

ni Kooperácia

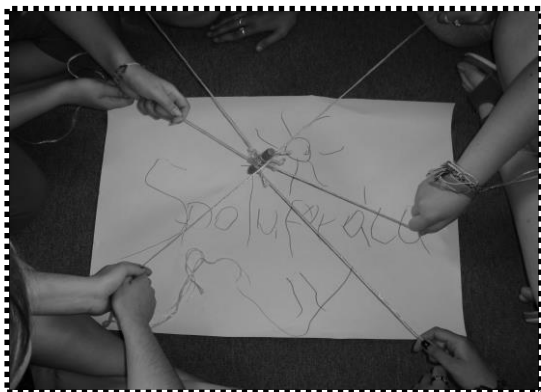


Spolupráca

- Tvorba a rozvoj tímov
- Tri potreby v živote skupiny
- Fázy rozvoja tímu
- Tímové roly
- Potenciál jednotlivca a tímu

Riešenie konfliktov

Konflikt a prispôsobenie sa
Formy rozhodovania a účasti
na rozhodovaní



Spolupráca

Ak chceš ísť rýchlo choď sám, ak chceš ísť ďaleko, choď s niekým.

(africké príslovie)

Príroda nás učí, že najlepšia spoločnosť je tá, ktorej cieľom nie je skorý blahobyt, ale šťastie jej všetkých občanov.

(Thomas More)

Keď priateľ vyjadruje pred tebou svoju myšlienku, neskrývaj pred ním vlastný názor, či je to súhlas, či odmietnutie. Ale aj keď mlčí, nech tvoje srdce načúva jeho srdcu, lebo v priateľstve každá myšlienka, želanie i nádej sa rodia v tichu a odovzdávajú sa s veľkou radosťou.

(Chalíl Džibrán)

1. Čo je to kooperácia?

Kooperáciu, čiže spoluprácu, možno vymedziť ako **najvyššiu formu medziľudskej súčinnosti**. Účastníci si navzájom pomáhajú, dopĺňajú sa svojimi činnosťami za účelom dosiahnuť čo najefektívnejšie svoj cieľ.

Spolupracovať sa učíme v podstate celý život. Túto zručnosť sa musíme usilovať neustále zdokonaľovať. Každý z nás by mal:

- byť ochotný pracovať na sebe a preveriť niektoré doteraz zabehnuté postupy a pravidlá, pokiaľ už neslúžia dostatočne,
- byť ochotný poskytnúť a prijať spätnú väzbu,
- byť ochotný naozaj počuť iný názor (nielen počúvať a pritom nepočuť),
- byť si vedomý, čo je cieľom spolupráce,
- rešpektovať, že sme rôzni a máme svoje pravdy.

Často sa nám pri kooperácii naskytne otázka: *Prečo nespolupracujeme?*

Existuje viacero vysvetlení, napr.:

- veľa ľudí nechápe podstatu spolupráce,
- veľa ľudí sa nechce vzdať svojej moci a kontroly,
- veľa ľudí má pocit, že na to nemá čas,
- veľa ľudí nevie ako...

Spolupráca medzi ľuďmi prebieha vždy, keď sa **aspoň dvaja** ľudia rozhodnú pre **spoločný postup** pri dosahovaní ich **cieľov**. Vytvorí tím. Členovia tímu sa navzájom podporujú a podnecujú k efektívnej práci a vytvorí skutočne výkonný jednotný organizmus. Samozrejme to vyžaduje prácu od každého jednotlivca.

Za určitých podmienok je tím naozaj efektívny. Môžete v ňom zažiť synergiu a dosiahnuť neuveriteľné výsledky. V tomto stave **sa sily** každého člena tímu nielen sčítavajú, ale **násobia**.

Synergia (gr. slovo = kooperácia či spoločná práca) je *interakcia dvoch alebo viacerých prvkov či síl takým spôsobom, že ich skombinované úsilie a výsledky sú väčšie, než je suma ich jednotlivých častí (1+1 sa nerovná 2, ale aspoň 3 ☺).*

V organizáciách možno synergiu charakterizovať ako kooperáciu medzi skupinami alebo ich jednotlivými časťami, ktorá vytvára **zosilnený efekt**. Synergiu podporujú určité interpersonálne zručnosti členov tímu a vedúceho. Ide o:

- ✓ **Aktívne počúvanie**
- ✓ **Poskytovanie podpory** a vytváranie priaznivej psychologickkej klímy – povzbudzovanie ľudí k tomu, aby hovorili otvorene a bez obáv, že budú za svoje nápady kritizovaní.
- ✓ **Schopnosť rozlišovať a konfrontovať** – rozlišovanie medzi faktickými a osobnými otázkami a pripomienkami. Schopnosť smerovať pripomienky pri prezentácii konfliktných myšlienok od osoby na fakt.
- ✓ **Snaha o kvalitu** ako osobná zaangažovanosť členov tímu na kvalitnej práci. Tím nemôže byť úspešný, pokiaľ jeho členovia sami neakceptujú zodpovednosť za kvalitnú prácu.
- ✓ **Akceptácia rôznorodosti** – teda toho, že každý člen tímu prináša so sebou hodnotný súbor zručností a schopností, ktoré sú pre tím potrebné.
- ✓ **Spätná väzba** v zmysle otvorenej a čestnej komunikácie je rozhodujúca pri dosahovaní dobrých výsledkov.

Základný rozdiel medzi efektívnym tímom a skupinou je ten, že skupina nezriedka produkuje **negergiu**, zatiaľ čo efektívny tím vytvára **synergiu**. **Negergia znamená, že hodnota, vytvorená spoločne skupinou je menšia, než súčet hodnôt vytvorených jednotlivcami, ktorí pracujú sami.**

Desať zlatých pravidiel úspešnej kooperácie

1. Môj základný postoj je: „Ja som O. K.“ (*Erik Berne*)
2. Každý má určité predstavy, ktoré musí vedieť ponúknuť, pretože sú dôležité.
3. Každý má svoje špeciálne schopnosti, ktoré sú pre tím dôležité.
4. Každý je zodpovedný za to, čo robí, ale tiež aj za to, čo nerobí. (*Voltaire*)
5. Rešpektujem myslenie druhých.
6. Nikdy nespúšťam zo zreteľa cieľ.
7. Čím viac súhlasím s prácou ostatných, tým lepší bude výkon skupiny.
8. Tvorivosť je lepšia ako jednoliatosť.
9. Konflikty, ak sú produktívne urovnané, podporujú výsledky skupiny.
10. Svet má hádanky, ale má rovnako toľko riešení – stokrát krajších ako hádanky. (*Marti Liechti*)

2. O tíme



2.1. Tvorba a rozvoj tímov

Nie je zriedkavosťou, že v neštátnych organizáciách tvoria ich základ priateľské alebo príbuzenské vzťahy. Dobrovoľnícka organizácia začína pracovať ako **skupina**, teda ako súbor jednotlivcov, ktorých spája spoločný záujem a uspokojovanie istých, možno spoločných potrieb. Prijemná sociálna klíma, dobré medziľudské vzťahy a ochota začať niečo nové, zohrávajú veľmi pozitívnu úlohu v procese zakladania, budovania a rozvoja organizácie. Lenže to nestačí, aby nezisková organizácia fungovala efektívne a profesionálne. Je potrebné, aby ľudia pracovali ako tím.

Aké sú teda rozdiely medzi skupinou a tímom?

Podľa B. B. Smitha je **tím taká skupina, ktorej jednotlivci majú spoločný cieľ a v ktorej pracovné činnosti a schopnosti každého člena vzájomne a plynulo na seba nadväzujú**. Tím sa dá prirovnať ku skladačke. Každá časť skladačky je dôležitá, všetky do seba presne zapadajú a spolu vytvárajú celok – obraz.

Aby sme lepšie pochopili rozdiel medzi skupinou a tímom, využime príklad z hokeja: *Hokejové mužstvo môže hrať dvoma spôsobmi. Bud' uprednostní kombinačnú hru, keď každý hráč pri smerovaní k cieľu (k nastrieľaniu čo najväčšieho počtu gólov) využíva pozície ostatných spoluhráčov, a keď sám nemá gólovú príležitosť, prihráva im; alebo sa jednotliví hráči budú spoliehať len na seba, nebudú rátať so spoluhráčmi a šance sa budú snažiť premieňať sami.* V prvom prípade ide o výsledok tímovej práce, kým v druhom ide o činnosť skupiny, ktorej jednotlivci neodolajú šanci presadiť vlastný záujem (vystreliť na bránku, dať gól, vyniknúť). **Kakému typu hokejového družstva by ste prirovnali svoje oblasťné centrum alebo inú organizačnú zložku eRka?**

? Prečo tím?

Jednoducho preto, že jednotlivec nezvládne všetko sám. V minulosti, keď sa dôraz kládol na fyzickú prácu, dalo sa veľa urobiť aj bez vstupovania do interakcií s ostatnými. Dnes už je to sotva možné. Výhody, plynúce z tímovej práce, nepociťuje len samotná organizácia, ale aj každý člen tímu. Po osvojení si základných zručností tímovej práce sa zvýši celková efektívnosť, človek od tímu často viac získava, ako mu dáva.



Väčšina ľudí nie sú žiadni univerzálni géniovia. Majú určité schopnosti, ovládajú určité práce, majú určité znalosti. Viac ľudí viac vie!

Najväčšou prednosťou tímu je, že viac ľudí má viac schopností pre dosiahnutie určitého cieľa. Rozliční ľudia majú rozličné názory a pohľady. Prednosťou tímu je, že určitú vec možno pozorovať z viacerých stránok a teda je tu väčšia pravdepodobnosť, že sa nájde lepšie riešenie. Tímová práca je síce niekedy namáhavejšia. Každý ju chce usmerňovať. Námaha sa však vypláca. Výsledok práce je istejší a viacnásobne lepší! Tímy fungujú dobre vtedy, keď sa na svoju úlohu dobre pripravujú.

Tím

- ☺ rozvíja celkové schopnosti pracovníkov (talent, odbornosť, profesionálnu kompetenciu),
- ☺ zdokonaľuje komunikačné schopnosti (horizontálne, t. j. s kolegami, ale aj vertikálne, t.j. s nadriadenými a podriadenými, medzi jednotlivými oddeleniami),
- ☺ vytvára priestor pre participáciu (zvýšenie pracovnej spokojnosti, morálny rast, udržiavanie kroku s vývojom v danej oblasti),
- ☺ a predovšetkým zvyšuje efektivitu každého člena tímu.

Čiť, ktorý najviac brzdí tímovú prácu, je **strach** z kritiky, ostatných, zo zlyhania pri plnení úlohy... Strach pohlcuje energiu, ohlupuje, zbavuje aktivity, robí nás malými. Podporovať rozvoj skupiny znamená odbúrať strach.

Budovanie tímu (teambuilding)

Budovanie tímu môže prebiehať akýmkoľvek spôsobom, ktorý pomôže skupine ľudí pracovať efektívnejšie, mať lepšiu produktivitu, mať radosť z práce a cítiť sa dobre.

Znamená vedomú a cielenú prácu s tímom tak, aby bol schopný dobre využívať jedinečnosť každého svojho člena.

Zameriava sa na:

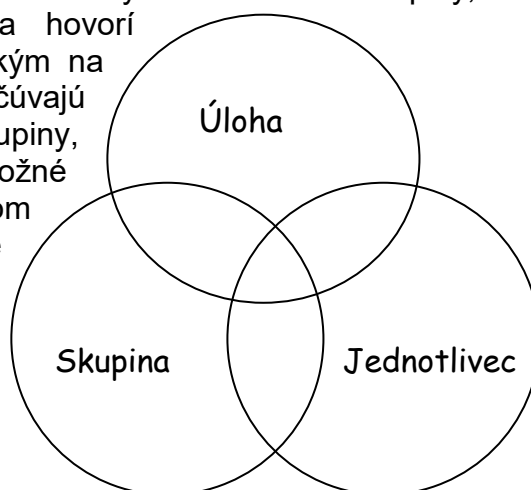
- rozvoj spolupráce,
- zvládanie náročných situácií.,
- efektívnu prácu a komunikáciu v priamom spojení s rozborom a uvedomením si fungovania skupiny,
- vedomé plánovanie zmien s cieľom zvýšiť efektivitu tímu.

Pokiaľ chcete rozvíjať spoluprácu vo svojej skupine, najskôr potrebujete zistiť, kde ste a kde sa za súčasných podmienok môžete dostať. Čiže, kde sa nachádza váš tím, vaša skupina... Je len jediná cesta, ako skvalitniť tímovú spoluprácu – skvalitniť každého jednotlivca v tíme. Aj napriek množstvu ponúk rôznych školení, tréningov a zaručených spôsobov budovania tímu, najdôležitejšou podmienkou je ochota zmeniť sa a učiť sa každého z nás.

