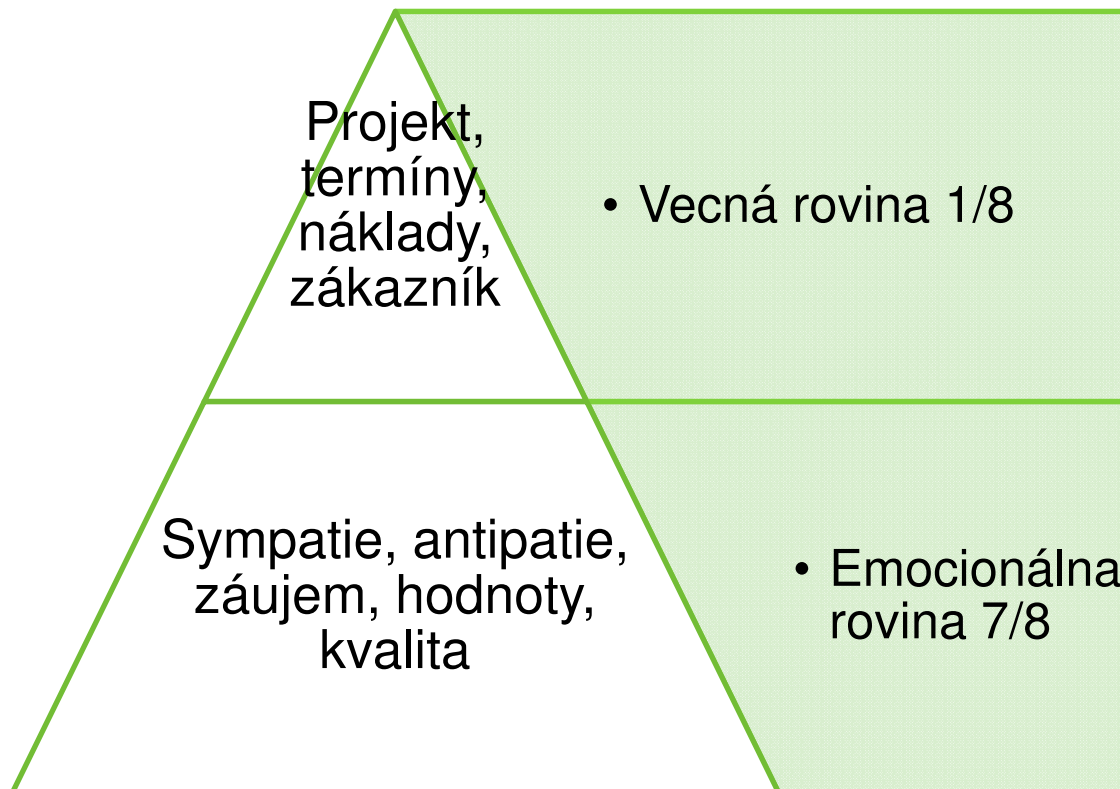
---



*Zdroj: Maren Fischer - Epe, Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení, Portál 2006*

## 2 roviny komunikácie

---





## 2 roviny komunikácie

---

- **Dve roviny komunikácie**
  - **Obsahová** - podáva informáciu.
  - **Vzťahová** - zaisťuje jej interpretáciu.
- **Rôzny typ informácie vyžaduje rôznu kvalitu vzťahovej úrovne**
  - Väčšina informácií znesie i **neutrálnu vzťahovú rovinu**.
  - Informácie s dôsledkami pre príjemcu vždy vyžadujú kladú vzťahovú rovinu.
- **Pri narušenej vzťahovej rovine nie je možné sa dostať na rovinu obsahovú**
  - Namiesto informácií je treba vysielat' vzťahové signály.
  - Ukludňujúce, utešujúce, povzbudzujúce (rodičovské ja)



# Vzťahy v komunikácii a vhodné techniky

---

- **ja OK - ty OK**
  - Možno sa sústrediť na vecný obsah.
  - Treba iba sledovať zmeny v neverbálnych signáloch.
- **ja OK - ty KO**
  - Odsunúť vecnú tému.
  - Podpora z rodičovského ja.
- **ja KO - ty OK**
  - Podľa kvality partnera vyslať jasný signál pre podporu.
  - Sledovať chemismus a nerozhodovať.
- **ja KO - ty KO**
  - Ukončiť čo najskôr komunikáciu.



