

# Zvládanie konfliktov a vyjednávanie



# Zvládanie konfliktov a vyjednávanie

***Neexistuje problém, ktorý by v sebe neskrýval dar.***

***Konflikty sú súčasťou života. Je potrebné ich riešiť, nie sa im vyhýbať.***

## Cieľ workshopu

Osvojiť si zručnosti riešenia konfliktov. Rozpoznať kontraproduktívne správanie a manipuláciu a ubrániť sa jej. Vyjednať čo najlepšie podmienky.

## Témy workshopu

- Kontraproduktívne správanie
- Transakčná analýza
- Čo je konflikt a ako vzniká
- Pozičné prístupy k riešeniu konfliktov, stratégie
- Vyjednávanie, hľadanie priestoru zhody
- Manipulácia a manipulátori, obrana proti manipulácii
- Zvládanie emócií a stresu v konflikte
- Extrémne negóciácie (výsledok spolupráce US Army a Harvard University prenesené do praxe)



## 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 dospeli 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.***



## Konflikty

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 1

**Konflikt** je udalosť, spoločenský proces, v ktorom sa jednotlivec alebo skupina snaží o dosiahnutie vlastných cieľov (uspokojenie potrieb, realizáciu záujmov) eliminovaním, zničením alebo podriadením si iného jednotlivca alebo skupiny, snažiacich sa o dosiahnutie podobných alebo identických cieľov. Konflikt medzi skupinami môže vzniknúť aj vtedy, keď sa tieto skupiny snažia o dosiahnutie rôznych cieľov, ale k ich realizácii chcú použiť tie isté prostriedky. Pri konflikte existuje vždy vedomie o protivníkovi, jasná definícia situácie, v ktorej je protivník definovaný práve rozdielmi v snahách a cieľoch.

### Definícia 2

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** je taký, ktorý existuje, ale *nie je poznaný*. Jeho úroveň je nevedomá alebo podvedomá. Správanie je určované obrannými mechanizmami ako vytesnenie, potláčanie, odčinenie.

**Pocitovaný konflikt** už *vyvoláva vnútorné napätie*, zvýšenú podráždenosť, ale konflikt stále nie je otvorený, nevedie k prezentácii navonok. Správanie sa preto ťažšie koriguje.

**Poznaný konflikt**. Základné príčiny sú známe jednému alebo oboj účastníkom konfliktu. Správanie nemusí viesť k vyhroteniu konfliktu, účastníci dokážu korigovať vzájomné prejavy voči sebe.

**Zvládaný konflikt**. Účastníci ho riešia niektorým zo spôsobov, ako konfrontácia, kooperácia, ústup, vyhnutie sa, kompromis. Spôsob zvládania môže viesť:

- a) k novému konfliktu
- b) k vyriešeniu konfliktu.

## 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.



## Tri stratégie riešenia konfliktov

- **Uplatnenie moci:** víťazí najsilnejšia strana. Sila = právo. Jedna strana víťazí, druhá prehráva, konflikt zostáva, pretože porazená strana pociťuje negatívne emócie. „Mám pravdu a ty nie.“ Keď sú obe strany rovnako silné, konflikt sa prehľbuje a prehrávajú obe strany.
- **Uplatnenie práv:** rozhoduje sa podľa práva, kultúrnych a sociálnych zvyklostí. Dohoda sa dosiahnuť dá, ale konflikt nemusí byť vyriešený. Ak situácia pretrváva, zvyčajne sa dohodne zmierovacie jednanie.
- **Uplatnenie záujmov oboch strán:** ak sú obe strany na sebe závislé, je v záujme zúčastnených, aby sa konflikt vyriešil k obojstranne spokojnosti. Strany uznajú obojstranné dlhodobé záujmy. Obe strany niečo získajú, čo je zárukou nielen riešenia, ale aj vyriešenia konfliktu. Keď konflikt vyriešia, môže naďalej účinne spolupracovať.