2.2 Tri potreby v živote skupiny

Aby sme lepšie pochopili fungovanie tímu, musíme poznať zákonitosti fungovania skupiny. Všetky skupiny sú individualitami tak ako ľudia. Dokonca aj skupiny v jednej organizácii si po čase vytvoria svoju vlastnú skupinovú osobnosť. To, čo funguje v jednej skupine, nemusí nevyhnutne fungovať aj v druhej. Známy odborník na tímový rozvoj, John Adair, hovorí, že skupiny a tímy majú však niektoré **spoločné potreby**:

1. **Úloha** – potreba niečo dosiahnuť (vypracovať projekt, naplánovať seminár, vyriešiť problém...). Potrebu skupiny je splniť túto úlohu. Kým sa úloha nesplní, bude v skupine napätie a tlak na jej splnenie. Úloha je to, o čom skupina spoločne rozmýšľa, hovorí alebo na čom pracuje. Na úlohu sa zvyčajne nazerá ako na vec.
2. **Skupina** – potreba rozvinúť a udržať pracovné vzťahy medzi členmi skupiny, aby mohla byť úloha splnená. Tomu sa hovorí udržiavanie skupiny. Vzťahuje sa predovšetkým na ľudí a ich vzájomný vzťah. Keď sa ľudia nepočúvajú a nesnažia sa rozvíjať návrhy iných členov skupiny, bude pre skupinu veľmi ťažké, dokonca nemožné úlohu splniť. V našej kultúre je zvykom prehliadať túto potrebu, hlavný dôraz sa kladie na úlohu.
3. **Jednotlivec** – ľudia pracujú v skupinách nielen preto, že majú záujem na splnení úlohy, ale aj preto, že členstvo v skupinách uspokojuje ich rôzne potreby.



Na obrázku, ktorý znázorňuje tri prvky alebo potreby v živote skupiny vidieť, že kruhy sa navzájom prekrývajú. To, ako bude skupina plniť spoločnú úlohu, ovplyvní jej život aj život jednotlivca. Fungovanie skupiny spätne ovplyvní plnenie úlohy a spokojnosť či nespokojnosť jednotlivcov. Nespokojnosť jednotlivca sa môže odraziť v živote celej skupiny a v uskutočňovaní úlohy. Keď je skupina dobrá, ak v nej existujú priame a čestné vzťahy, úloha pravdepodobne bude splnená. Ak sú jednotlivci zapojení a motivovaní, možno očakávať, že vydajú zo seba oveľa viac v prospech skupiny a úlohy. Vo väčšine skupín sa dôraz kladie na úlohu, individuálne potreby sú v pozadí. Vedúci by však nielenže mal viesť skupiny k splneniu úlohy, ale mal by sa zamerať aj na budovanie vzťahov v skupine a na rozvoj jednotlivca.

Ďalšie potreby v skupine

Potreby sú **základom ľudskej motivácie** a snaženia a pomáhajú nám odpovedať na otázku, prečo robíme to či ono, prečo napríklad pracujeme v neziskovej organizácii, prečo sme ochotní venovať voľný i pracovný čas veciam, ktoré sa iným zdajú nedôležité.

Jeden z viacerých **modelov ľudských potrieb**, vypracovaný americkým psychológom Maslowom, ich predstavuje ako hierarchicky usporiadané do tvaru pyramídy.

- ▲ Dole sú potreby, ktoré umožňujú prežitie – tzv. **fyzilogické potreby** (prijímanie potravy a tekutín, spánku atď.). Keď sú potreby jednej úrovne uspokojené, prestávajú motivovať a zaktivizujú sa potreby vyššej úrovne, napríklad potreba zabezpečiť si bezpečie (ochrana pred ohrozením).
- ▲ Ďalej sa objavujú **potreby sociálne** (mať priateľov, byť prijímaný ostatnými ľuďmi, patriť do nejakého sociálneho zoskupenia, mať dobré vzťahy na pracovisku, v rodine, v škole, so susedmi atď.)
- ▲ Za nimi nasleduje **úcta ostatných ľudí a sebaúcta** – napríklad úspešnosť, postavenie, uznanie.
- ▲ Nakoniec je to potreba **seberealizácie** – teda využitie vlastného potenciálu prostredníctvom rastu.

Fyzilogické a psychologické potreby sú silnejšie a hlbšie zakorenené, preto sa v prípade ich ohrozenia vraciame v pyramíde potrieb späť, aby sme ich bránili a uspokojili. Takto sa dá vysvetliť, prečo človek, ktorý podával dobré výkony, začína zrazu stagnovať, resp. orientovať sa iným smerom.

John Heron, ktorý sa zaoberal skupinovú dynamikou, hovorí o **potrebe milovať** (mať rád) a **byť milovaný**, o **potrebe rozumieť druhým** a **byť chápaný**, o **potrebe slobodne sa rozhodovať**, alebo zvoliť si a byť zvolený.

Psychológ David McClelland uvádza **tri základné sociálne motívy** – **potrebu dosahovania úspechu**, **potrebu spolupatričnosti**, **lásky**, **potrebu vplyvu a moci**. Ak sa ľudské potreby nenapĺňajú, výsledkom býva smútok, strach, zlosť či frustrácia – emócie, ktoré veľmi často pôsobia v tímovej práci ako brzda. Prejavy týchto emócií sú zároveň signálom, že nie všetci dostávajú od skupiny to, čo očakávali.

Je dobré poznať, prečo sa niekto stal členom určitej skupiny či tímu. Chcel pomôcť ohrozeným deťom? Chcel jednoducho niekam patriť? Chcel nájsť ľudí, s ktorými by zdieľal spoločný jazyk a spoločné hodnoty, rozumel si s nimi? Naše správanie denne ovplyvňuje jemné pradio potrieb, motívov a pohnútok. Ak má tím

efektívne fungovať, je dobré vedieť, čo ľudí poháňa a motivuje, čo môže tímovú prácu stimulovať, ale aj hatiť.

Ovzdušie v tíme pozitívne ovplyvňujú:

- ✓ dôvera
- ✓ spravodlivosť
- ✓ prijatie jednotlivca
- ✓ úspechy
- ✓ solidarita so slabými
- ✓ akceptovanie inak zmýšľajúcich
- ✓ iniciatívy pre nové cesty
- ✓ spontánnosť
- ✓ tolerancia a pod.
- ✓ aktívne vypočutie
- ✓ vzájomná pomoc
- ✓ povzbudzovanie

Ovzdušie v tíme negatívne ovplyvňujú:

- × predsudky
- × osobné zasahovanie
- × rezignácia, pasivita
- × tlak zvonku
- × fixácia
- × netrpezlivosť s jednotlivcom
- × strach
- × konkurenčné myslenie
- × neurotizovanie a pod.
- × konformizmus (snaha po zjednocovaní, rovnakosti)
- × odborná nekompetentnosť
- × strach pred konfliktami
- × kompromisy z lenivosti
- × nerozvážne konanie
- × tajné rozhodnutia

Komunikácia v tíme

Dobre komunikovať znamená:

- 🌀 vážne brať seba samého a iných,
- 🌀 vedieť počúvať,
- 🌀 akceptovať vlastné predstavy a predstavy iných,
- 🌀 vychádzať navzájom úprimne,
- 🌀 vytvárať situácie, v ktorých dochádza ku komunikácii,
- 🌀 počúvať aj tichých,
- 🌀 mať dostatok času,
- 🌀 byť otvorený pre nové nápady - alternatívy - iné predstavy,
- 🌀 prejavíť záujem o ľudí, ich postoje a rozvoj,
- 🌀 pozorovať cieľ tímu, osobné úmysly zúčastnených a okolia,
- 🌀 vedieť, že komunikácia nie je len vecou slov.

2.3 Fázy vývoja tímu

Každá skupina ľudí, ktorá sa rozhodne pracovať na spoločnej úlohe, môže prejsť vo svojom vývoji **niekoľkými fázami** – od značne nezrelej skupiny k vysokovýkonnému tímu. Týka sa to aj ľudí, ktorí už nie sú v tímovej práci začiatníkmi, začínajú však pracovať v novom tíme. Vedúci tímu, ktorý vie, čo môže očakávať v jednotlivých štádiách tímového rozvoja, je lepšie pripravený reagovať na potreby členov (ktoré sú v každom štádiu inakšie) a pomôcť im zvládať situácie, v ktorých sa ocitajú. Poznanie týchto fáz je však dôležité aj pre samotných členov tímu, pretože si tak môžu jasnejšie uvedomiť, čo sa s nimi deje a zreteľne formulovať svoje očakávania.

Všeobecne sa rozoznávajú **štyri štádia** v živote tímu, niektoré zdroje však uvádzajú aj štádium piate:

1. **formovanie,**
2. **kvasenie / rozvoj,**
3. **normovanie,**
4. **výkon,**
5. **rozchod, lúčenie.**

Formovanie (forming)

Začína, keď sa skupina stretáva prvýkrát a keď je nezrelá. Jej členovia sa ocitajú v novej pre nich neznámej situácii, vďaka ktorej sa môže v skupine objaviť značný chaos. Nové prostredie môže v jednotlivcoch vyvolávať veľkú neistotu. Ich správanie je preto zamerané na nadobudnutie vnútornej istoty, sústreďujú sa hlavne na seba a ďalší členovia tímu unikajú ich pozornosti. Niektorí chápu novovzniknutú skupinu pozitívne, ale zmätok v nich vyvoláva netrpezlivosť, a tak sa dožadujú nejakej štruktúry a cieľa. Ďalší si želajú, aby boli v danú chvíľu niekde úplne inde, pretože sa cítia nepríjemne. Ľudí okolo seba vnímajú ako ohrozenie. Komunikácia v takejto skupine viazne, objavujú sa dlhé pauzy a veľa mlčania. Ľudia sú k sebe zdvorilí, ale uzatvorení a ostražití.

Vedúci tímu by mal rátať s tým, že v danej situácii sú na ňom členovia dosť závislí a očakávajú od neho vedenie. V tomto prechodnom štádiu vyvíjajúcej sa skupiny veľa záleží od jeho správania a aktivít, ktoré rozhodnú, akým smerom sa bude skupina ďalej uberať. Vedúci má v rukách takmer všetku moc a očakáva sa od neho:

- rozpoznanie a uznanie postojov jednotlivých členov,
- naplnenie očakávaní,
- identifikovanie správania sa a prístupov, ktoré povedú k úspechu.

Kvasenie/búrenie (storming)

Je štádiom konfliktov a konfrontácií. Objavuje sa boj o moc a zákulisné manévry, sprevádzané vytváraním kľučiek. Niektorí členovia sa cítia izolovaní a vylúčení, a preto sa nezúčastňujú na dianí v tíme, iní sa cítia v pridelenej role neisto. Objavuje sa úmyselné podryvanie autority vedúceho tímu a marenie jeho ideí. Kľúčovou otázkou pre vedúceho tímu je, ako zabezpečiť, aby táto fáza bola naozaj len prechodná.

Častou a spoločnou chybou mnohých vedúcich v tomto štádiu je, že oddelia tímovú úlohu od procesu budovania vzťahov v tíme a venujú sa prevažne prvej oblasti.

V snahe vytvoriť dobrý tím sa veľa organizácií rozhodne zorganizovať akciu (temer vždy mimo pracoviska!), ktorá by mala dať ľuďom dokopy. Po niekoľkých spoločne prežitých dňoch sa začnú medzi jednotlivými členmi tímu vytvárať vzťahy. Keď sa však všetci vrátia do normálneho pracovného prostredia, na veľké prekvapenie vedúceho sa opäť objavia konflikty. Vedúcemu pomáha vytvoriť správne prostredie pre tím sila samotného procesu a využitie techník tímovej práce. Nie umelé prostredie, ale zapojenie všetkých do tvorby vízie, spoločné dohodnutie cieľov, tímových rolí a plnenie úlohy vytvára silné putá medzi jednotlivými členmi.

Prekážkou na prechod skupiny do ďalšieho štádia môže byť nadmerne dominantný vedúci s jasnou víziou o tom, kam by sa mal tím prepracovať. Pretože skupina v tomto štádiu stále nemá uspokojenú potrebu bezpečia, môže víziu vedúceho prijať.

Spájajúcim mechanizmom medzi jednotlivými členmi je vedúci, čo môže v extrémnej podobe viesť až ku kultu osobnosti. Skupina sa takto často stáva prostriedkom na naplnenie potrieb vedúceho. Takého skupiny dokážu byť istý čas úspešné, svoju dráhu však končia s odchodom vedúceho. Ak je vedúci dominantný, ale nemá víziu, potom bude kontrola len čiastočná a skupina sa bude zväčša nachádzať vo fáze konfliktu.

Normovanie (norming)

So sebou prináša zavádzanie pracovných noriem, ľudia začínajú spolupracovať na pridelených úlohách. Prehľbuje sa tímová súdržnosť, pretože jednotlivci začínajú rozpoznávať svoje silné a slabé stránky. Členovia reagujú na priaznivé prostredie v tíme, ktoré vytvára jeho vedúci, prijímajú vedúceho, ktorý sa správa tak, ako by chcel, aby sa správali aj oni, akceptujú také techniky, v ktorých sú viditeľne zapojení do procesu rozhodovania. Objavuje sa pocit stotožnenia so skupinou a členovia sú prístupní zmeniť názory a postoje, ak niekto argumentuje faktami. Zlepšuje sa komunikácia v tíme, prevláda aktívne počúvanie a kladenie otázok. V tomto štádiu prispieva k vytváraniu lepších vzťahov medzi členmi aj spätná väzba. Ak sa v skupine objaví konflikt, pristupuje sa k nemu ako k spoločnému problému skupiny, nie ako k problému individuálnemu, v ktorom sú víťazi a porazení.

Tímu v treťom štádiu hrozí, že uviazne v konsenzuálnej etape. Často k tomu dochádza v skupinách rovesníkov, ktorí sa k sebe správajú ako partneri v partnerskom vzťahu, ale ktoré často fungujú ako samoriadiace skupiny. Platí to tiež o neformálnych stretnutiach so sociálnym podtónom, ako sú „strategické stretnutia“ alebo „staré dobré dni“. Pozornosť skupiny je zameraná na vzťahy, každý sa cíti príjemne. Objavuje sa tzv. „skupinové myslenie“ (groupthink) alebo prístup „jeden za všetkých“. Prvok individuálnosti, príležitosť niečo dokázať a túžba po objavovaní sú preč. Jednotlivci nechcú narúšať harmóniu v tíme tým, že by do neho vniesli polemizujúce diskusie či sporné otázky. Ak sa objaví nejaký nápad alebo riešenie, každý s ním súhlasí. Práca na úlohách môže trvať veky, pretože skupina sa uberá raz jedným a raz druhým smerom, vždy spolu – ale bez zamerania na plnenie úlohy. V konsenzuálnom štádiu je obťažné prejsť k efektívnej tímovej práci, pretože všetci členovia si myslia, že tam už sú!