# Komunikačná hmla

---

- **Ak sa necítim pri komunikácii dobre**
  - Nastáva situácia - už nie som OK.
  - Mysliaci mozog je determinovaný hormónmi z limbického systému.
  - Vzťahová rovina sa naruší.
  - Musím sa vyrovnávať so svojimi pocitmi - nemôžem počúvať.
  - Čím negatívnejšie pocity, tým silnejšia **komunikačná hmla**.



# Vzťahy v komunikácii

---

**Úprimnosť a otvorenosť v komunikácii sú vizitkou kvality vzájomného vzťahu.**

*Jiří Suchý, Pavel Náhlavský*



# 10 pravidiel komunikácie

---



1. Môj základný postoj je: **Ja som OK - Ty si OK.**
2. Čím lepšie poznám **svoje potreby** a **potreby druhého**, tým lepšie komunikujem.
3. Čím **ústretovejší** som k potrebám partnera, tým je on ústretovejší k mojim.
4. **Pohl'adom do očí** nadväzujem prenos.
5. Čím výraznejšie sa komunikácia dotýka **pocitov**, tým výraznejšie sú **neverbálne signály**.
6. **Múdry skláňa hlavu tam, kde chytrý hovorí** - stále sa učím počúvať'.
7. Vyjadrujem sa ako **JA** - nie ako MY alebo ONO SA.
8. Nie je dôležité iba **ČO sa hovorí**, ale i **AKO sa to hovorí**.
9. Snažím sa o vlastnú **zrozumiteľnú výpoveď**'.
10. Ak zlyháva opakovane moja snaha o zmysluplný rozhovor, **môžem kl'udne žiť i s kompromismi**.

# Cvičenia

---

- **Odovzdávanie príbehu**
- **Verbálna pohotovosť**





# **Správa o sebe v komunikácii**

# Správa o sebe v komunikácii

---

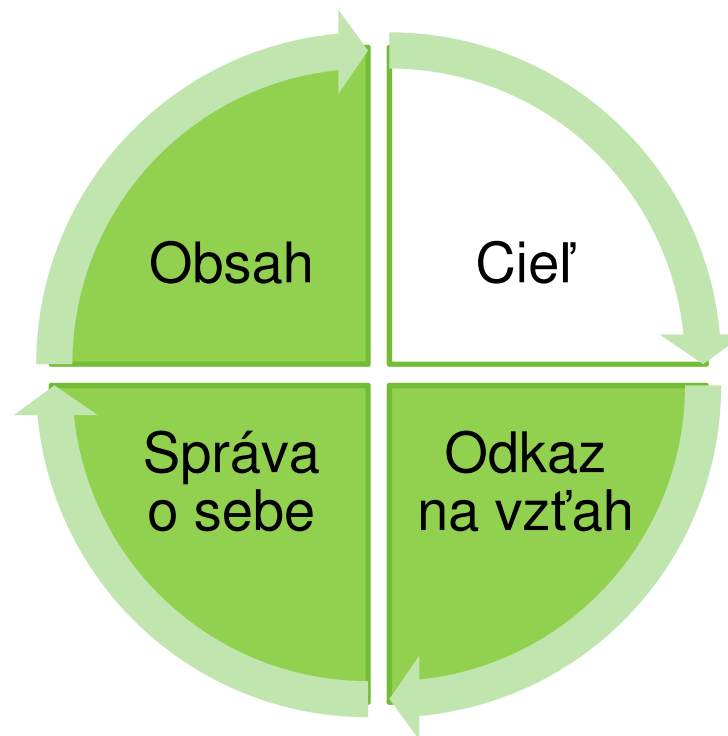
- **4 stránky komunikácie - správa o sebe**
- **Správa o sebe**
- **Transpozícia**
- **Aktívne počúvanie**
- **Akceptujte iný uhol pohľadu**
- **Komunikačný partner**
- **Emócie**
- **Proces počúvania**
- **Úspech počúvanie**
- **Bariéry počúvania**
- **Odporúčenia**
- **Dôvera**
- **Vnútorný postoj**
- **Ako zvládať vonkajší a vnútorný tlak**





## 4 stránky komunikácie

---



*Zdroj: Maren Fischer - Epe, Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení, Portál 2006*