## Oblasť zhody

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

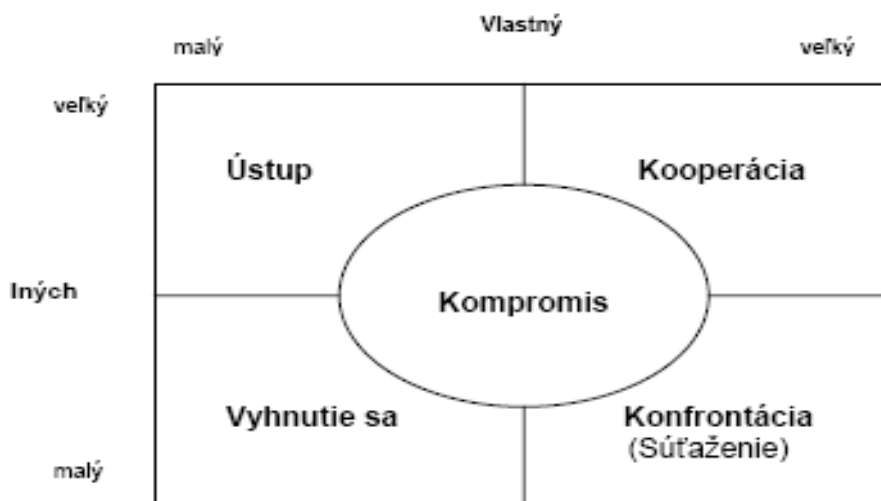
Obe strany si musia určiť, čo by chceli a s čím sa zmieria.

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.



## Zvládanie interpersonálnych konfliktov

Prístup k riešeniu konfliktu je individuálny, každý reaguje svojím „osvedčeným“ spôsobom. Spôsoby zvládania konfliktov je možné charakterizovať v závislosti od *veľkosti vlastného záujmu* a *záujmu u iných* o riešenie konfliktu.



## Riešenie konfliktu

Keďže konflikt tvorí súčasť takmer každého diania, nie je možné a vlastne ani nutné, ho celkom eliminovať. Naša úloha spočíva v hľadaní efektívneho riešenia konfliktu.

Existuje niekoľko stratégií, ako reagovať na konflikt. Odlišujú sa aj podľa pozície prístupu, miery asertivity, či kooperácie:

- **presadenie sa** (konfrontácia)– presadenie svojich nárokov na úkor druhej strany s využitím pozície moci alebo autority
- **vyhnutie sa** – odloženie riešenie problému a jeho ignorácia
- **prispôsobenie sa** (ústup) - vzdanie sa vlastných nárokov v prospech druhej strany
- **spolupráca** (kooperácia) - riešenie konfliktu spoluprácou a spoločnou snahou nájsť objektívne najvýhodnejšie riešenie
- **kompromis** - obojstranné vykonanie série ústupkov. Strany tu však neberú ohľad na najlepšie možné riešenie. No v kontexte ekonomických súvislostí a priorit sa kompromis javí ako nevhodná metóda (prehra : prehra)





## Prístup k riešeniu konfliktov

- **Konfrontácia** sleduje vlastné záujmy a ciele, bez rešpektovania záujmov druhej strany. Využíva sa dominantné postavenie, právomoc, možnosť kontrolovať zdroje, ktoré druhá strana potrebuje k svojej činnosti. Rovinou konfliktu je moc a sila. Prostriedkom je formálna autorita, manipulácia, intrigy, ignorovanie požiadaviek druhej strany. Dôsledky - pocit nepriateľstva, túžba po odplate na strane druhého.
- **Kooperácia**. **Snaha každého účastníka riešiť problém a súčasne rešpektovať názory druhej strany. Berie sa ohľad na záujmy druhých, hľadajú sa vzájomne výhodné riešenia. Rovina konfliktu je v uspokojení oboch strán (win : win).**
- **Vyhýbanie sa**. *Podceňuje sa vlastný záujem aj záujem druhej strany. Východiskom je predpoklad, že akýkoľvek konflikt je škodlivý. Trvalé vyhýbania sa vedie k zvýšenej frustrácii a uvoľnený priestor právomoci môže vyplniť inými. Výsledkom je ešte väčšie napätie a nedorozumenie.*
- **Ústup**. Vlastné záujmy sa nezohľadňujú, maximálne sa vychádza v ústrety druhej strane. Dáva to podklad pre spoluprácu, ale za cenu obetovania vlastných záujmov. Cieľom je klud a pokoj. *Trvalejšie používanie tohto postupu môže viesť k utvoreniu bludného kruhu. Neriešenie situácie umožňuje zneužívanie druhou stranou, čo ďalej znižuje sebahodnotenie. Väčšia pochybnosť o sebe je predpokladom ďalšieho zneužívania.*
- **Kompromis**. Účastníci sa vzdajú časti svojich záujmov v prospech dohody. Pri konečnom riešení nie je víťaz ani porazený. Dlhodobu uplatňovaný kompromis môže viesť z jednej či druhej strany k „preceňovaniu“ hodnoty svojej obete a „podceneniu“ hodnoty obete druhého. Nerealistické požiadavky sú odrazom tohto pocitu. *Kompromis za každú cenu smeruje k nereálnemu riešeniu.*

Uvedené prístupy nie sú jednoznačne dobré či zlé. Použitie je závislé od situačných faktorov, čo vyžaduje dynamický prístup k riešeniu konfliktov. V prehľade sú uvedené situácie, kedy je možné jednotlivé prístupy použiť.