Výkon (performing)

Je typický vysokou výkonnosťou v tíme. Je to fáza ozajstnej tímovej práce. Členovia pochopili svoje silné a slabé stránky, pracujú v štruktúre, ktorá najviac vyhovuje spoločnej úlohe. Jednotlivé roly v tíme sú vnímané z hľadiska funkčnosti vo vzťahu k úlohe a pružne sa striedajú. Takýto tím vie súťažiť s ostatnými tímami a jeho členovia sa stávajú sebavedomejšími. Uvedený stav je dynamický, pretože vzájomná výmena nápadov, spoločná energia, pochopenie a oddanosť tímovej práci môžu tím často viesť iným smerom, než sa pôvodne očakávalo, k takým výkonom, ktoré sa na začiatku nedali predvídať.

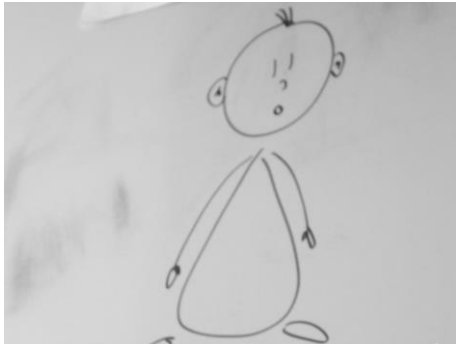
Hlavnou úlohou pre vedúceho tímu bude zabezpečovať, aby sa príležitosti a horizonty pre tím rozširovali tak, aby mohol ustavične rásť a podávať vysoké výkony. Mal by teda tímu ustavične dodávať nové informácie, posmeľovať ho v jeho raste, oceňovať úspechy, zabezpečovať potrebný tréning a nakoniec v pravý čas ustúpiť do pozadia a delegovať mnohé funkcie na ľudí v tíme.

Štádium rozchodu (mourning, adjourning)

sa uvádza len v niektorých zdrojoch. Ide o fázu, ktorá označuje prirodzený zánik či rozpad tímu. Nezabúdajme, že aj život tímu, tak ako život človeka, skončí, keď naplní svoje úlohy a dosiahne ciele. Smútok, ktorý takýto zánik prináša, je prirodzenou súčasťou nášho fungovania.

2.4 Tímové roly

V tejto časti sa môžeš dozvedieť čosi o sebe, o svojej roli v tíme. Poznáme niekoľko delení tímových rolí, nižšie ti prinášame jedno z nich. Prečítaj si a premysli si, či by si vedel z týchto tímových rol určiť napr. tri najčastejšie, ktoré máš ako vedúci v eRku.



*Raz bolo treba urobiť dôležitú prácu a **Každý** bol požiadaný, aby ju spravil. Urobiť ju mohol **Ktokoľvek**, **Nikto** ju však nespravil. **Nieko** sa na to nahneval, pretože to bola **Každého** práca. **Každý** si však myslel, že ju mohol spraviť **Ktokoľvek**. **Nikto** si neuvedomil, že ju **Každý** nespraví. Keď teda **Nikto** nepožiadal aspoň **Nieko**ho, nakoniec **Každý** **Niekomu** vynadal.*

Možno poznáte historku o tom, ako ľudia hrajú na vlastnom piesočku, a nie je jasné, kto má čo urobiť. Možno to bude vhodným úvodom k rozprávaniu o tímových rolách.

Výraz „**team**“ (tím) sa v angličtine spočiatku používal len na pomenovanie zdvojeného alebo skupinového záprahu volov, koní alebo psov. Mal stručnejšie vystihnúť situáciu, v ktorej **viacero ťahúňov vynakladá energiu rovnakým smerom**, a tak znásobuje účinok ťahu. Časť ľudí ešte vždy chápe úlohu tímu len týmto tradičným a dnes už prežitým spôsobom. Očakávajú, že tím bude mať podobu efektívneho záprahu, v ktorom sme silní preto, že sa od seba neodlišujeme a všetci sa rovnako snažíme o to isté. Podobne ako symbol tímu sa (napríklad sa novinárskych fotografiách z mládežníckych táborov alebo športových akcií) často objavuje skupina ľudí, ktorí spoločne ťahajú lano, v rovnakom rytme spievajú, nosia rovnaké tričká či zaujímajú rovnaký postoj.

V tíme, ktorý sa riadi jednotnosťou a rovnakosťou, môže dôraz na podobnosť a nevybočovanie z radu zaznievať až ako imperatív. „*Mal by si tam tiež ísť, všetci tam idú.... prečo sa od nás odtrhávaš, prečo rozbíjaš kolektív...prečo to chceš robiť inak ako všetci...je to tak, každý si to tu myslí...*“

V menej rozvinutých tímoch a vo väčších organizáciách, kde sú tímy početnejšie, sa roly ľudí v tíme naozaj nemusia veľmi odlišovať. K výkonu celkom postačuje znásobenie sily a umu jednotlivcov, del'ba a dopĺňanie rol nemusí byť nevyhnutné. Rovnakosť ako kritérium na vymedzenie tímu však niekedy môže prinášať aj problémy. V mnohých prípadoch s týmto kritériom nepochodíme. Ak nie je úloha jednotlivca v tíme odlišná od toho, čo robia všetci ostatní, môže u ľudí vzniknúť dojem, že ich pozícia je zastupiteľná, a preto nie až taká významná.

O jave zvanom „difúzia zodpovednosti“

Veľmi dobre vieme, že v situácii, keď nie je presne zadefinovaná zodpovednosť za určité úlohy a všetci sú zodpovední za všetko, ľudia sa spoliehajú jeden na druhého, a preto niektoré nepopulárne úlohy si to nakoniec odnesú. Celkový výkon tímu sa znižuje.

Pri väčších skupinách s rovnakými, prípadne nevyjasnenými zodpovednosťami nastáva jav, ktorému sa hovorí „**difúzia zodpovednosti**“. Výskumy ukázali, že ľudia častejšie priskočia na pomoc ležiacemu človeku na ulici, keď prechádzajú okolo sami, prípadne v dvojici, než keď sú súčasťou väčšej skupiny. Každý má pocit, že zodpovednosť nie je iba na ňom, mnohí cítia, že v skupine je niekto kompetentnejší, kto by mal skôr zaujať určitý postoj, rozhodnúť alebo konať. Výsledkom „difúzie zodpovednosti“ je to, že niekedy zbytočne konajú všetci, pri niektorých úlohách však napokon často nekoná nikto.

Prečo sa potom hovorí, že tím býva efektívnejší ako skupina jednotlivcov? Kde sa stratila tímová synergia? Odpoveď je jednoduchá. Už nevystačíme so starším chápaním tímu ako vzájomného dopĺňania a pokrývania rôznorodých úloh.

Sila tímu je v jeho rôznorodosti, v tom, ako si ľudia vedia rozdeliť úlohy a funkcie tak, aby využili silné stránky jednotlivých členov tímu. Synergický efekt neznamena prosté sčítanie sily jednotlivcov, ale rozširovanie kompetencií vďaka rôznym rolám, ktoré zohrávajú ľudia v tíme.

S delením tímových rolí podľa Belbina sme sa stretli na Otváracom seminári. Môžeš si ho nakuknúť a porovnať teraz s teóriou...

Aká je teda typológia rol v tíme?

Skoro vždy objavíme v tíme „**lídra**“- človeka, ktorý udáva tón, vidí dopredu a má prirodzenú autoritu, vďaka ktorej ho ostatní nasledujú.

Niekedy v pozadí za lídrom možno objaviť „**šedú eminenciu**“, ktorá nie je taká viditeľná ako líder, ale ktorej názor si líder ctí, človeka, ktorý často ovplyvňuje lídra v jeho rozhodnutiach. „Šedá eminencia“ máva výrazne koncepčné myslenie, ale nerada sa presadzuje, niekedy ide skôr o manipulátora, ktorý neriskuje kožu, ale „dáva rozumy“ a nechá ostatných konať za seba.

Skoro vždy je možné v tíme objaviť aj najmenej obľúbeného, odlišujúceho sa člena, na ktorého majú ostatní tendenciu (niekedy oprávnene, niekedy nie) zvalovať vinu za neúspechy. Hovorovo by sa mu mohlo hovoriť „**čierna ovca**“, alebo „**hromozvod**“. Tím často potrebuje aj túto rolu. Ak po napätiach vylúči takého člena zo svojho kruhu, zvyčajne prischne táto rola po čase niekomu inému.

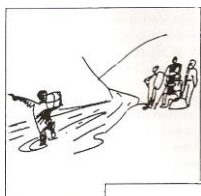
Tím spravidla má i jedného alebo viacero mimoriadne zodpovedných a výkonných „**pracantov**“ či „**dokončovačov**“. Vďaka takýmto členom sa tímu darí dokončovať aj úlohy, na ktoré nikto nemá trpezlivosť a energiu.

Veľmi často je možno v tíme vystopovať aj človeka, ktorý má zmysel pre inovácie a nebojí sa riskovať a púšťať sa do nových úloh. Možno by sa pre neho hodilo označenie „**inovátor**“ alebo „**iniciátor**“. Niektoré projekty by sa bez neho nikdy nezačali.

Je preto užitočné, ak má takýto človek v tíme aj protiváhu, „kritika“, ktorý ho koriguje a realistickým, skeptickým a kritickým postojom pôsobí ako účinný filter pre jeho zápalisté nápady.

Rôzne teoretické koncepty ponúkajú rôznorodé delenie tímových rol. Ak zvolíme ako kritérium pri ich definovaní úlohy, ktoré má tím vykonávať, potom môže byť užitočné oboznámiť sa s delením, ktoré sme mierne upravili podľa Jennifer Hendersonovej. Tá delí hlavné oblasti úloh tímu na:

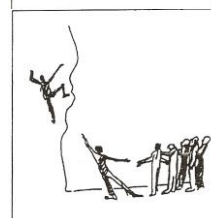
1 - Usmerňovanie (aktivity spojené s určovaním smeru rozvoja tímu)



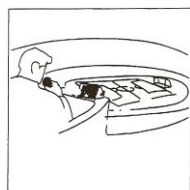
- prvolezec – kladie nové otázky a hľadá neobjavené cesty
- inštruktor – odpovedá na otázky a prináša údaje
- líder – prináša skupinové pravidlá a hry



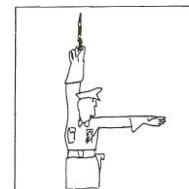
- nasledovník – podporuje ostatných a nadchýna ich pre idey prvolezca, inštruktora a lídra



2 - riadenie, vedenie z komentujúcich pozícií



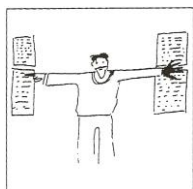
- komentátor – analyzuje a syntetizuje údaje
- koordinátor – zladuje a integruje údaje a postupy



- podporovateľ – podporuje a usmerňuje nespokojných a pasívnych členov
- upokojovač – pomáha dosahovať harmóniu, konsenzus a kompromisy



3 - hodnotenie činnosti v tíme



- kritik – prehodnocuje nápady a rozhodnutia a navrhuje zmeny a iné alternatívy
- korektor – pravidelne kontroluje a opravuje ostatných



- monitor – poskytuje tímu nezávislú spätnú väzbu, v prípade nevyhnutnosti intervencuje
- domovník – dozerá na dodržiavanie pravidiel, poriadku a disciplíny



3. Potenciál jednotlivca a tímu

Mýtus:

Povedzte, ako máme spolupracovať, naučte nás to a my to budeme robiť.

Realita:

Nie sú dvaja rovnakí ľudia, nie sú dva rovnaké tímy. Všetko závisí na zladení schopností jednotlivcov, na ich chcení a na podpore okolitého prostredia.



Potenciál je v poslednej dobe veľmi používané slovo. Môžeme ho chápať ako nevyužitú schopnosť a zručnosť, ktoré v nás driemu, a skryté možnosti našich akcií. Podstata tímu je v tom, že sa jedinci úplne originálne a neopakovateľne rozhodnú pracovať spolu. Spolupráca je hľadanie spoločných možností, limitov a hlavne spôsobov, ako spolupracovať. Efektívna spolupráca je umenie skupiny ľudí. Je vždy originálna. Môžete si ju predstaviť ako puzzle. Dílce

sú tak originálne, že musíte študovať každý zvlášť – farbu, tvar, líniu – aby ste našli ten, ktorý k nemu patrí a ako ich dať dokopy. Pokiaľ si s tým dáme prácu - cielene sa na to zameriame, môžeme zažiť synergiu spolupráce.

Prečo nevyužívame svoj potenciál?	Aké argumenty najčastejšie počujete?
<ul style="list-style-type: none">- nemáme odvahu k rozletu- nechceme zmenu- nie sme ochotní priznať, že niečo môžeme robiť ešte lepšie ako teraz- očakávame impulz zvonku	<ul style="list-style-type: none">- nemáme podmienky- nikto nás nepodporuje a nestará sa o náš rozvoj- tu to nejde, pretože nie je kam rásť- to je zodpovednosť niekoho iného

Pokiaľ chceme hovoriť o potenciáli skupiny, musíme začať od jednotlivca. Možno sa vám bude zdať, že sa venujeme príliš jednotlivcovi, ale **pokiaľ chceme, aby sa tím rozvíjal, musíme začať u tých, ktorí tím tvoria.** Aby človek mohol objavovať potenciál skupiny, potrebuje sa naučiť objavovať svoj osobný potenciál. Základom je **učiť sa zo skúseností a prijímať výzvy**, pretože výzvy sú na hrane medzi nami a nepoznaným. Výzvami rozširujeme sami seba a svoje možnosti. Ale...!