## Správa o sebe

---

**Nepočúvajte veľmi, čo vám ľudia hovoria.  
Premýšľajte o tom, čo vám chcú povedať.**

*Petr Parma*



# Transpozícia

---

- **Transpozícia** znamená, že **nemusíme súhlasiť s názorom** niekoho iného, ale musíme sa naučiť čo najviac poznať, **ako premýšľa** a čo asi **cíti**.
- Účelom transpozície je nielen možnosť „**pozrieť sa do vnútra**“ druhého človeka, ale hlavne **efektívne komunikovať**.
- Základné otázky:
  - Čo si myslím (**myslenie**)
  - Čo cítim (**pocity**)
  - Čo chcem (**vôľa**)



# Aktívne počúvanie

---

- Aktívne počúvať znamená **peniknúť do vnútra hovoriaceho a uchopiť niečo z jeho pohľadu na vec.**
- Aktívne počúvanie predstavuje taký **spôsob reagovania na komunikačného partnera**, pri ktorom usilujeme **nielen o čo najpresnejšie pochopenie toho, čo nám hovorí**, ale navyše i to, ako mu dať rôznym spôsobom najavo, **že ho vnímame.**



# Aktívne počúvanie

---

- Vo vzťahu k druhému účastníkovi komunikačného procesu by sa aktívne počúvanie malo **prejaviť tým**, že:
  - Pozorne sledujeme rečníka.
  - Udržiavame vizuálny kontakt.
  - Neverbálne dávame najavo svoj záujem - prikyvovaním, náklonom tela, otvorenými gestami ...
  - Parafrázujeme rečníkove slová - zhrnieme záver, či sme dobre rozumeli.
  - Kladieme doplňujúce otázky.



## Aktívne počúvanie

---

- **Každé správanie kolegov pri počúvaní je navzájom nákazlivé:**
  - Zlosť sa zvyčajne stretá so zlosťou.
  - Argument s argumentom.
  - Klamstvo s klamstvom.
  - **Počúvanie sa môže stretnúť s počúvaním.**
- **Ukazuje sa, že práve **umenie počúvať** patrí medzi **najdôležitejšie**, a pritom zo strany manažérov i **najpodceňovanejšou zručnosťou**.**



## Komunikačný partner

---

- Aktívne počúvanie vyžaduje **ochotu presne porozumieť** ostatným a **nechať vlastné potreby stranou**.
- Najväčším problémom však je, ak si myslíte, že už viete všetko potrebné.
- Pri aktívnom počúvaní **musíme pochopiť obsah správy a subjektívny vzťah hovoriaceho k správe**.
- Počúvať **neznamená súhlasiť, ale chcieť sa dozvedieť, čo si váš partner myslí**.



## Akceptujte iný uhol pohľadu

---

- Neznamená to, že so svojim partnerom obsahovo súhlasíte, ale že mu **priznávate právo na vlastný pohľad na vec**.
- Uznať niečí spôsob pohľadu znamená **pochopiť, že existuje dôvod, ktorý stojí za to, aby ste ho brali vážne** - aj vtedy, ak osobne hodnotíte vec ináč.
- Výslovene **akceptovať druhého** je v pracovnom živote prospešnejšie ako začať problém okamžite riešiť.





## Akceptujte iný uhol pohľadu

---

- Nadhľad potrebný pri práci si ľahko zaistíte, keď si vnútorne uchováte **primeraný odstup**, teda keď si ujasníte, **že akceptovanie postoja druhého neznamená, že s ním musíte obsahovo súhlasiť**.
- Keď najbližšie budete počuť **názor, ktorý odporuje vášmu vlastnému názoru** a budete cítiť, ako nadskakujete a chystáte sa odporovať:
  - Prerušte túto automatickú reakciu a umožníte svojmu partnerovi premýšľať po svojom.
  - Keď to dokážete prerušiť, budete v budúcnosti schopný uplatňovať veľmi **významnú techniku rozhovoru**.



## Komunikačný partner

---

**Problém komunikácie nespočíva ani tak v tom, že je náš partner v komunikácii iný, ale v tom, ako s týmto fenoménom odlišnosti vieme zaobchádzať.**



# Emócie

---

- Aktívne počúvanie znamená, že sa **aktívne uistujeme**, že to, čo sme pochopili, odpovedá tomu, čo mal váš **komunikačný partner na mysli**.
- Je užitočné hlavne vtedy, keď vo vecných výrokocho počujeme **náznaky emócií** a chcete si vyjasniť, aký **nevypovedaný signál bol vyslaný**.
- V emocionálne vypätých situáciách by ste mali svojmu partnerovi vyslovene povedať, že ho chcete presne pochopiť.
- Niekedy je **vecný obsah správy menej dôležitý**, než jej **citové zafarbenie**.
- **Pocity sú tiež fakty**. Nevypláca sa nebrať ich na vedomie, pretože ovplyvňujú výsledky a to pozitívne aj negatívne.
- Proti **emóciám sa nedá argumentovať**.