### Konfrontácia:

- ak je potrebné rýchle a rozhodné riešenie
- pri presadení nepopulárneho opatrenia
- ak je úplná istota o správnosti riešenia (viac informácií, širší kontext atď.)



- ak by sa iný prístup vykladal ako vlastná slabosť (vyhranený, odborný prístup je nedeliteľná časť kompetencie)

#### *Spolupráca:*

- ak sú záujmy zainteresovaných strán citlivé, dôležité a nie je možnosť kompromisu. Je nutné hľadať integrujúce riešenie.
- ak sa chceme niečo dozvedieť, získať, osvojiť a pod.
- ak je možné zosúladiť náhľady z rôznych perspektív
- ak je možné získať a zapojiť každého účastníka pre podporu konečného riešenia
- umožňuje analyzovať pocity, nálady, ktoré viedli k narušeniu vzťahov.

#### *Vyhýbanie sa:*

- ak ide o maličkosti v konflikte, dôležitejšie sú iné záležitosti
- ak nie je žiadna šanca uspokojiť svoje záujmy
- ak sú straty z potencionálneho „rozhádania“ účastníkov väčšie ako prínos konečného riešenia konfliktu
- ak je potrebné nechať ukľudniť vášne a získať odstup
- ak konflikt môže byť vyriešený niekým iným
- ak je konflikt marginálny, „nie pravý“, zastupujúci iný konflikt.

#### *Ústup:*

- ak človek zjavne nie je v práve resp. nemá pravdu
- pokiaľ je záujem vypočuť si názor iných, resp. ísť v intenciách „múdrejší ustúpi“
- ak predmet konfliktu je podstatne významnejší pre iných než pre vás, uspokojenie iných udržuje vzťahy a spoluprácu
- buduje sa kredit pre budúcnosť
- ak je dôležitejšia harmónia a udržane stability
- minimalizovanie strát, ak sú šance nerovnovážne a prehráva sa
- ak chceme aby sa podriadení poučili z chýb

#### *Kompromis:*

- ak ciele a záujmy sú dôležité, ale nie natoľko, aby sa uplatnením asertivity narušili vzťahy
- ak sú oponenti približne rovnako silní a majú snahu presadiť vzájomne sa vylučujúce ciele
- dosiahnutie dočasného klúdu v komplikovaných záležitostiach
- ako prostriedok ústupu, ak konfrontácia ani spolupráca nie je funkčná.



## Postup pri riešení konfliktov

Je možné uplatniť *klasický, štandardný* postup riešenia problému:

- identifikácia a definovanie problému - konflikt
- hľadanie stratégií možných riešení
- vyhodnotenie úspešnosti jednotlivých riešení
- rozhodnutie o vzájomne prijateľnom riešení konfliktu
- implementácia - realizácia rozhodnutia
- verifikácia výsledkov riešenia - vyhodnotenie
- ak výsledok nespĺňa očakávanie, prejsť body a zistiť, kde došlo k chybe.

### Vytváranie podmienok riešenia:

Formulovať svoje požiadavky. Prvotne sa sústrediť 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. Menej sa venovať tomu, prečo by to nešlo.

#### 1. Vytvoriť priaznivú klímu pre spoločné riešenie problémov:

- ***Dať najavo skutočný záujem.*** Snažiť sa vcítiť do pocitov, postojov druhej strany. Venovať pozornosť emóciám oponenta. Ak je to potrebné, nechať ho „vybublať“ skôr, než sa zareaguje (bude skôr načúvať).
- ***Snažiť sa získať o probléme čo najširšie informácie. Klásť otázky, ktoré navrhovateľa nasmerujú na vecné,*** nie emocionálne, konkrétne, nie všeobecné, popisné, nie hodnotiace ***vyjadrenia.*** Čas od času zhrnúť vlastnými slovami to, čo bolo práve vypočuté, overiť si, či s tým druhá strana súhlasí.

#### 2. Ústretovo ale aj racionálne komunikovať:

- ***Uznať konflikt, jeho závažnosť. Nebagatelizovať konflikt a nepopierať jeho existenciu. Nezosmiešňovať ani nekarhať účastníkov.***
- Vyslať signál o ochote ***zvážiť zmenu stanoviska ak sa budú akceptovať fakty, zásady, ale aj pocity, ktoré druhá strana povedala.***
- „Opraty“ diskusie držať v rukách, aby sa ***zamerala na problémy, nie na osoby.***
- Ak je potrebné, ***zapojiť ďalších účastníkov do riešenia.*** Dávať priame a cielené otázky konkrétnym ľuďom.



