



Krízová komunikácia, časť 2



Krízová komunikácia – časť 2.

Až 85% úspechu v každej oblasti závisí od zručnosti správne komunikovať.

Cieľ workshopu

Precvičiť efektívnu komunikáciu v kontexte prípravy a samotného súdneho pojednávania.

Precvičiť správnu komunikáciu v konflikte a v kríze.

Témy workshopu

- Transakčná analýza – dohoda win : win
- Asertívne NIE
- Zvládanie námietok
- Obrana pred manipuláciou
- Zvládanie emócií a stresu pri komunikácii
- Priama komunikácia versus dodging
- Potenciálne zdroje kríz – vonkajšie a vnútorné
- Konflikt – kríza – katastrofa
- Okno príležitosti – postoje verejnosti a Dávidov efekt
- Chyby v krízovej komunikácii
- Vplyv masmédií a dôvera k nim
- Čo nemá chýbať v krízovom scenári



Komunikácia

Komunikácia je každá interakcia v prítomnosti iného človeka, všetko čo hovoríme, robíme, spôsob, akým to robíme a hovoríme. Je nemožné nekomunikovať. Aj mlčanie je formou komunikácie.

Formy komunikácie

Neverbálna komunikácia

Všetky spôsoby neverbálnej komunikácie tvoria nedeliteľný celok, navzájom sa dopĺňajú a nie je možné ich od seba oddeliť. Podstatná časť našej komunikácie je neverbálna. Reagujeme na množstvo neverbálnych podnetov a neverbálne správanie zahrňujúce postoje. Od nášho postoja, podania ruky až po náš vzhľad, neverbálne detaily odhaľujú, kto sme.

Pre neverbálnu komunikáciu platí:

Nie je možné sa jej vyhnúť a neverbálne správanie sa je dvojzmyselné. Primárne vyjadruje pocity, preto sa ťažšie ovláda vôľou. Väčšina neverbálneho chovania je závislá na kultúre ľudí, na vzdelaní a sociálnom a spoločenskom statuse.

Druhy neverbálnej komunikácie

- pohľad (reč očí)
- výrazy tváre (mimika)
- pohyby tela (kinezika)
- fyzický postoj (konfigurácia všetkých častí tela)
- gestá (gestika)
- dotyky (haptika)
- priblíženie alebo oddialenie (proxemika)
- tón hlasu a jeho modulácia
- úprava vonkajšieho vzhľadu



Verbálna komunikácia

Neexistuje bez spojenia s neverbálnou stránkou komunikácie.

Komunikačné techniky

Asertivita

- zodpovednosť každého za vlastné jednanie
- kontrola nášho „JA“
- rozhodnutia o tom, čo chceme v rôznych situáciách
- počúvanie druhých ľudí a pochopenie ich správania, toho čo chcú, čo cítia a aké zastávajú pozície
- hľadanie prijateľných riešení

Umenie klásť otázky

Správne položená otázka posúva dialóg. Komunikáciu má v rukách ten, kto vie klásť dobré otázky.

Umenie počúvať

- Počutie - aktivizácia sluchu, vnímanie všetkých podnetov, sluchu a pohybov celého tela
- Počúvanie - sústredenie sa na obsah vyjadrovanej informácie
- Chápanie - porozumenie obsahu aj zmyslu vyjadrovanej informácie
- Spätná väzba - dať najavo, že som pochopil



Transakčná analýza

Zložky osobnosti

Konštitúcia – telesná stavba.

Temperament – emočné prežívanie a reagovanie (antické typy platia aj teraz, typ je závislý na tvorbe transmitterov v mozgu – serotonín, dopamín, noradrenalín, acetylcholín).

Charakter – správanie v záťažových situáciách, je daný výchovou.

Schopnosti (IQ, EQ, parciálne schopnosti).

Zameranosť osobnosti – štruktúra záujmov, hodnôt, životných postojov.

Štruktúra osobnosti – typológia (antika, Jung, Insights).

Freud

Superego – ovplyvnené výchovou :

Ego – prejavujúce sa

Id – zodpovedné za inštinkty (sex) a agresiu

Eric Berne

Popísal tri stavy ega v každom z nás.

- Dospelý
- Rodič (opatrujúci alebo trestajúci)
- Dieťa (prirodzené a poslušné alebo neposlušné)

Stav nášho ega interaguje s okolím, nie so sebou. Každé ego môže vykonať transakciu s každým egom iného človeka.