# Emócie

---

**Pocity nie sú myslenie, myslenie nie je povedané, povedané nie je počuté.**



# Proces počúvania

---



- **Proces počúvania má dve varianty:**
- **Počúvanie - pasívne počúvanie**
  - Ukladanie informácií do ultrakrátkej pamäti.
  - Náš partner, okamžite to, čo počuje púšťa z hlavy.
  - Púhe počúvanie alebo videnie sú procesy, ktoré nemusia byť rozhodujúce pre dosiahnutie cieľov vyjednávania.
  - Prejavujú sa takto „aha, uhm, ....
  - My potrebujeme nášho partnera vyprovokovať k aktivite a nie ho nechať upadnúť do pasivity a túto maskovať prázdnyimi gestami a bezobsažnými zvukmi.
- **Počutie - aktívne počúvanie**
  - Partner nás nielen počúva, ale aj počuje čo hovoríme.
  - Neznamená to však, že ho to zaujíma, že hlboko o tom premýšľa, alebo že sa rozhoduje akceptovať, čo hovoríme, alebo že s nami uzavrie dohodu o ktorú sa usilujeme.

# Úspech komunikácie

---

- **Úspech komunikácie** priamo koreluje so **stupňom naplnenia očakávania**.
- **Pozitívny vývoj:**
  - Všetci sa navzájom počujú.
  - Všetci počuté podobne interpretujú.
  - Očakávania všetkých sa naplňajú.



# Bariéry počúvania

---

- Medzi **najčastejšie bariéry v počúvaní** patrí:
  - Neschopnosť koncentrácie
  - Zhon
  - Zaujatosť
  - Sústreďenie sa na ďalší bod
  - Vzťahovačnosť
  - Nedostatok záujmu
- **Čo spôsobuje výpadky v počúvaní?**
  - Nevnímame všetko, čo sa hovorí, vyberáme len to, čo chceme počuť. Jedným uchom dnu, druhým von.
  - Nevnímame všetky 4 úrovne komunikácie - zámerne, alebo nechtiac. Vyberáme si, čo chceme počuť.
  - Prikladáme povedanému iný význam, ako má na mysli iniciátor.



## Odporúčenia

---

- **Pýtajte sa na riešenia.**
- **Vypočujte si názor druhej strany.**
- **Nechajte si všetko vysvetliť.**
- **Nepokúšajte sa o vlastný výklad.**
- **Nevyslovujte predpoklady.**
- **Nevyslovujte závery.**
- **Nevnucujte svoj názor.**
- **Nepokúšajte sa analyzovať príčiny problémov, ale problémy riešte.**
- **Nečakajte len kedy dostanete slovo, ale počúvajte ostatných.**



# Dôvera

---

- **Techniky vedenia rozhovorov a modely myslenia** vám síce môžu pomôcť, aby ste si boli istejší v neobvyklých pracovných situáciách, ale k tomu, aby ste s ostatnými ľuďmi vychádzali dobre, **potrebujete viac než len techniky a pravidlá.**
- **Súžitie a spolupráca** je založená na **dôvere**, ktorú človek poskytuje vopred.
- Keď vás niekto sklame, má to ďalekosiahle dôsledky, **nedôvera je potom dlhodobá.**



## Vnútorňý postoj

---

- Ani excelentné používanie techník nenahradí **vnútorňý postoj**, ktorý máte **voči sebe** a ktorý je plný **rešpektu, úcty a vôle správať sa k sebe slušne**.
- To platí hlavne pre **jednanie so sebou samým**.
- Ľudia majú tendenciu v náročných rozhovoroch **hovoríť s inými tak, ako hovoria so sebou**.
  - Ako by ste charakterizovali štýl rozhovoru **sám so sebou**?
  - Chceli by ste, aby s vami ostatní jednali tak, ako jednáte sám so sebou?