### 3. Dohodnúť sa na riešení podľa princípu win : win

- **Skúmať možné riešenia, aby sa odhalili skutočné záujmy zainteresovaných.** Snažiť sa zistiť, čo je za argumentmi a požiadavkami druhej strany.
- Oprieť sa o to, **čo spája obe strany v cieľoch, hodnotách a zásadách.** Využívať spoločné body ako odrazový mostík k tvorbe ďalších variant riešenia. Zdržať sa vynášania súdov a hodnotení.
- **Navrhovať win : win riešenia (obe strany víťazia)**
- Dohodnúť sa na riešení a overiť, **či prijaté riešenie podporuje a chápe rovnako aj druhá strana,** vyjasniť si úlohy, dohodnúť termíny.

### **Asertívne riešenie konfliktov vedie ku**

- sebaapresadeniu
- spolupráci
- rozvoju a posilneniu dôvery a tým k pocitu spolupatričnosti a priateľstva
- uspokojeniu potrieb zúčastnených.

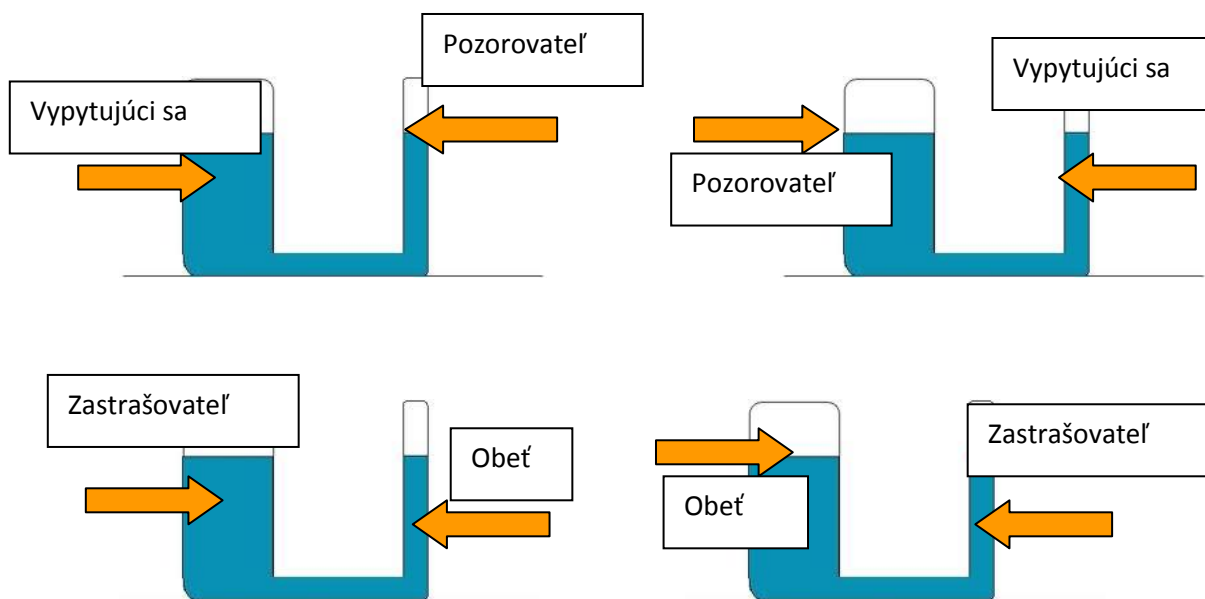
Pri asertívnom správaní sa majme na mysli aj verbálnu a neverbálnu stránku komunikácie. Môžeme sa správať asertívne a hovoriť presvedčivo, no keď naša neverbálna komunikácia nebude v súlade s tým, čo hovoríme, budeme pôsobiť neúprimne. Málokto nám uverí.



## Manipulácia a obrana proti nej

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)
- Stred 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
- Ospravedľňuje 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 ospravedľňovať a dodávame im tým energiu.
- Je **AKTÍVNY**

### Pozorovateľ:

- Má sebaepochybnosti, obavy
- Správa sa rezervovane alebo mlčí
- Ak mlčí, nikto mu „neodsáva” energiu a nevnučuje 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, fyzickej krásy, lásky, sebaúcty, “keby som mal.....”
- je **PASÍVNY**

***Zabránenie manipulácii spočívajúcej v pomenovaní danej drámy (modelu) správania.***

***Zastrašovateľ:***

Mám pocit, že ma chcete zastrašiť.