Interakcie ega medzi sebou



Analýza scenára

Zdroje a východiská

Na základe našich interakcií dochádza v komunikácii k 4 základným životným pozíciám

(podľa T. Harissa):

ja som OK - ty si OK

ja nie som OK - ty si OK

ja som OK - ty nie si OK

ja nie som OK - ty nie si OK

Pri poslednom východisku situácie dochádza k pesimizmu a rezignácii.

Keď vychádzame z tohto modelu, môžu nastať 4 situácie pri obchodnom jednaní a dohode.

výhra : výhra

výhra : prehra

prehra : výhra

prehra : prehra

Dávajme si pozor, aby komunikovali dospelí v nás. Dospejeme k potrebnej dohode.

Aj dohoda o tom, že sme sa dnes nedohodli, je situácia výhra : výhra. Máme otvorené dvere na nasledujúce jednanie.



Ako povedať NIE v pracovnom a súkromnom živote

Kedy povedať NIE

- Nie je presne definovaná pracovná činnosť
- Výrazný zásah do pracovnej náplne a odmeňovania
- Zásah do autonómie a riadenia
- Očakáva sa trvalé vykonávanie práce za inú osobu bez zmenených podmienok – pracovný čas, úlohy, odmeňovanie
- Nezlučiteľnosť s etikou (trestná činnosť, ľudsky neprijateľné riešenie)
- Asertívne NIE v súkromnom živote

Ako povedať NIE

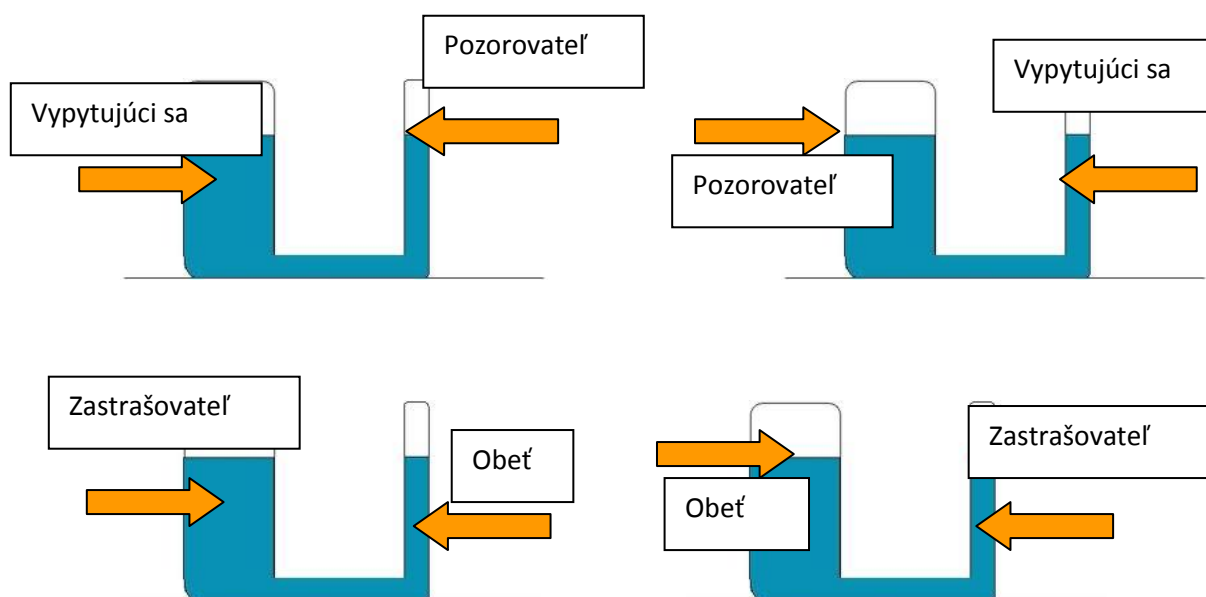
- Nepodľahnúť pocitom viny, nenechať sa vydierať
- Neunáhliť sa, požiadať o čas
- Pripraviť si scenár a odpovede vopred
- Ponúknuť náhradné riešenie
- Neútočiť ale taktizovať
- Nezačať odmietat' všetko (sympatie, odpor k požiadavkám...)