# Vnútorňý postoj

---

- I ľudia okolo vás sú **majstrami komunikácie**.
- Prečo vám nerozumenjú všetci **rovnako dobre**?
  - Komunikačný **profil**
- **Nalad'ťe sa pozitívne**
  - Posilníťe svoju **sebaistotu**
- **Chráňte si svoje hranice**
  - Manipulácia
  - Mobbing
- **Bud'ťe čestní**
  - Klepy, drby, ohovárania
  - Neosobné výroky
  - Krivé obvinenia
  - Nehovorte o ostatných zle
  - Nehovorte o sebe zle
- **Čo získate, keď budete skutočne počúvať** ?



# Ako zvládať vonkajší a vnútorný tlak

---

- **Starajte sa o seba**
- **Prebudzte svoju vnútornú silu**
  - Nakreslite si svoj **symbol** - obrázok, ktorý symbolizuje váš vnútorný pokoj (kvet, predmet, zvuk, farba).
  - Konfrontácii sa postavte **pevne a jasne**.
- **Fyzický odstup**
  - **Ustupte o krok**, alebo sa oprite o stoličku dozadu.
  - **Vstaňte** a chodte napríklad k oknu.
  - Urobte si **prestávku**.
  - Odskočte si na toaletu.
  - **Prerušte rozhovor** a odložte ho na ďalší termín.
  - Vydýchnite.



# Ako zvládať vonkajší a vnútorný tlak

---

## ■ Tématický odstup

- Shrňte stav vecí.
- Pripomeňte cieľ rozhovoru.
- Vytvorte vzťah k realite.
- Navrhните inú tému s tým, že sa k problematike ešte vrátíme.

## ■ Duševný odstup

- Pozrite sa na situáciu z nadhľadu.
- Navrhните zmenu témy.
- Vyjasnite si vnútorné zadanie a kompetencie.
- Krátko v duchu vystúpte z danej situácie a zmeňte tému, predstavte si niečo milé a prebudíte milé pocity.
- Obráťte sa do seba, vydýchnite, uveďte si svoje telo, nohy, ruky.



# Ako zvládať vonkajší a vnútorný tlak

---

## ■ Pocity

- Keď pocítite úzkosť, alebo bolesť, ujasnite si o čo presne ide.
- Často to býva zlosť, smútok, alebo uraženosť.
- **Uvedomte si** tento **pocit** a berte ho ako fakt.
- Zaznamenajte si svoje **pocity a vnútorné rozhovory** - uvoľňuje to emocionálnu záťaž.
- **Hovorte iba to, čo myslíte úprimne.**
- **Nesťažujte sa kolegom, nehovorte o svojom duševnom stave a o svojich pocitoch.**



# Cvičenie

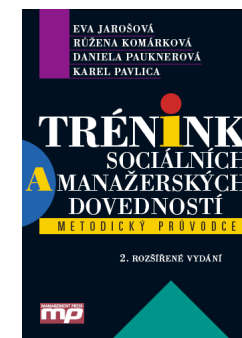
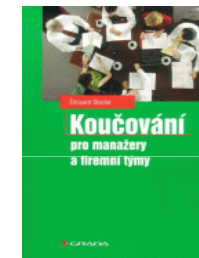
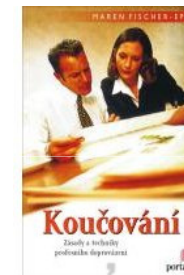
---

- **Aktívne počúvanie**



# Knihy

- **Christine Scharlau**
  - Techniky vedení rozhovorů
- **Jaro Křivohlavý**
  - Povídej naslouchám
- **Alena Špačková**
  - Moderní rétorika
- **Maren Fischer - Epe**
  - Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení
- **Edouard Stacke**
  - Koučování pro manažery a firemní týmy
- **Eva Jarošová, Růžena Komárková, Daniela Pauknerová, Karel Pavlica**
  - Trénink sociálních a manažerských dovedností





# Ďakujem za pozornosť



**RNDr. Marta Krajčiová**  
konzultantka Business Process Management  
e-mail: [mail@krajciova.sk](mailto:mail@krajciova.sk)  
web: [www.krajciova.sk](http://www.krajciova.sk)  
blog: [martakrajciova.blogspot.com](http://martakrajciova.blogspot.com)  
blog: [martaseminare.blogspot.com](http://martaseminare.blogspot.com)  
blog: [martaknihy.blogspot.com](http://martaknihy.blogspot.com)  
blog: [martaznalosti.blogspot.com](http://martaznalosti.blogspot.com)  
mobil: +421 911 556 331