Čo sa vám vybaví, keď sa povie slovo VÝZVA?

- ♣ zrýchli sa vám tep a zbystríte pozornosť
- ♣ konečne sa prebudíte a aktivizujete
- ♣ ste zvedaví, čo to bude
- ♣ stiahne sa vám žalúdok a očakávate najhoršie
- ♣ začnú sa vám potiť ruky a najradšej by ste utiekli
- ♣ v hlave vybuchne čierna diera – nevymyslíte ani ň, nie to nejaké riešenie
- ♣ vybaví sa vám slovné spojenie „z maléru do maléru“
- ♣ OK, práca ako práca
- ♣ to bude zase niečo
- ♣ ďakujem, nechcem, to je príliš veľa neistoty a rizika
- ♣ mám na to

Ktorá veta je tá vaša? Z niektorých uvedených viet je jasné, že výzva je skôr označenie pre určitý spôsob trestu a povinnosti, ktorú nikto nechce. To môže znamenať odpor k novým veciam alebo tiež zlú definíciu výzvy. Každopádne podľa toho, čo sme si vybrali môžeme spoznať svoje naladenie na nové veci.

A na záver zopár rád, ako spolu v tíme prichádzať na nové myšlienky...

Ako prichádzať na nové nápady

- Pripúšťame *rozmanitosť*.
- *Neposudzujeme príliš rýchlo*, ale hľadáme ešte lepšie riešenie.
- Chránime sa *pred rutinou* tým, že ideme do nových úloh, alebo priberieme nových pracovníkov.
- Preskúmame *nové možnosti*.
- Preskúmame aj zdanlivo *nezlepšiteľné riešenia*.
- Nebojíme sa *kritiky*.
- Nájdeme si čas na *prediskutovanie úlohy*.
- *Povzbudzujeme sa navzájom k fantázii*.
- Dobre sa *prípravíme* na spoločné stretnutia.
- Myslíme vždy na to, že *aj druhí* ľudia majú *dobré nápady*. Najprv sa vždy opýtame, kto sa za to prihovára, až potom pripustíme námietky.
- Vyvarujeme sa *fráz* (tak to bolo vždy! To sa nedá! Je to príliš drahé! Z toho nikdy nič nebude! Veď na to by mohol prísť každý!...)



Cvičenia – môžeš využiť na strestkách:

1. Spojme svoje sily!

Toto cvičenie slúži k odbúraní strachu a k budovaniu vzájomnej dôvery.

Skupina sa rozdelí do dvojíc. Partneri sedia oproti sebe na zemi a držia sa za ruky. Na pokyn vedúceho spoločne vstanú. Potom si každý pár nájde ďalšiu dvojicu a cvičenie sa opakuje vo štvorici. Potom to skúsi osemčlenná skupina atď. Ako ťažšiu variantu sa môže cvičenie prevádzať chrbtom k sebe.

2. Symbol našej skupiny

Toto cvičenie je zamerané na vzájomné poznávanie účastníkov, ktorí pri tom môžu symbolicky vyjadriť, čo ich spája a charakterizuje ako skupinu. Mala by sa tým podporovať pripravenosť ku kooperácii a účastníkom.

Materiál: Pre každú skupinu: lepidlo, nožnice, pravítko a päť plagátových kartónov alebo veľa novín.

Celá skupina sa rozdelí najmenej do dvoch menších skupín. Každá z nich dostane svoj materiál. Úlohou účastníkov je vytvoriť symbol, ktorý ich ako skupinu charakterizuje.

3. Chobotnica

Toto cvičenie pomáha neverbálnej tvorivej kooperácii. Môže byť použité aj ako oddychové cvičenie.

Celá skupina sa rozdelí do skupiniek po päť účastníkov. Tí majú ako skupina predstavovať chobotnicu s dlhými ramenami, veľkými očami a obrovskou tlamou, ktorá sa pohybuje po miestnosti a robí aj veľký hluk. Dôležité pri tom je, aby sa hráči verbálne nedohovárali o tom, čo kto bude robiť.

Potom si účastníci vyberú jedno alebo viac vlastných zvierat, buď už skutočné existujúce, alebo vybájené a predvádzajú ich. Ostatní musia hádať, ktoré zviera predstavujú.

4. Noha v kruhu

Tiež toto cvičenie napomáha k odbúraniu obáv z dotyku a má prispieť formou hry k riešeniu problémov.

Materiál: Šnúra, lepiaca páska alebo krieda k vyznačeniu kruhu.

Vedúci skupiny nakreslí kruh (pri dvanástich účastníkoch o priemere cca 80 cm). Úlohou účastníkov je stáť (iba) jednou nohou v kruhu. Úloha končí iba vtedy, keď má každý v kruhu skutočne iba jednu nohu.

5. Kreatívny dialóg

Účastníci sa môžu presvedčiť, aká je ľahká neverbálna kooperácia.

Materiál: Papier na kreslenie formátu A3 a voskovky alebo silné fixky rôznych farieb (najmenej dve farby pre každú dvojicu).

Každý účastník si vyberie farbu, ktorá sa mu páči, pričom nesmie hovoriť. Potom si ešte nájde partnera (alebo partnerku), s inou farbou, s ktorým chce spoločne pomalovať list papiera. Partneri sedia proti sebe a kreslí tou rukou, ktorou normálne nepíšu. Môžu kresliť súčasne alebo striedavo. Môžu tiež viesť partnerovu ruku alebo maľovať jeho farbou.

Vyhodnotenie

Prebieha najskôr v pároch, obrázky môžu byť vyhodnotené tiež v celej skupine.

6. Dôveroval som

Toto cvičenie slúži k posilňovaniu vzájomnej dôvery a podporuje poznávanie okolia v novej kvalite.

Skupina sa rozdelí na dvojice. Tie spoločne skúmajú a spoznávajú miestnosť a okolie, jeden z dvojice má pri tom zavreté oči a druhý ho vedie. Asi po 10 až 15 minútach si vymenia role.

7. Spoločne to zvládneme

Pri tomto cvičení sa účastníci učia spoločne vyriešiť úlohy.

Materiál: Zoznam otázok.

Celá skupina sa rozdelí na menšie skupinky po štyroch až piatich účastníkov. Každý dostane zoznam otázok a písomne na ne odpovie najskôr samostatne. Potom vypracujú písomné odpovede na otázky skupinky, pričom každý člen skupiny musí so spoločnou odpoveďou súhlasiť.

Zoznam otázok

1. Aké vlastnosti by mal mať ideálna osoba zodpovedná za eRko v obci?
2. Za akých podmienok sa človek učí najlepšie?
3. Ako sa najlepšie dá vyjsť s „problematickými“ osobami?
4. Akými konkrétnymi spôsobmi si môže dobre oddýchnuť duševne pracujúci človek ?
5. Kedy dopadne dobre letný tábor?

8. Dobrodružstvo v Antarktíde

V tomto cvičení sa účastníci učia tvorivo zvládať ťažké situácie. Okrem toho sa majú naučiť kooperovať aj v stave núdze.

Materiál: Každá skupinka potrebuje list papiera formátu A3 a fixky.

Účastníci sa rozdelia do skupiniek po päť až šesť hráčov. Tí si musia predstaviť, že sú členmi expedície, ktorí chcú skúmať ozónovú dieru nad Antarktídou. Cestou k výskumnej stanici na motorových saniach sa osádka dostane do snehovej búrky. Keď sa búrka utíši, zistí vedúci expedície, že skupina zišla úplne z cesty. Odhaduje, že výskumná stanica je približne 25 km smerom na juh od miesta, kde sa práve nachádzajú.



Pretože nádrž motorových saní je prázdna a v rezervnom kanistri je už len 10 litrov benzínu, rozhodol sa, že s pomocou kompasu sa vydá sám pre pomoc. Tá by mala doraziť najneskôr za 24 hodín. Teraz už ale prešlo jeden a pol dňa a pomoc neprišla. Je 9 hodín večer a zásobu na saniach tvorí: škatuľka zápalek, vreckový nôž, tri vlnené prikrývky, stan, vrecko cukríkov, tri signálne rakety, puška, päť malých konzerv pečeňovej paštéty, päť balíčkov

kréhkeho chleba, lopata a päť časopisov.

Účastníci majú nájsť riešenie, s ktorým by mohli všetci súhlasiť, akcia a riešenie sa majú zapísať a prezentovať v celej skupine.

9. Len 8 hodín

Pri tomto cvičení sa účastníci učia uplatňovať požiadavky vyplývajúce z rôznych rolí a hľadať medzi nimi konsenzus.

Skupina je rozdelená do trojíc. Tie majú predstavovať rodinu (otca, matku, dvanásťročného syna alebo dcéru). Rodina cestuje na štyri týždne do San Francisca. Pri lete spozoruje pilot malú poruchu na stroji, preto sa rozhodne pre medzipristátie v New Yorku. Stroj priletí o 10 hodine doobeda a o 18 hodine má v lete pokračovať. Ako odškodnenie dostane každý dospelý účastník 40 dolárov a každé dieťa 20 dolárov. Okrem toho dostane každá rodina plán mesta New Yorku a balík s obedom. Úlohou rodiny je spoločne naplánovať a pripraviť osemhodinový pobyt a svoje výsledky predviesť v celej skupine. (*cieľ cesty a miesto medzipristátia môžete upraviť podľa seba*).

Vyhodnotenie

Ako som sa cítil vo svojej roli ako otec, matka, syn, alebo dcéra?

10. Kto postaví najvyššiu?

Pri tomto experimente sa účastníci učia neverbálnej kooperácii, to znamená, že musia veľmi pozorne sledovať mimiku a gestiku ostatných účastníkov.

Materiál: Pre každú skupinku tuba lepidla, pravítko, nožnice, 8 listov papiera formátu A3.

Členovia skupiny chodia mlčky po miestnosti. Majú si hľadať partnerov a vytvoriť s nimi pracovný tím po štyroch, piatich alebo šiestich osobách. Tí potom majú za úlohu bez rozprávania postaviť v stanovenej lehote čo najvyššiu vežu.

11. Konečne som svojim vlastným šéfom

Pri tomto cvičení sa účastníci učia argumentovať a robiť spoločné rozhodnutia.

Rozdelenie do skupín po 8 osôb. Tí chcú založiť vlastný podnik a dostanú na to štátny príspevok vo výške 170 000 €. Účastníci sa majú dohodnúť na poslaní, zameraní firmy, na svojich úlohách a roliach vo firme, pričom každý z nich môže uplatniť vo firme tie schopnosti, ktoré skutočne má. Má byť vypracovaný pokiaľ možno realistický a precízny plán, ktorý potom bude predvedený a ohodnotený v celej skupine.

12. Vieme to sami

Toto cvičenie má účastníkom sprostredkovať štruktúru komunikatívnych a kooperatívnych hier, takže budú schopní sami vytvárať vlastné cvičenie.

Materiál: Rôzne staré materiály ako odpadové drevo, staré noviny, kartóny

Skupina sa rozdelí na pracovné tímy po štyroch až šiestich osobách. Tí si sami vyhľadávajú materiál a s ním vyvinú nové kooperatívne cvičenie, ktoré neskôr predvedú tiež celej skupine.



Moje poznámky:



Riešenie konfliktov

Hnev je odpoveď na nespravodlivosť, alebo na to, čo cítime ako nespravodlivosť.

(M. Bubák)

„...život bez konfliktov a starostí sa, samozrejme, nezaobíde, patria k životu skoro tak, ako soľ k chlebu – ide však o to, aby sme si neubližovali nadmerným prisáľaním“.

(O. Kondáš)

Ak si nazlostený, počítaj do desať skôr ako sa ozveš, ak si veľmi nazlostený, do sto.

(T. Jefferson)

Ak vás niekto rozčúli, najlepší prostriedok ako nájsť vnútorný pokoj je pomodliť sa za toho človeka.

(sv. Tereza)

Ak niekto z nás povie slovo konflikt, väčšinou si začneme predstavovať niečo negatívne, niečo čo je zlé a čo nám spôsobuje bolesť a starosti. Naše nastavenie sa voči konfliktom veľmi ovplyvňuje to, ako sa v konflikte správame a ako ho prežívame. Často i celý život si nosíme so sebou **mylné predstavy a predsudky o konfliktoch**, ktoré nám boli vstúpené výchovou:

- „*slušný chlapec/dievča neodvráva*“ (nepresadzuj svoj názor, svoje záujmy, vždy rešpektuj druhých),
- „*dobří priatelia nemajú konflikty*“ (Ak konflikt máme, už nie sme dobrí priatelia?),
- „*konflikty sú zlé, nebezpečné, ubližujúce*“ (Ak ideš do konfliktu, si zlý a ubližuješ? Keď s tebou ide niekto riešiť konflikt, tak sa stiahni, lebo ti ublíži?),
- „*konflikty majú len emocionálni ľudia, ktorí sa nevedia kontrolovať*“ (Ak sa budeš vždy riadiť rozumom a logikou, neprídeš do hádky?),
- „*ak by si chcel, nemal by si konflikty s inými*“ (Mýtus vychádzajúci z toho, že konflikty by nemuseli byť, keby sa ľudia vedeli slušne správať a kontrolovať sa).

1. ČO JE KONFLIKT?