Manipulácia a obrana proti nej

Zabránenie manipulácii spočíva v pomenovaní danej drámy (modelu) správania.

Manipulatívne techniky sa naučíme už v detstve, pretože vtedy je to pre nás spôsob získania pozornosti a energie. James Redfield opisuje nasledovné modely drám správania sa:



Zastrašovateľ:

- Pozornosť získava formou agresivity, vyhrážok – “toto a toto sa stane, ak...” strach, čo sa stane, ak... v budúcnosti
- Neočakávané výbuchy hnevu (získavanie pozornosti)
- Vyvoláva v ostatných strach
- Egocentrik, autoratívny, bezohľadný, sarkastický, stále hovoriaci.
- **Je agresívny a AKTÍVNY**



Obet':

- Vyvoláva pocit viny – “pozri aký som slabý...”, “pozri ako mi ubližuješ....”
- Privoláva pozornosť ustaraným pohľadom, pomalým odpovedaním na otázky a opakuje neustále drámy
- Nevie povedať nie, ospravedlňuje sa, bráni sa, vysvetľuje
- Posluhuje ľuďom a potom je nespokojný
- Dovoľuje ľuďom, aby ho zneužívali, spoluexistuje s ľuďmi, poskytuje im láskavosti a potom sa necíti dostatočne ocenený
- V zásade nechce veci riešiť
- Jeho najčastejšou odpoveďou je ...áno, ale...
- Je **PASÍVNY**

Vypyujúci sa:

- Neohrozuje nikoho fyzicky
- Oslabuje vôľu neustálou kritikou, sleduje ľudí, aby na nich nachádzal chyby
- Spochybňuje motiváciu, činnosť
- Hľadá zlo vo všetkom, čo robia iní
- On kritizuje a my reagujeme na to tým, že sa snažíme ospravedlňovať a dodávame im tým energiu.
- Je **AKTÍVNY**

Pozorovateľ:

- Má sebaepochybnosti, obavy
- Správa sa rezervovane alebo mlčí, ak mlčí, nikto mu „neodsáva” energiu a nevnucuje vôľu
- Verí, že ak vyzerá tajomne a utiahnuto, ostatní sa ho budú snažiť pochopiť
- Často žije osamelo, je nedostupný, neochotný spolupracovať
- Za svoj problém považuje nedostatok niečoho, napríklad peňazí, lásky, sebaúcty, “keby som mal.....”
- je **PASÍVNY**



Empatia a emócie

Empatia znamená silnú emóciu, vášeň. Je to schopnosť človeka vžiť sa do duševného stavu iného človeka. Vidieť jeho očami, počuť jeho ušami, cítiť jeho srdcom. Empatický človek sa vie vcítiť a pochopiť také emócie a stavy, ktoré iný človek nevyjadruje priamo a ktoré zákonite nevyplývajú zo situácie. Pri empatii cítime emocionálne nastavenie partnera. Samotné vžívanie ešte neznamená empatiu. Stáva sa ňou až vtedy, keď zážitok spoločného naladenia s druhým vedome spracujeme a súvislosti, ktoré sme pochopili nejako pomenujeme a vysvetlíme si ich.

Empatiu znižujú:

- Naše vlastné neuspokojené potreby
- Pocit nepohody
- Neochota
- Sympatie
- Vlastné potreby

Empatii bráni:

- Uzavretie sa človeka
- Pochybnosti o tom, či nám chce druhý pomôcť
- Nedôvera
- Vlastná projekcia
- Nevyžiadané rady
- Obavy z odkrytia „duše“

Priama komunikácia versus dodging

Dodging je spôsob komunikácie a vyjednávania. Ak ste vo vyjednávaní dobre pripravení a máte zvládnutú tému, môže vás prekvapiť otázka alebo smer, ktorým sa vydá váš partner. Môžete sa rozhodnúť, či sa necháte viesť partnerom, alebo sa vrátite k vlastnej téme.

Priama odpoveď: Vecná a stručná odpoveď.

Dodging: Ocenenie otázky pýtajúceho sa, poďakovanie za ňu. Odklon od témy, odpoveď iba zdanlivo súvisí s otázkou. Zostávate vo svojej pripravenej téme. Poviete niečo, čo podporí pýtajúceho sa. Vaša odpoveď musí aspoň zdanlivo súvisieť s danou témou. Partnera zavediete v rozhovore k tomu, čo vy chcete riešiť.