***Obet':***

Zdá sa mi, že ma robíte zodpovedným za to, čo nie je v poriadku vo vašom živote.

Možno to nie je váš úmysel, ale mám pocit, že sa snažíte na mňa zvaliť vinu.

***Vypyťujúci sa:***

Mám vás celkom rád, ale keď som s vami, mám pocit, že som kritizovaný.

Je tu ešte niečo okrem tejto záležitosti, čo vám robí starosti?

***Pozorovateľ:***

Mám pocit, že sa mi stále snažíte uniknúť. Cítite sa dobre? Ste v poriadku?



## Vyjednávanie - príprava

- Jasná formulácia toho, čo chceme dosiahnuť: umožní nám mať cieľ pred očami, ľahšie tvoriť návrhy a ponuky
- Znižuje strach z toho, že vyjednáme niečo, čo nás bude nakoniec mrziť a budeme to pokladať za prehru a neúspech.
- Priestor vyjednávania: určenie si limitov – prípustného minima a maxima (priestoru pre dohodu). Nadhodnotenie alebo podhodnotenie ponuky je vyjednávanie mimo priestoru dohody ohraničeného maximom a minimom.

### Prvé ponuky

Strany navzájom o sebe nevedia, aký je ich vyjednávací priestor, majú len svoje dohady o súperových hraniciach a možnostiach.

#### Spôsoby prvej ponuky

- ponúknuť svoje maximum, nadhodnotiť svoju ponuku (vyvolá súperenie)
- ponúknuť niečo medzi svojím minimom a maximom (priestor pre vyjednávanie)
- ponúknuť ústretovo to, čo si myslíme, že chce počuť druhá strana nezávisle od našich záujmov a pozícií (rýchla dohoda – ak neohrozuje naše záujmy je to výhoda).

#### Taktika – Ústupky

- príliš veľké ústupky – ak robíme príliš veľké kroky, dávame tým najavo nielen to, že sa chceme dohodnúť a sme ústretoví a veľkorysí, ale aj to, že máme ešte veľký vyjednávací priestor a máme z čoho ustupovať.
- primerané ústupky – ak robíme „akurát“ veľké kroky, sme ústretoví a zároveň si ponechávame vyjednávací priestor na možné ústupky.
- žiadne ústupky alebo odskoky – príliš malé ústupky budia v druhej strane dojem neústretovosti a zvyšuje to napätie vo vyjednávaní. To isté platí aj pre žiadne ústupky.

***Neustupovanie zo svojich pozícií alebo dokonca zväčšovanie požiadaviek môže viesť k zastaveniu vyjednávania a zhoršeniu konfliktu.***





## 5 klíčových postojov pri vyjednávaní

1. Kladte otvorené pozitívne otázky
2. Aktívne počúvajte a rozveďte pozitívne stránky
3. Riešte námietky efektívne a s empatiou
  - buďte dokonale pripravení
  - prijmite námietku a pochopte jej dôvod
  - odvolajte sa spätne na pozitívne stránky
  - odhaľujte pozitíva v negatívnom
4. „Urobte z druhého kráľa!“ – zaujímajte sa o toho druhého, dajte mu priestor na vyrozprávanie, budujete dôveru, hovorte o svojom obchodnom partnerovi
5. Využívajte silu ticha



## Extrémne negociácie

Na základe spolupráce US Army (vojaci v Iraku) a Harvard University vznikli 3 pravidiel extrémnych vyjednávacích techník.

### **1. Vytvorte si presný obraz.**

**ÁNO:** komunikujte, pýtajte sa, zistite si všetky dostupné informácie, porozumejte situácii.

**NIE:** predstavy a predpoklady, vlastné scenáre.

### **2. Spolupracujte a otvorte sa.**

**ÁNO:** Pýtajte sa: Čo je pre teba najdôležitejšie?

**NIE:** kritika, otázky: Čo je (bude) pre teba zlé (najhoršie)?

### **3. Buďte autentickí a uveriteľní, aby kúpili vašu myšlienku.**

**ÁNO:** úprimnosť, otázky: Čo ty môžeš pre to urobiť?

**NIE:** vyhrážky, vety: Ak to neurobíš, tak...

## Techniky

1. Buď úprimný.
2. Vybuduj si dôveru u ľudí.
3. Nepodplácaj.
4. Rešpektuj a riad' spôsobom, ktorý je druhému príjemný.
5. Zameraj sa na proces.

## Odporúčania

1. Nekonaj bez ohľadu na to, ako bude tvoje rozhodnutie a aktivity prijímané.
2. Netlač na ľudí.
3. Nechod' do otvoreného boja.



## 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](mailto: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