Termínom konflikt (lat. conflictus zrážka) sa označuje stretnutie dvoch protichodných alebo súperiacich tendencií, názorov a zámerov. Konflikt nastáva, keď si jedna alebo viacero strán uvedomí, že majú iný názor na danú situáciu alebo si robia nárok na tú istú vec.

Uvedomme si však, že konflikt je:

- ▣ prirodzený
- ▣ nevyhnutný
- ▣ prináša **ZMENU**

Z tohto hľadiska sa na konflikt pozeráme z úplne iného uhla. Konflikt môže budovať, posúvať, aby sme sa pohli ďalej, aby nastala zmena, aby sme mohli tvorivo pristúpiť k problému. Môžu vzniknúť oveľa zaujímavejšie nápady, riešenia situácie, kde je každý spokojný alebo zmeníme názor na základe nevyhnutného konfliktu. Bez konfliktov nerastieme, neposúvajú sa veci – názorové, postojoové, ani žiadne iné.

2. Z ČOHO KONFLIKTY VYCHÁDZAJÚ?

Z našich potrieb, záujmov, ktoré nemusia byť rovnaké, i keď sa to na prvý pohľad môže zdať.

O dvoch zásadne odlišných potrebách hovorí príbeh o čokoláde:

Čokoláda

Predstavte si, že je nedeľa večer, všetky obchody naokolo sú zavreté a doma sa začnú v kuchyni hádať dve sestry - dvojčky (sú rovnako staré, silné a šikovné). Príbehne tam otec a vidí, že sa hádajú o jednu jedinú poslednú čokoládu. Jedna kričí: „Daj sem! To je moja čokoláda!“ - Druhá kričí: „No určite, ja som si ju šetrila celý týždeň! Je moja!“ - Čo urobí spravodlivo rozmýšľajúci otec? Rázne vezme nôž a čokoládu rozreže na dve rovnaké polovice. Aké bude však jeho prekvapenie, keď obe jeho deti nahnevané a sklamané svoju polovicu čokolády hodia na stôl a odídu urazené do svojich izieb. Čo teraz, čo by mal otec urobiť, keď konal najspravodlivejšie, ako vedel? Ved' tak by predsa reagoval skoro každý, nie? Má od sklamaní sám zjesť čokoládu? Vynadať dcéram za ich nevďačnosť a neschopnosť sa dohodnúť?

Tento otec išiel za svojimi deťmi a spýtal sa ich, v čom je problém. Prečo nechceli tú polovicu čokolády, čo im odkrojil? Jedna dcéra hovorí: „*Ja som chcela iba obal. Zbieram si ich s kamarátkou do súťaže a tento je akurát posledný do počtu.*“ Druhá dcéra hovorí: „*Ja som chcela len alobal z tej čokolády! Robím do školy jednu koláž na výtvarnú a potrebovala som na to ten lesklý alobal.*“

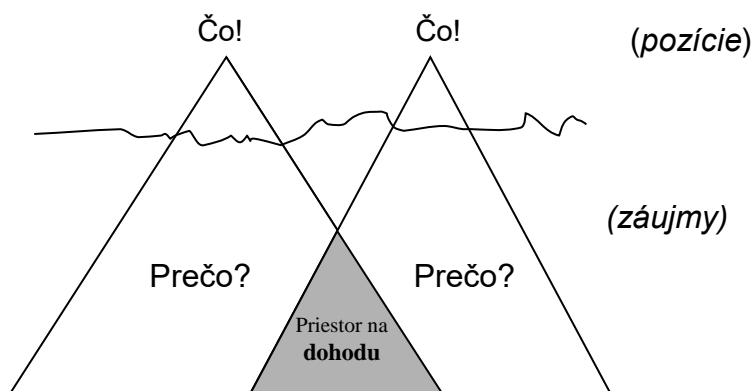
Aké z toho plynie poučenie pre dcéry a pre otca? Dcéry sa mohli od otca naučiť, že ak sa dostanú do konfliktu, mali by v diskusii prejsť od svojich pozícií - „*Ja chcem čokoládu!*“ - „*Nie, to je moja čokoláda!*“ - k **záujmom** - „*Načo ti je tá čokoláda? Prečo ju chceš? Prečo ti nestačí polovica?*“

Otec sa mohol naučiť z tejto situácie, že ak sa dcér najprv opýta na ich záujmy a až potom bude „spravodlivo konať“, nemusí sa stať, že budú na neho nahnevané za to, že im rozrezaním čokolády na dve polovice zničil obal do súťaže a aj alobal na výtvarnú.

Prejdime od príbehu k tomu, prečo sa snažíme oddeľovať pozície od záujmov. Jedným zo základných princípov napomáhajúcim riešiť konflikt dvoch strán je porozumieť rozdielom medzi hlásanými stanoviskami (pozíciami) strán a ich ozajstnými záujmami, ktoré sa strany snažia prostredníctvom presadenia svojich stanovísk uspokojiť. Porozumenie záujmov a pozícií strán, schopnosť oddeliť ich od seba a zrozumiteľne ich pomenovať pokladáme za kľúčové pri pochopení vyjednávacích princípov a mediácie.

Tento rozdiel medzi pozíciami a záujmami si môžeme znázorniť na grafe:

(Dve ľadové kryhy trčiace z vody. Pri pomenovaní len pozícií vidíme nad vodou len malú časť toho, čo potrebuje druhá strana.)



- pomenovaním záujmov rozšírime možnosti riešenia situácie (napr. nie „chcem pozeráť TV!“, ale „Som unavený, chcem si naozaj oddýchnuť!“)

Neútočíme na druhú stranu, ale popisujeme svoju situáciu, seba, svoje pocity.

3. Čo sa deje, KEĎ SA KONFLIKT NERIEŠI?

Naopak je ešte našim správaním vyostrovaný. Ako sa to asi končí, keď sa nesnažíme o hľadanie spoločného?

*Uvedieme príklad: **Čo budeme robiť večer?***

Žena chce ísť do spoločnosti (zohnala lístky do divadla) a muž prichádza unavený z práce a chce radšej zostať doma.

Na začiatku má každý svoju predstavu. Muž – veľmi unavený príde domov, žena sa už fintí, štebotá. Muž si ľahne. Žena ho zbadá a začne premýšľať – má mu povedať niečo? Stihne to? Kde má nachystaný oblek?

Otázka je, či chce vyjsť zo seba a povedať mu niečo alebo dať iný návrh... Nastáva vnútorné stupňovanie emócií..

Situácia sa vyvíja takto:

Muž: Čo tu stále pobehuje, keď chcem spať...

Žena sa hnevá, lebo muž stále leží a dokonca zaspal... Zavolá na muža: Čo robíš????!!! A zobudí ho...

Nastáva argumentácia – pocit nepochopenia, hnevu, sklamania. Muž prežíva pocit ukriždenia, keď musí ísť do divadla, ale povie že teda ide. Žena prežíva pocit neuspokojenia z „úspechu“ - presadenia si názoru, pretože vie, že muž sa aj tak nebude zabávať...

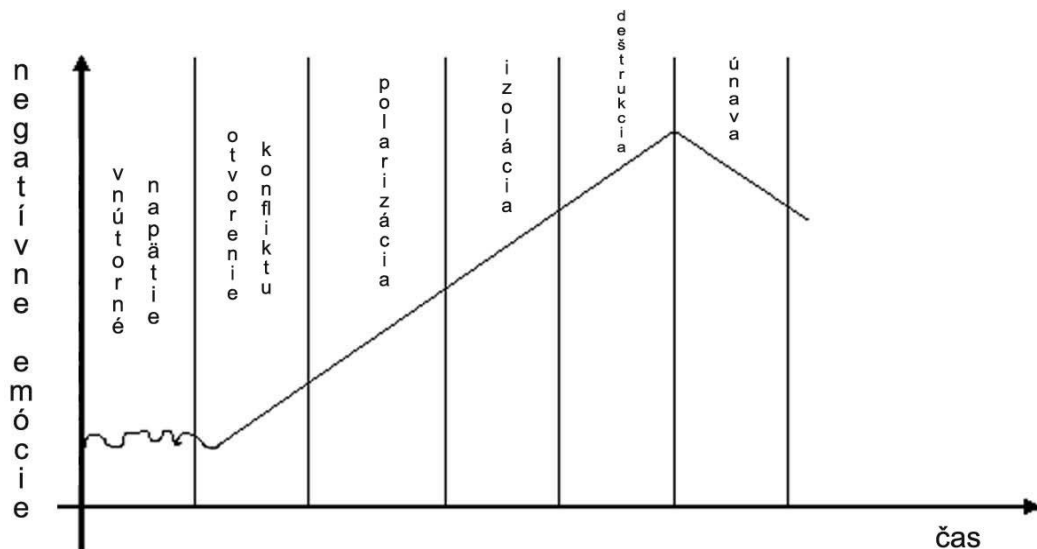
Z toho vyplýva, že obaja sú nespokojní.

Existuje krivka konfliktu, na tejto situácii sa ju pokúsime vysvetliť.

KRIVKA ROZVOJA KONFLIKTU (podľa V. Labátha)

Na vykreslenie nám pomôže krivka rozvoja konfliktu, ktorá na osi Y zobrazuje ako stúpajú v priebehu rozvoja konfliktu **negatívne emócie**. X-ová os zobrazuje **časovú postupnosť** priebehu konfliktu.

Krivka popisuje jednotlivé fázy rozvoja konfliktu a to, čo sa v nich deje. Vráťme sa ku konkrétnemu príkladu:



- 1 fáza - **Vnútorné napätie** - Kedy sme v konflikte vnímali, že nastalo napätie? (Keď si muž ľahol...)
2. fáza - **Otvorenie konfliktu** - Kedy sa otvoril konflikt v tejto situácii? (Pri vete „Čo robíš?!“ – bola už vyslovená s hnevom.)
- 3.fáza **Polarizácia** - Vyostrujú sa argumenty („Ty si blbec, som unavený, vždy si unavený keď chceme niekde ísť, keby som si vzala Pištu Hufnágela...:““) - emócie stúpajú, sklamanie – koho som si to zobrala, hnev
- 4.fáza - **Izolácia** (osoby idú od seba – je ticho, jeden ide do kuchyne, druhý inde...) - nie sú v kontakte, koniec komunikácie, končíme ...
5. fáza - **Deštrukcia** hádka (nerozmýšľam, čo hovorím)
Táto fáza môže byť veľmi nebezpečná. Môže nastať aj bitka, ničenie majetku, psychické ubližovanie...
6. fáza - **Únava** už je toho veľa, nemá silu pokračovať... Táto fáza sa môže vrátiť späť aj do izolácie.

Nie vždy musia ísť všetky fázy pekne za sebou. Môžu sa preskakovať. Dôležitá fáza je otvorenie, pretože rozhoduje ako vstupujeme do krivky – ako vstupujeme do konfliktu. To znamená, že je na mne, či ja vstúpim do konfliktu s hnevom, alebo sa pokúsim o zmierenie a pokojnú argumentáciu, vyjasňovanie situácie bez hnevu a emócií.

Niekedy konflikt prebehne bleskurýchlo a my sme už len svedkami deštrukčnej fázy. Niekedy niektorá fáza môže chýbať - najčastejšie fáza izolácie, lebo temperamentní hneď začnú bitku a často je preskočenie z príznakov do konfliktu také rýchle, že „otvorením“ konfliktu je hrubé vynadanie alebo fyzické napadnutie. Toto všetko, a ešte omnoho viac, sa udeje v konflikte, ak sa stupňuje a strany zatiahnuté do sporu nemajú tendenciu alebo zručnosti riešiť konflikt kooperatívne a konštruktívne.

4. POSTOJ ku konfliktom

Sú dva základné modely správania človeka v ohrození, ktoré v nás zotrvali od praveku až do dnes, a to sú **útek a útok**. Existujú extrémne prejavy úteku a útoku. Ich miernejšie a bežnejšie prejavy sa v situáciách ohrozenia môžu objavovať v takých podobách, ako sú uvedené v tabuľke.

ÚTEK/ÚNIK	ÚTOK
Predstierame, že všetko je v poriadku, že sa nič nedeje, odídeme.	Udrieme druhého, ublížime mu tam, kde má slabé miesta.
Záležitosť zamlčíme.	Verejne ho ponížime.
Plačeme, mlčíme, máme pocity viny.	Vyhrážame sa mu, vydierame ho.
Presvedčíme sami seba, že to, čo sme chceli, neje až tak dôležité. („múdrejší ustúpi“)	Zavoláme posilu, aby sme podporili dôležitosť toho, za čo bojujeme.
Hnev smerujeme do seba – hneváme sa na seba.	Hnev smerujeme bez zábran na druhého.
Sťažujeme sa na druhého – ohovárame ho. (hnev smerujeme nepriamo)	Nahlas mu vynadáme, aby všetci počuli, kto je v práve.
Smejeme sa, akoby sa nič nestalo.	Kričíme, akoby sa išiel svet zrútiť.
Žartujeme, obrátíme celý konflikt na vtip.	Berieme všetko smrteľne vážne.
Ustúpime a tvrdíme, že je všetko v poriadku. (aj keď nie je)	Neustúpime za žiadnych okolností, pritvrdzujeme, aj kde druhá strana ustupuje.

Čo vytvára naše postoje ku konfliktu?