Od konfliktu po krízu

Konflikt je významnou súčasťou vnímanej reality. Je prejavom dynamického priebehu všetkého diania a neustálej zmeny. Úspech v akejkoľvek oblasti ľudského úsilia, súkromnej či pracovnej, často závisí práve od schopnosti rozoznať, správne interpretovať a následne vyriešiť konflikt.

Tak ako v každom ľudskom spoločenstve, aj v pracovnom procese a obchodnom jednaní má konflikt svoje miesto. Potrebujeme ho vedieť rozoznať a vyriešiť. Konflikt vzniká ako výsledok nedorozumenia medzi ľuďmi, ktoré je spôsobené rozporom v ich názoroch, potrebách a prioritách.

Intrapersonálny konflikt – je vnímaný jednotlivcom.

Interpersonálny konflikt – je konflikt medzi dvoma jednotlivcami.

Intraskupinový konflikt – je konflikt v rámci jednej skupiny, ale tiež medzi jednotlivými skupinami.

Definícia konfliktu

Konflikt je stretnutie dvoch alebo viacerých protikladných, do určitej miery vylučujúcich sa snažení, názorov, tendencií, postojov, záujmov atď. Priebeh tohto dynamického procesu závisí od účastníkov konfliktu, ich temperamentu. jeho spracovania, atď. Výskumy v oblasti vedenia a riadenia dokazujú, že riešenie konfliktov vyžaduje 20 - 21 % z celkového času riadiacich pracovníkov (Rue, 1990).

Druhy konfliktov všeobecne

Vypovedá o úrovni jeho uvedomenia a vplyve na správanie:

- Latentný konflikt
- Pociťovaný konflikt
- Poznaný konflikt.
- Zvládaný konflikt.



Úrovne konfliktu

- 1. Podráždenosť:** problémy nie sú výrazné, dokážete ich ignorovať.
- 2. Mrzutosť:** problémy vyvolávajú rastúcu mrzutosť, začína narastať stres a zvyčajne ťažkosti narastajú. Ešte dokážeme vyjadriť logicky svoje námietky.
- 3. Hnev:** problémy vyvolávajú silný pocit nespravodlivosti, urazenosti a nepriateľstva. Námietky začíname vyjadrovať emocionálne.
- 4. Násilie:** zúčastnení sú presvedčení o správnosti svojho stanoviska. Prichádza pomsta a odplata, obe strany chcú vyhrať za každú cenu a chcú protivníka rozdrviť. Námietky sa vyjadrujú fyzicky, pretože slovná argumentácia je neúčinná. Emocionálna expanzia. V tejto fáze sú ľudia schopní akéhokoľvek neuváženeho činu.

Oblasť zhody

Konflikt môžeme zmierniť, ak nájdeme obojstrannú oblasť zhody. V konflikte existujú dve krajné polohy toho, čo je možné a čo je dostupné.

Obe strany si musia určiť, čo by chceli a s čím sa zmieria.

Oblasť zhody sa nachádza medzi tým, čo strany chcú a s čím sa zmiernia. Akékoľvek riešenie nachádzajúce sa v oblasti zhody prinesie víťazstvo obom stranám, pretože obe strany zostávajú v medziach toho, čo je pre ne prijateľné. Je to najlepšie vyriešenie konfliktu pomocou stratégie spolupráce.

Vytváranie podmienok riešenia:

Formulovať svoje požiadavky jasne a presne. Sústrediť sa na to, čo je spoločné, čo spája, kde sa dá dohodnúť. Veci formulovať pozitívne. Zdôrazniť výhody riešenia, čo je potrebné urobiť preto to, aby sa riešenie dosiahlo. Nevenovať tomu, prečo by to nešlo.

1. Vytvoriť priaznivú klímu pre spoločné riešenie problémov:
2. Ústretovo ale aj racionálne komunikovať:
3. Dohodnúť sa na riešení podľa princípu win : win



Zásady krízovej komunikácie

Spoločnosť hovorí nielen v dobách „normálnych“, ale predovšetkým v dobách konfliktných či krízových zásadne „jedným jazykom“.

Hovorca musí byť schopný presvedčiť o svojej kompetencii.

Nečakať, až sa nepríjemných skutočností zmocnia médiá z iných zdrojov.