Ako v nás vzniká tendencia uprednostniť istý spôsob reakcie na konflikt? Ako v konfliktnej situácii zareagujeme, nie je ovplyvnené len tým, aká je samotná situácia, ale aj našim nastavením voči konfliktom a stresu, ktorý napätá situácia v konflikte vyvoláva. Nasledujúce 4 faktory **podstatne ovplyvňujú postoj každého z nás ku konfliktom, a tým aj spôsob reagovania v konfliktnej situácii.**

1. Pri ohrození reagujeme zjednodušeným „**inštinktívnym**“ **spôsobom**. Podstatou tohto javu je, že konáme impulzívne, nekontrolovane a často nevedome.
2. **Modelové učenie** – keď vidíme u svojich rodičov, príbuzných, učiteľov... Skrátka u dôležitých druhých, akým spôsobom riešia konflikty. Tým, že sú pre nás významnými osobami, preberáme ich modely správania nezávisle od toho, či sú konštruktívne alebo nie.
3. **Učenie sa zo sociálnej skúsenosti** – veľkú časť postojov voči konfliktom si vytvoríme vlastnými zážitkami v konfliktoch. Vzniká skúsenosť na vlastnej koži. Model učenia je znázornený na schéme cyklus konfliktu.
4. **Zručnosti pri riešení konfliktov** – je ďalší faktor, ktorý nám dodáva sebavedomie, ako sa zachovať, keď sa do konfliktnej situácie dostaneme, ako vieme so záťažovými situáciami „narábať“, ako ich vieme ovplyvniť, aby sme boli spokojní. Ak tieto zručnosti nemáme, tak sa bojíme, čo urobíme. Ak sa bojíme, náš postoj ku konfliktom iste nebude pozitívny. Učením sa zručností cez kurzy – tak ako sa učíme šoférovať, maľovať, šiť, čítať alebo písať, môžeme sa učiť riešiť konflikty a zmeniť svoj postoj k nim.

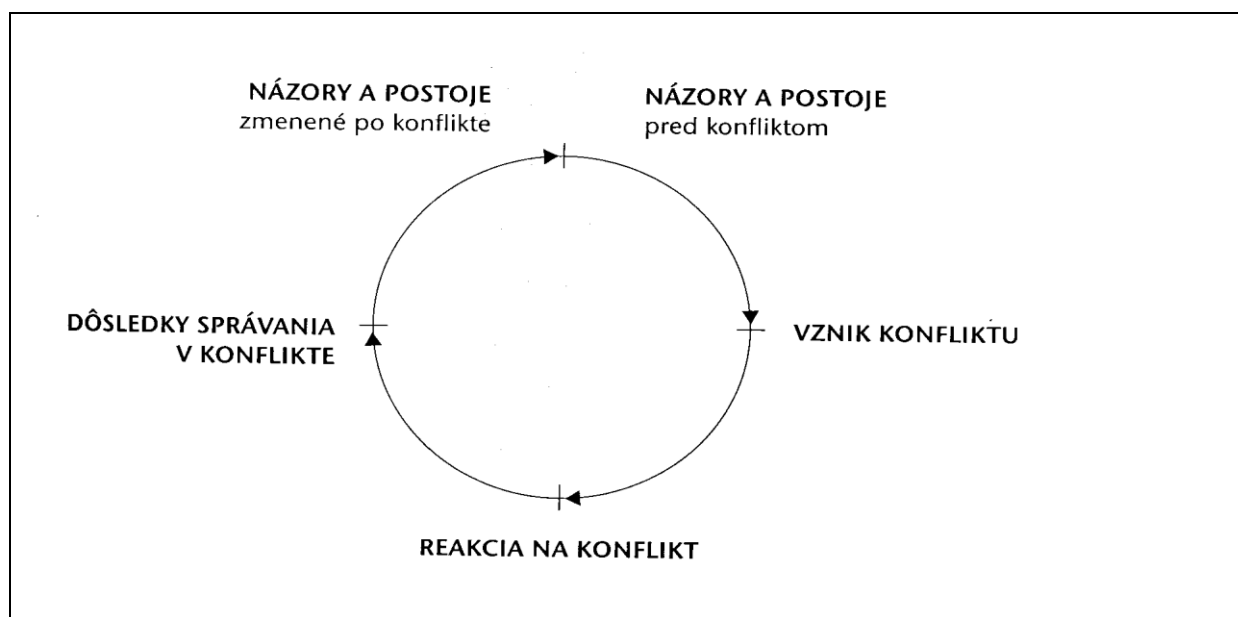
Existuje veľa rôznorodých zručností aj vedomostí, ktoré nám môžu pomôcť **efektívne sa správať v konfliktoch**. Prostredníctvom **zážitkového učenia**, v neohrozujúcom prostredí kurzu, sa môžeme naučiť zručnosti ich **skúšaním v simulovaných situáciách**, s ktorými sa môžeme stretnúť, alebo sme ich už na sebe zažili v realite. Takto, podobne ako v autoškole, si za podpory učiteľa nacvičujeme zručnosti a „pravidlá premávky“, bez rizika, že by sme niekomu mohli ublížiť. Neskôr ich **môžeme použiť v reálnych situáciách** bežného života.

Cyklus konfliktu

Do konfliktu vstupujeme s istými **názormi a postojmi** vytvorenými predchádzajúcimi 4 faktormi. Ak **vznikne konflikt**, naše nastavenie veľmi ovplyvní našu **reakciu** na konfliktnú situáciu. Po našej reakcii sa dostavia **dôsledky** nášho správania. V závislosti od toho, či vnímame dôsledky nášho správania ako pozitívne alebo ako negatívne, sa naše názory a postoje zmenia. Zmenou môže byť či už **upevnenie pôvodných názorov** alebo ich oslabenie a **vytváranie iného postoja**. S takto zmenenými názormi a postojmi budeme reagovať pri ďalšom konflikte.

Ak si uvedomujeme tieto súvislosti a vplyvy na naše správanie v konflikte, je pochopiteľné, že chceme využiť možnosť *vedome pracovať na zmene našich postojov ku konfliktom*. Prostredníctvom tréningu a učenia ich zmeniť tak, aby nám pomáhali správať sa v konflikte pozitívne, efektívne a konštruktívne. Keďže minulosť je ťažko zmeniť (možno zmeniť len naše vnímanie minulosti), môžeme podporiť zmenu postojov cez porozumenie konfliktom a osvojenie si komunikačných zručností a zručností na riešenie konfliktov. **Pochopením konfliktov a získaním sebavedomia pri ich riešení sme schopní uskutočniť pozitívnu zmenu postoja a správania v napätých a konfliktných situáciách.**

Schéma - Cyklus konfliktu -



5. TYPOLÓGIA konfliktov

Zo sociálneho hľadiska:

Intrapersonálne – sú konflikty vo vnútri jedného človeka.

Interpersonálne – sú konflikty medzi dvoma alebo viacerými osobami.

Vnútroskupinové – sú konflikty vo vnútri jednej skupiny.

Medziskupinové – konflikty medzi dvoma alebo viacerými skupinami.

Z psychologického hľadiska:

Konflikt vzťahov – vzniká neprijatím a odsudzovaním správania a odlišností druhej strany.

Konflikt hodnôt – vznikajú práve vtedy, ak sa snažíme donútiť alebo presvedčiť druhú stranu pre svoje hodnoty a aby odmietla hodnoty, ktoré uznávala dovtedy.

Štrukturálny konflikt – vzniká vynucovaním si pravidiel cez štruktúry v spoločnosti, pochádza k nemu z odlišností porozumenia, neporozumenia alebo nedostatočného vysvetlenia vzájomných očakávaní.

Konflikt informácií – vzniká z nedostatku informácií, dezinformácií, vytvorenia odlišných logických uzáverov k situácii, selektívnym vnímaním údajov, inými prístupmi získavania informácií a ich interpretácie.

Konflikt záujmov – vzniká z vnímania nezlučiteľnosti potrieb alebo reálnych nezlučiteľných potrieb dvoch ľudí v danej situácii.

Konflikty sú nanešťastie oveľa komplikovanejšie a často zahŕňajú v sebe niekoľko veľmi úzko prepojených typov zdrojov konfliktov.

*Prečo sme urobili takéto triedenie konfliktov?
Načo je nám potrebné rozumieť takémuto deleniu?*

V prípade, že sa dostaneme do situácie, keď chceme riešiť konflikt, je dôležité vedieť rozpoznať, o ktorý typ konfliktu ide, či je to reálny konflikt nezlučiteľných záujmov alebo ide o konflikt spôsobený len nedorozumením a nedostatkom informácií. **Ak ovládame komunikačné zručnosti**, ktorými vieme pomôcť stranám formulovať to, čo si myslia a čo prežívajú v konflikte, **dokážeme rozpoznať zdroj** alebo zdroje konfliktu. Na základe toho vieme ďalšími zručnosťami a postupmi smerovať strany k rôznym postupom pri riešení, aby sme ich dovedli k takej dohode alebo porozumeniu druhej strany, ktorá ich bude uspokojovať.

6. SPÔSOBY RIEŠENIA konfliktov

Ak chceme, aby naše riešenie konfliktu bolo efektívne, je nevyhnutné, aby sme o predmete konfliktu hovorili s tým, koho sa to týka. Hovorenie môže objasniť problém, uvoľniť napätie a zabrániť hromadeniu sa nepohodlných pocitov. Vyhybanie sa hovoreniu o vzniknutom konflikte obyčajne spôsobí to, že sa konflikt nielen predĺži, ale sa aj skomplikuje.

Položme si niektoré z nasledujúcich otázok:
Čo prispelo k tomu, že ku konfliktu došlo? Je konflikt riešiteľný a je možné dospieť k zmiereniu medzi nami? Je reálne vložiť všetku námahu a energiu do riešenia konfliktu?

Čo je nevyhnutné urobiť, aby sa konflikt vyriešil? Aký by mal byť v tom môj podiel? Aký by mal byť podiel druhej strany?



*Čo som ochotný (sme ochotní) urobiť pre to, aby sme sa zmierili? Čo nie som ochotný (nie sme ochotní) pre to urobiť?
Ak si myslím, že konflikt je vyriešiteľný, čo konkrétne urobím ja a dokedy, čo urobia ostatní a dokedy?*

Autoritatívne a alternatívne riešenia konfliktov

Objasnili sme si niekoľko základných pojmov a postojov ku konfliktom a skončili sme s názornou schémou krivky konfliktu, objasňujúcou, čo sa deje v jednotlivých fázach vývoja konfliktu, v prípade, že strany pokračujú v správaní, ktoré konflikt stupňuje. Teraz si zadefinujeme niekoľko základných a najbežnejších spôsobov riešenia konfliktov a povieme si, k akým rôznym výsledkom môžu strany dospieť pri riešení konfliktov.

Medzi autoritatívne spôsoby môžeme zaradiť všetky spôsoby riešenia konfliktov, ktoré sa vyznačujú tým, že jedna zo strán použije svoju silu a vplyv na to, aby získala čo najviac pre seba bez ohľadu na druhú stranu a často aj na jej úkor. Ak je do riešenia sporu zapojená tretia strana, tá autoritatívne rozhoduje buď na základe zákona, vlastnej úvahy, alebo v prospech tej strany, o ktorej je presvedčená, že je v práve. Autorita potom od strán vyžaduje, aby jej rozhodnutie dodržiavali, nezávisle od toho či sú s ním spokojné alebo nie.

Autoritatívne rozhodnutia často stavajú obe sporiace sa strany do nepriateľských pozícií, lebo rozhodujú, kto z nich dvoch má pravdu. Niekedy sa stáva, že rozhodnutie autority dokonca neuspokojuje ani jednu zo sporiacich sa strán a obe sú nahnevané a nespokojné s rozhodnutím, ktoré im bolo nanútené. Častým dôsledkom autoritatívneho rozhodnutia je, že minimálne jedna strana (teda niekedy aj všetky) je s rozhodnutím nespokojná. Z toho potom vyplýva aj skutočnosť, že strany, ktoré sa majú riadiť rozhodnutím autority, s ktorým nesúhlasia, sa celkom prirodzene vyhýbajú napĺňaniu nanútenej dohody a o dohode pri autoritatívnom rozhodnutí môžeme hovoriť len veľmi ťažko. Účastníci konfliktu sú nahnevaní nielen na druhú stranu, ale aj na samotnú autoritu a ak „dohodu“ napĺňajú, tak väčšinou len zo strachu pred ňou.

Takýto stav nielenže neuspokojuje strany v konflikte, ale často ani nepomôže riešeniu samotného konfliktu. Napriek rozhodnutiu autoritou, ktorá chcela konflikt urovnať alebo vyriešiť „raz a navždy“ strana alebo strany, ktoré ostali nespokojné, presadzujú naďalej svoje práva a záujmy a do konfliktu už počítajú aj nespravodlivé rozhodnutie autority.

Takéto a ďalšie argumenty podnietili mnohých hľadať alternatívy k doterajším spôsobom riešenia konfliktov. Princípy, ktoré sa snažili aplikovať do alternatívnych spôsobov riešenia konfliktov, sa vyznačovali základným prvkom – presúvaním vplyvu na riešenie z autority (zo silnejšieho, mocnejšieho) priamo na strany, ktoré sú do konfliktu zapojené.

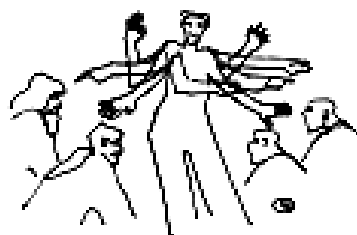
Alternatívne spôsoby sa vyznačujú tým, že sa snažia vytvoriť čo najväčšiu rovnováhu medzi stranami a vytvárajú čo najväčší priestor pre to, aby strany mohli slobodne rozhodovať nielen o čom, ale aj akým spôsobom sa dohodnú. Ak je do riešenia konfliktu zapojená tretia strana, tak sa snaží zvoliť také spôsoby riešenia, ktoré umožňujú stranám ovplyvňovať priebeh a spôsob rozhodovania a obsah konečnej dohody. Strany sa len navzájom kontrolujú v plnení dohody a ak sa ukáže, že s ňou nie sú spokojné, snažia vylepšiť riešenie samé alebo s pomocou tretej strany.

Ľudia pri riešení konfliktov bývajú spokojní nielen s tým, ako konflikt vyriešili, aký je konečný výsledok, ale aj s tým, že sami mali možnosť ovplyvňovať ako riešenie konfliktu prebiehalo a do akej miery mohli do jeho riešenia zasahovať a uplatňovať svoj vplyv na jeho konečný výsledok (dohodu).

Skúsenosť je taká, že napriek tomu, že sa sporiacim sa stranám nepodarilo nájsť optimálne riešenie ich sporu, v prípade, že mohli plne rozhodovať o tom, ako sa hľadalo, boli oveľa spokojnejšie s výsledkom, ako keby im taký istý výsledok riešenia naordinoval niekto silnejší bez toho, že by sa ich pýtal, čo si o takom riešení myslia.

Medzi alternatívne spôsoby riešenia konfliktov zaradujeme –

Facilitácia – facilitátor (uľahčovateľ) ako tretia nestranná osoba pomáha dvom sporiacim sa stranám usmerňovať ich dialóg tak, aby efektívne v rámci dohodnutých pravidiel spolu vyjednali obojstranne uspokojujúcu dohodu. *Facilitare* znamená po latinsky uľahčiť, uľahčovať, čiže úlohou facilitátora je poskytnúť stranám také postupy a pravidlá spoločnej diskusie, ktoré by uľahčovali stranám vzájomnú komunikáciu, vyjednávanie a dohadovanie riešení.



Mediácia – sporiace sa strany komunikujú prostredníctvom sprostredkovateľa (mediátora), ktorý ako tretia nestranná osoba, pomáha obom stranám uvedomiť si svoje záujmy a pozície a na základe ich záujmov vyjednať dohodu výhodnú pre obe strany. *Mediare* po latinsky znamená „rozdeliť na polovicu, alebo sprostredkovať, vstúpiť do stredu, medzi sporiace sa osoby” – mediácia je preto aj o niečo aktívnejšia štruktúrovanejšia intervencia ako facilitácia. Mediácia na rozdiel od zmierovania je viac zameraná na utvorenie praktickej dohody konkrétneho prípadu (sporu) a dobrý medziľudský vzťah medzi stranami je síce želateľnou, ale druhotnou záležitosťou. Zlepšenie vzťahu medzi stranami väčšinou vyplýva z úspešného vyjednania dohody.



Zmierovanie – zmierovač pomáha sporiacim sa stranám nájsť vzájomné porozumenie ich postojov, emócií a potrieb. Prostredníctvom takéhoto porozumenia pomáha dospieť k dohode a vzájomnému rešpektu strán.

Zmierovanie alebo konziliácia z latinského *conciliare* znamená „dávať, zvolávať dokopy, aby sme to spolu prekonali”. Zmierovanie na rozdiel od mediácie je zamerané skôr na vytvorenie alebo znovu obnovenie medziľudských vzťahov medzi stranami, než na uzavretie praktickej dohody. Okrem praktickej vzájomne uspokojujúcej dohody sa zmierovanie snaží vytvoriť na základe vzájomného porozumenia psychologické prepojenie strán.



Vyjednávanie – je spôsob riešenia konfliktov priamou komunikáciou strán, ktoré sa snažia prostredníctvom argumentovania, zjednávania a ujasňovania si svojich pozícií a záujmov dospieť k spoločnej dohode.

Medzi autoritatívne spôsoby riešenia konfliktov zaradujeme –

Presadenie sa silou – pri presadení sa silou silnejšia zo strán presadí svoje záujmy bez ohľadu na záujmy druhej strany. V iných prípadoch pri meraní síl v niečom vyhrá jedna strana a v niečom druhá. Strany nerobia spolu žiadne dohody, ale bez ohľadu na druhú strany presadzujú svoje záujmy.



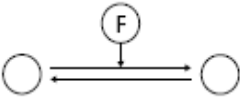

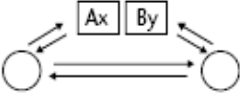
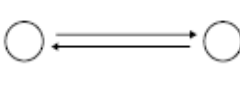
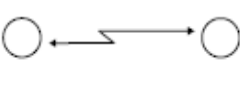
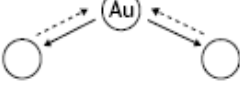
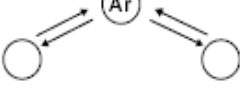
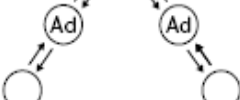
Rozhodnutie autoritou – autorita (ako tretia osoba) pri zásahu do konfliktu rozhodne podľa vlastného uváženia alebo podľa pravidiel, ktoré sama uznáva. Neberie do úvahy záujmy strán, ktorých spor rieši, ale riadi sa podľa vlastného úsudku, čo je pre nich najlepšie. V mnohých prípadoch do riešenia konfliktu presadí svoje záujmy (napríklad učiteľ vyhodí žiaka z triedy, aby ho nevyrušoval).

Arbitráž (rozhodcovské konanie) – arbiter (rozhodca) ako nezávislá tretia osoba, po vypočutí sporiacich sa strán, podľa platného právneho poriadku nájde právne riešenie sporu a oznámi ho stranám.



Súdny spor – sudca alebo senát, rozhoduje v spore na základe podkladov (dôkazov) dodaných od právnikov zastupujúcich sporiace strany. Sporiace strany sa snažia prostredníctvom platných zákonov presadiť svoje práva. Sudca alebo senát na základe interpretácie práva a zákonov vyriekne rozhodnutie, ktoré sú strany nútené rešpektovať. V senáte sedia buď laickí prísediaci alebo sudcovia z povolania. Súdne riešenie sporov je vysoko formalizované a spôsob vedenia má svoju stanovenú formu.

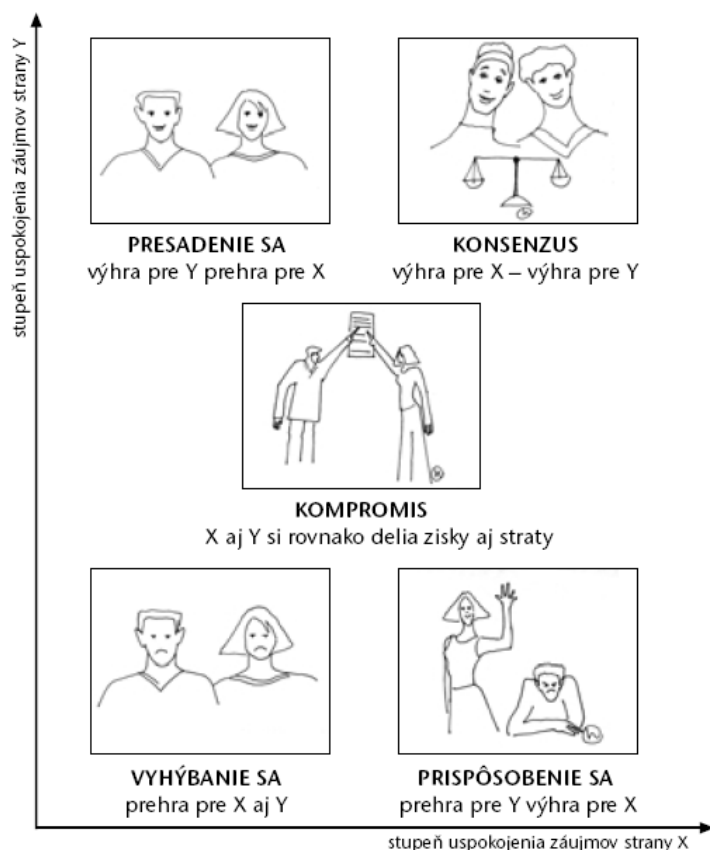
Schematické znázornenie spôsobov riešenia konfliktov a komunikačné procesy sú graficky zobrazené uvedené spôsoby riešenia konfliktov. Cieľom tabuľky je názorne uviesť, ako jednotlivé procesy vyzerajú z pohľadu komunikácie strán medzi sebou a pri komunikovaní s treťou stranou. Šípky znázorňujú smer a komunikáciu medzi osobami v jednotlivých spôsoboch riešenia konfliktov. Prázdne krúžky patria stranám X a Y, ktoré sú v spore.

	<p>Facilitácia Facilitátor (F) ako tretia nezaujatá strana pomáha viesť korektný a vyvážený proces komunikácie medzi oboma stranami. Strany X a Y komunikujú priamo za pomoci tretej osoby, ktorá riadi a sprehľadňuje diskusiu – dohodu dosahujú X a Y spoločne.</p>	Alternatívne spôsoby riešenia konfliktov
	<p>Mediácia Mediátor (M) ako sprostredkovateľ komunikácie strán pri riešení konfliktu komunikuje osobitne aj s jednou aj s druhou stranou. Mediátor pomáha udržiavať korektnú komunikáciu a pomáha viesť proces vyjednávania strán. Dohodu dosahujú X a Y spoločne.</p>	
	<p>Zmierovanie Zmierovanie strán sa môže konať pomocou zástupcov strán X a Y v zmierovacej rade. Zástupcovia Ax aj By, majú väčšie pochopenie pre svoje strany a zároveň nie sú priamo zaangażovaní do konfliktu – dohodu dosahujú X a Y spoločne.</p>	
	<p>Vyjednávanie Strany spolu komunikujú priamo, nemajú žiadneho prostredníka – dohodu dosahujú strany X a Y spoločne.</p>	
	<p>Presadenie sa silou Strany komunikujú spolu priamo, ale silnejšia z nich presadí svoje rozhodnutie v takej miere, aký je pomer síl. Strany si merajú sily a neriešia podstatu konfliktu. Rozhoduje silnejšia strana.</p>	Autoritatívne spôsoby riešenia konfliktov
	<p>Rozhodnutie autoritou Autorita (Au) podľa vlastného úsudku rozhodne bez vypočutia alebo po vypočutí strán X a Y.</p>	
	<p>Arbitráž Po vypočutí oboch strán na základe zákona rozhodnutie určuje arbiter (Ar).</p>	
	<p>Súdne riešenie sporu X a Y komunikujú so súdom priamo alebo/aj prostredníctvom advokáta (Ad). Súd zastupuje sudca (S) alebo senát, ktorý vynáša rozhodnutie podľa zákona.</p>	

7. MOŽNÉ VÝSLEDKY sporu dvoch strán

Ak sa dve strany dostanú do konfliktu, jeho proces riešenia alebo neriešenia sa môže skončiť niekoľkými základnými situáciami (viď tabuľka nižšie). Na výsledok konfliktu sa budeme pozerať z pohľadu strany Y (os Y). Na výsledku konfliktu nás bude zaujímať, či sú uspokojené ciele, záujmy, potreby jednej, druhej alebo oboch strán a do akej miery sa im ich podarilo uspokojiť.

Schéma: Možné výsledky sporu dvoch strán (podľa Kenneth Thomas, 1976)



Použijeme športovú terminológiu pri pomenovaní uspokojenia strán. Ak strana získala to, čo chcela – vyhrala. Ak sa jej nepodarilo získať to, čo potrebovala pre svoje uspokojenie a vyriešenie konfliktu – prehrala.

1...Vyhybanie sa

- je situácia, ak sa strany X aj Y snažia vyhnúť vzniknutému konfliktu, neriešia ho, tvária sa, že sa nič nestalo. Konfliktná situácia im však nevyhovuje. Vtedy sa strany dostávajú do patovej situácie – vyhýbajú sa konfliktu. Strana X ostáva neuspokojená – prehrala. Strana Y ostáva takisto neuspokojená – prehrala. Je to situácia prehra – prehra.

Vyhýbanie používajme, ak:

- problém považujeme za triviálny, alebo iba dočasne dôležitý,
- nevidíme nijakú možnosť v určitej oblasti uspokojiť svoje záujmy, „nemáme silu“
- cítime, že hrozba z konfliktu prevažuje nad ziskami – „väčšie straty ako zisky“,
- chceme ľudí upokojiť a odložiť riešenie konfliktu v situácii keď sa hodnoty a ciele účastníkov veľmi rozchádzajú – nie je to pasívny ústup, ale aktívne potlačenie konfliktu,
- predpokladáme, že iní dokážu vyriešiť konflikt efektívnejšie,
- vnímame, že je druhý účastník emočne nabudený; necháme druhého „vykričať sa“, pri neustálom agresívnom jednaní komunikáciu prerušíme a problém aktívne potlačíme, či dočasne odložíme.

Nevýhody: ide o nevhodné riešenie pri náročných alebo zhoršujúcich sa problémoch. Môže priniesť zablokovanie komunikácie, či komplikácie v komunikácii. Podceňovanie aj „malých“ konfliktov môže viesť k ďalším problémom a eskalácii (stupňovaniu) konfliktov.

2 - Prispôsobenie sa strane Y

– strana Y sa v tejto situácii prispôsobí. Môže sa prispôobiť dobrovoľne – má strach ísť do konfliktu, bojí sa svojho súpera, je naučená zriekať sa svojich potrieb v prospech druhých a nebojuje za seba. Takisto môže strana Y ustúpiť pod tlakom strany X, ktorá je silnejšia a napriek tomu, že strana Y sa snaží presadiť svoje záujmy, strana X jej to neumožní. Výsledkom je, že strana Y prehrala a ostane nahnevaná, frustrovaná. Strana X je víťazom a je uspokojená – konflikt sa skončil v prospech strany X. Je to situácia prehra – výhra.