Všetky informácie musia byť k dispozícii v „reálnom čase“

Pokiaľ nemôžu byť určité informácie uvoľnené bez rozhodnutia zodpovedných pracovníkov, musí byť jednoznačne povedané prečo.

Nech už je situácia akokoľvek neprehľadná a zložitá, musí vedenie a hovorca spoločnosti zachovať chladnú hlavu.

Dôležité je nielen postupovať podľa plánu, ale tiež zaznamenávať priebeh krízy a zodpovedajúce reakcie okolia. Pomôže to pri aktualizácii krízového scenára a pre poučenie pre budúcnosť.

Rozhodne je vhodnejšie zo začiatku pripustiť radšej horší variant a situáciu nezľahčovať.

Nikdy nezvalujte vinu na iných a vždy zachovajte chladnú hlavu.

Nečakať na prejavy sympatií. Tie sa nedostavia samé, pokiaľ sme si pre to nevytvorili zálohu skôr.

Nehnevať sa v prípade, ak „naše“ médium píše „proti nám“. Veriť v zvrät k lepšiemu a robiť všetko pre to, aby nastal.

Potenciálne zdroje kríz

V o n k a j š i e

Nemateriálne a materiálne / technické

- Obraz spoločnosti
- Kvalita produktu - Útoky
- Ťažkosti s termínmi - Nebezpečenstvo nehôd
- Komunikačné správanie
- Etika

Ak strany **konfliktu** už nie sú schopné prijímať kompromisy a tým obnovovať rovnováhu záujmov, prechádza konflikt do **krízy**.

Nezvládnutá kríza získava vlastnú dynamiku a môže vyústiť do **katastrofy**.

Znepokojená verejnosť má právo byť informovaná. Je nutné počítať s negativizmom novinárov, ako aj so sklonom novinárov stavať sa na stranu „slabších“ a menej privilegovaných.



Postoje verejnosti k určitej udalosti sa formujú v prvých troch až štyroch hodinách po jej nástupe. Hovorí sa o tzv. **okne príležitosti**. Každá kríza ponecháva otvorené časové okno umožňujúce dostať krízu pod kontrolu, ale iba **v časovom rozpätí 45 minút až 12 hodín**.

Veľmi záleží na **pravdivej a vecnej informácii**.

Dávidov efekt = verejnosť má vyhranený sklon fandiť slabším a „čestnejším“. Normálne to nebýva spoločnosť (firma...), ale ten (oni), kto sa proti spoločnosti postaví. Ale len za predpokladu, že sa verejnosť môže stotožniť aspoň s časťou výpovede.

Najhoršie chyby, ktorých sa dopúšťame v konfliktných a krízových situáciách:

Nekomunikujeme

Komunikujeme polopravdy

S médiami udržiavame kontakty len vtedy, keď musíme

Za slovami nenasledujú činy

Informácie si protirečia

Odporcov a médiá nepovažujeme za rovnocenných partnerov

Neberieme ohľad na argumenty, stanoviská a názory protistrany

Dopustíme chaos a nekoordinované správanie

Sme úzkoprší

Pokúšame sa o riešenie problémov bez tvorivého prístupu.

Ako verejnosť vníma komunikačné snahy:

MORALIZÁCIA problémov - ak osobnosti zodpovedné za prijímanie rozhodnutí nie sú dostatočne kompetentné alebo neargumentujú presvedčivo a najmä pravdivo.

Emocionalizácia prístupu umožňuje, aby sa do diskusie zapojili aj tí, ktorí o podstate problému nemajú ani zdanie.

IDENTITA spoločnosti - práve v konfliktných a krízových momentoch života podniku sa CORPORATE IDENTITY stáva ústrednou hodnotou umožňujúcou získať akceptáciu aj v najťažších dobách.

AKCEPTAČNÝ MODEL - ide o súhlas alebo nesúhlas s názormi na určitý objekt. Predpoklady akceptovania takýchto obsahov:

- ich vierohodnosť
- ak pomôžu riešiť skutočné problémy.



Dôvera ku masmédiám a ich vplyv

Pretrváva naivná viera vo všemocnosť zverejnenia v domnení, že sú to médiá, ktoré konflikty a krízy vyvolávajú

Na druhej strane sú médiá podceňované. Novinári majú sklon považovať sa za „advokátov slabých a bezbranných“. Takmer vždy zdôrazňujú kritické pohľady na vec a intenzívne sa zaujímajú o pozadie dejov a javov. Obvykle si vyžadujú aj oponentné posudky (ktorým verejnosť prisudzuje častokrát väčšiu váhu než oficiálnym štúdiám).

Verejnosť zvlášť starostlivo sleduje ukazovateľ bezpečnosti. Tvrdenia o absolútnej bezpečnosti a nezávadnosti pôsobia nedôveryhodne.

Vytváranie predpokladov pre účinnú komunikáciu v konfliktných a krízových situáciách:

- o vytvárať zálohu dôvery, ktorá korporácii umožní vedenie účinného dialógu s jej okolím,
- o vytvárať komunikačné kanály a vyhľadávať osobnosti schopné za korporáciu komunikovať v konfliktnej dobe, a to už v dobe „normálnej,
- o sledovať a analyzovať trendy, upozorňovať na eventuality konfliktný potenciál a dôsledky, ktoré by z nich mohli pre korporáciu vyplynúť.

Čo nemá chýbať v krízovom scenári

- o Zoznam vedúcich pracovníkov na najvyššej, strednej aj prevádzkovej úrovni vedenia, ktorí musia byť podľa rozsahu prípadu vyrozumení, so všetkými možnosťami spojenia (**Dosiahnuteľnosť**)
- o Zoznam osôb oprávnených poskytovať informácie priamo alebo prostredníctvom médií. Okrem „hovorcov“ je užitočné vybrať aj odborníkov, ktorí sú schopní vysvetľovať vecné súvislosti. (**Určenie hovorcov**)
- o Zoznam osôb tvoriacich krízový štáb. Zabezpečenie dobrej komunikácie medzi štábom komunikačným a technickým. (**Zabezpečenie súhry**)
- o V podnikoch so zložitou organizačnou štruktúrou určiť osoby oprávnené komunikovať až do okamžiku, kedy môžu byť nahradené oficiálnymi hovorcami (**Zastupiteľnosť**)
- o Zoznam hlavných médií vrátane celoštátnych. Zvláštnu pozornosť venovať regionálnej a miestnej tlači.



Mgr. Eva Martinovičová

Pracujem ako konzultantka, lektorka a koučka v spoločnosti EdWell s.r.o., ktorú som založila s poslaním poskytovať klientom možnosť objaviť vlastný potenciál a nájsť samého seba v rôznych oblastiach života – profesijnej aj súkromnej.

Mám dlhoročné skúsenosti s vedením ľudí, tímov a projektov. Pri práci využívam nielen teoretické, ale predovšetkým praktické skúsenosti, ktoré som nadobudla štúdiom, vzdelávaním a praxou v biznise.

Osobný rozvoj, nácvik komunikačných techník a predovšetkým koučingový proces môže byť pre niektorých klientov náročný. Preto na príprave a realizácii tréningov spolupracujeme s profesionálnym psychológom. Niektoré tréningy pripravujeme a vedieme s externými lektormi, ktorí sú expertmi v daných oblastiach. Teoretická aj praktická časť je preto obohatená nielen znalosťou psychológie, ale aj dlhoročnými skúsenosťami spolupráce s ľuďmi v úspešných tímoch. Vďaka tomu sa na tréningoch a v koučingovom procese zvyčajne dokážeme dostať do hĺbky v pomerne krátkom čase a naši klienti dosahujú vďaka tomu výsledky rýchlejšie. To ich motivuje dosahovať úspech trvale.

V oblasti koučingu mám ukončené kontinuálne vzdelávanie certifikované International Coach Federation (ICF) – **Integratívny koučing založený na polaritách**. Som členkou [International Coach Federation \(Medzinárodná federácia koučov\)](#) a [Slovenskej asociácie koučov](#) (SAKO).

Absolvovala som dvojročný výcvik **Integratívna práca s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch**, ktorý je akreditovaný Slovenskou komorou psychológov a Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR.

Vypracoval:

Mgr. Eva Martinovičová

+421 903 553 300

martinovicova@edwell.sk

EdWell s.r.o.

Komárnická 48, 821 02 Bratislava

EdWell s.r.o. zapísaná v Obchodnom registri Okresného súdu Bratislava I., oddiel Sro,

vložka č 62145/B so sídlom Komárnická 48, 821 02 Bratislava