Prispôsobenie využívajme, ak:

- problém vnímame ako nepodstatný a záleží nám na budovaní pozitívnej atmosféry,
- chceme povzbudiť kooperáciu s partnerom, či kolektívom,
- zistíme, že „nemáme pravdu“ a chceme druhému umožniť prezentovať sa,
- druhý účastník konfliktu chce „poučiť“ iných
- vnímame, že problém je oveľa dôležitejší pre partnera ako pre nás, najmä vo vzájomne závislých a blízkych vzťahoch, *napr.: „To o čo ide, nie je pre mňa tak dôležité ako naše priateľstvo. Nech je po tvojom“.*
- cítime, že súperenie môže poškodiť záujmy účastníka konfliktu
- po zvážení situácie uznáme, že strata času a úsilie poškodí cennejšie hodnoty (*zdravie, rodinnú atmosféru*).

Nevýhody: *ide o dočasné riešenie konfliktu, ktoré nie je schopné vyriešiť „problém v pozadí“*

3 – Presadenie sa strany Y.

– strana Y sa v tejto situácii presadí. Možno je zručnejšia v presvedčaní, neústupnejšia, má viac sily, peňazí, vplyvu... Podarilo sa jej poraziť stranu X a donútiť ju k ústupu. Strana Y je víťazom, strana X porazeným. Strane Y sa podarilo dosiahnuť svoj cieľ, uspokojiť svoje záujmy na úkor strany X. Strana X ostala neuspokojená. Na rozdiel od situácie 2 je pomer síl opačný. Je to situácia výhra – prehra. Tentoraz v prospech strany Y.

Presadenie sa využívajme, ak:

- potrebujeme rýchle a rozhodné činy v časovej tiesni, keď potrebujeme rýchle jednanie (*záchrana života, či veľkých materiálnych hodnôt v organizácii*),
- zavádzame, dôležité, ale nepopulárne veci, pravidlá,
- riešime záležitosti životne dôležité, keď sme si istý, že „máme pravdu“,
- sme nútený chrániť sa pred jednotlivcami, ktorí zneužívajú naše nesúťaživé a prispôsobivé správanie,
- sme v situácii skutočnej súťaže, kde je cieľom hry, aby jeden z účastníkov zvíťazil,
- nepotrebujeme, aby ľudia kooperovali, ale individuálne dosahovali čo najlepšie výsledky,
- sme v situáciách, kde si strany zúčastnené na konflikte nemôžu dôverovať.

Nevýhody: *nie je vhodný pri komplexných, zásadných problémoch. Vyvoláva negatívne emócie u iných a neznamená dobrú základňu pre vznik produktívneho vzťahu. Často znamená krátkodobú výhru – z dlhodobého hľadiska sa však ukáže, že je prehrá .*

4 - Kompromis

– v bodoch 4 a 5 sa dostávame k pravému riešeniu konfliktu. To znamená, že strany spoločne hľadajú možné riešenia a rozprávajú sa o nich. Kompromis je podľa Slovníka cudzích slov (1988) vzájomné vyrovnanie strednou cestou, dohoda na základe vzájomných ústupkov. Ak strany X a Y bojom alebo spoluprácou dospejú do situácie, že ich záujmy sú sčasti splnené a sčasti ostávajú neuspokojené alebo nedosiahnuté, hovoríme o kompromise.

Často počujeme – „*Áno, sme spokojní, dosiahli sme veľmi dobrý kompromis.*” – ale na druhej strane môžeme počuť v pesničke od Elánu: „*Kompromisy to sú krysy.*” O čom hovoria tieto dve protikladné výpovede? O tom, že kompromis má kladné aj záporné stránky. Tou kladnou je, že na rozdiel od totálnej prehry, keď sme museli ustúpiť zo všetkého, čo sme chceli dosiahnuť, pri kompromise sme predsa len niečo dosiahli.

Podarilo sa nám získať nejaké ústupky od druhej strany, ale za to sme museli my v niečom ustúpiť druhej strane. Urobili sme zo svojich ústupkov výmenný obchod. Tak sme voľačo získali a niečoho sme sa museli pre to vzdať.

Kompromis využívajme, ak:

- obe stanoviská sú silné a nejde o zásadné otázky,
- oba naše ciele sú priemerne dôležité a nestoja za veľké úsilie,
- máme s partnerom rovnakú moc, sme silne zviazaní a naše ciele sa vzájomne nevyklučujú,
- potrebujeme dosiahnuť dočasné riešenie komplexných tém,
- sme nútení dosiahnuť účelné riešenia pod časovým tlakom,
- ho volíme ako náhradný spôsob – t.j. ak nie je úspešný spolupracujúci alebo súperivý spôsob (*využívajme ho v blízkych vzťahoch, kde nie je možné riešenie typu víťaz/víťaz a je nevyhnutné sa dohodnúť*).

Nevýhody: konflikt sa môže vracat'; tento spôsob môže brzdiť tvorivé riešenie

Príklad: *Ak dvaja súrodenci chcú pozerať televízor zároveň v tom istom čase, sú v konflikte. Ak sa dohodnú na tom, že prvú hodinu bude pozerať jeden a druhú hodinu druhý, tak sa stane, že jeden pozerá svoj film od začiatku, ale nevidí koniec a ten druhý nevidí začiatok, ale zase vie, ako to v jeho filme dopadlo. Čas pozerania svojich filmov si súrodenci rozdelili zdanlivo spravodlivo – každý má polovicu času – ale je to stále málo na to, aby mohli vidieť celý film.*

5.-Konsenzus

– konsens podľa Slovníka cudzích slov (1988) znamená zhodná mienka, súhlas, prívolenie, súhlasná vôľa zmluvných strán vo všetkých záležitostiach uzatvárajúcej zmluvy. Inak povedané, že strany X aj Y súhlasia s dohodou, lebo napĺňa ich požiadavky, ciele a potreby. Nemuseli sa ničoho dôležitého vzdať a dosiahli uspokojenie svojich záujmov.

V prípade pozerania televízora to mohlo byť niekoľko rôznych dohôd podľa toho, čo bolo práve v tej chvíli pre obe strany dôležité – ak chceli niečo pozerať spolu, chceli spolu odychovať, ale každý mal predstavu niečoho iného, možno si mohli nájsť tretí film, ktorý by spĺňal ich požiadavky, alebo išli spolu do kina, alebo hrať futbal, ak im naozaj išlo viac o to spolu sa zabaviť. Ak išlo viac o konkrétny film – môže jeden ísť ku kamarátovi, ktorý ho tiež chce pozerať, môžu si ho dať nahrať na kazetu alebo si ho požičať vo videopožičovni, alebo si ho jeden pozrie v repríze na druhý deň doobeda, ak bude doma.

Konsenzus využívajme, ak:

- ide o zásadnú vec a chceme presadiť svoje záujmy, ale tiež nám **záleží na vzťahu k partnerovi**, na jeho rozvoji,

- potrebujeme **nájsť tvorivé riešenie** konfliktu – nakoľko všetky záujmy sú príliš dôležité,
- chceme **vedieť názory ostatných** účastníkov, vidieť problém z ich perspektívy,
- **potrebujeme udržať partnera** tým, že včleníme jeho záujmy do riešenia problému,
- potrebujeme **spracovať negatívne city**, ktoré vznikli v medziľudskom vzťahu,
- nám **záleží na spolupráci** a vyriešenie problému priamo závisí od spolupráce.

Nevýhody: časová náročnosť

8. NIEKOĽKO RÁD na záver

Neexistuje optimálny spôsob riešenia, ktorý by bolo možné aplikovať vo všetkých situáciách, v akomkoľvek vzťahu. Každý z uvedených spôsobov je vhodný pre určité okolnosti, zatiaľ čo v súvislosti s inými predstavuje nefunkčné riešenie. Majú v sebe silné a slabé stránky, ktoré je potrebné zvážiť, kým sa pre niektorý so spôsobov rozhodneme. *Usilujme sa využívať všetkých päť stratégií a na konflikt reagujme podľa konkrétnej situácie.*

Pri riešení konfliktov je potrebné vnímať zmeny situácie a meniť taktiky a stratégie riešenia aj v rozbehnutom konflikte. Skôr ako sa vyjadríme kriticky k osobe mali by sme analyzovať príčiny stavu.

Príklad: Už cisár Jozef II. Hovoril, že existujú 3 druhy chýb:

1. *chyba z nedbanlivosti, ktorú musíme jasne potrestať,*
2. *chyba z neschopnosti, ktorú netrestáme, lebo človek nemôže za to, že je neschopný, ale je to naša vina, lebo sme nesprávne rozhodli a*
3. *chyba z nevedomosti, ktorú tiež nepotrestáme, ak mal človek málo informácií, aby sa dobre rozhodol.*

Ako korektne reagovať na agresívne a provokujúce správanie?

„*Nepriatelia sú proti mne. Nepriatelia mi škodia.*“ To je automatická reakcia na otázku, akú úlohu majú v našom živote súper. Z vecného hľadiska je nepriateľ niekto, kto sleduje svoje záujmy, ktoré sú v rozpore s našimi. Väčšinou v tejto situácii nie sme schopní vynechať emócie a agresiu. Psychológovia tvrdia, že nepriateľstvo môže byť pre nás a naše zdravie dokonca užitočné. Ak máme možno napätie a agresivitu ventilovať s nepriateľom, je to ako búrka, po ktorej sa vzduch vyčistí.

Súperi nám pomáhajú vidieť problém z rôznych strán, nútia nás k analytickému mysleniu (triedeniu, rozoberaniu), kreatívnym postupom. Učíme sa chápať iných a nereagovať vždy egocentricky (zameraný na seba). Na reakcie podporujúce konflikt musíme byť pripravení, potom môžeme konštruktívne reagovať a riešiť konfliktnú situáciu.

V prvom rade je vhodné **preskúmať záujmy súpera.** Analyzovať jeho motiváciu: Čo je preňho dôležité? Čo je ochotný obetovať? S akým riešením by bol spokojný?

Ak použijeme **empatiu**, zistíme, že nepriateľ sa zmenil na človeka, ktorého chápeme a vieme predvídať jeho reakcie, získame rozvahu a priestor na komunikáciu. Cieľom nie je získať priateľa, ale nájsť solídny základ pre konštruktívnu komunikáciu. Rešpekt a uznanie je spravidla výsledkom za vynaložené úsilie.

Čo podporuje riešenie konfliktu?

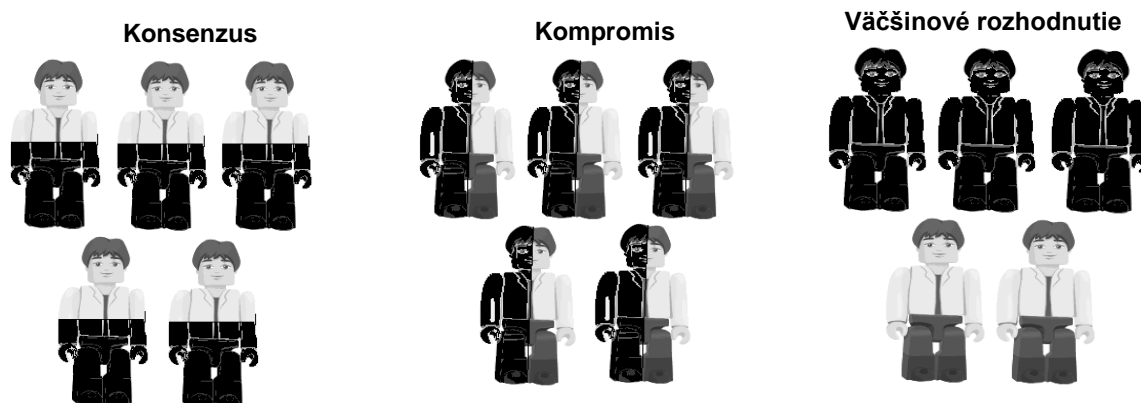
- 👍 ozajstná snaha konflikt riešiť
- 👍 otvorene a úprimne hovoriť o podstate veci
- 👍 otvorene a úprimne vyjadriť svoje vnútorné pocity
- 👍 ochota počúvať druhého bez toho, že by sme ho prerušovali
- 👍 schopnosť vidieť skutočnosť v jej realite bez filtra (na očiach), empatia
- 👍 trpezlivosť a vzájomný rešpekt vo vzťahu
- 👍 prevzatie zodpovednosti za svoje pocity (naše pocity môžu byť odpoveďou na to, čo iná osoba urobila, avšak aj napriek tomu naše pocity sú naše a my sme za ne naplno zodpovední)
- 👍 prejavenie záujmu o druhého
- 👍 jasné vyjadrenie vlastných záujmov, pocitov a potrieb výrokmi JA
- 👍 návrhy riešení

Čo riešenie konfliktu znemožňuje?

- 👎 snaha zmeniť druhú osobu
- 👎 snaha donútiť druhú osobu vidieť veci tak, ako ich vidíme my
- 👎 snaha prenášať zodpovednosť za svoje pocity na druhú osobu
- 👎 neochota počúvať druhého človeka
- 👎 nezáujem hovoriť o konflikte
- 👎 priamy útok, rozkaz
- 👎 výčitka
- 👎 obviňovanie, pripisovanie zlých úmyslov
- 👎 zosmiešnenie, irónia
- 👎 označkovanie, nálepkovanie
- 👎 vyhrážanie sa
- 👎 ostré odmietnutie
- 👎 urobíme mu to isté, čo on nám
- 👎 ignorácia

9. ĎALŠÍ MATERIÁL - Formy rozhodovania a účasť na rozhodovaní

Uvádžame rozširujúci materiál, ktorí si môžeš informačne prečítať. Môžeš popremýšľať o tom, ako sa v praxi stretávaš s kompromisom a konsenzom, čo ti viac sedí.....na základe toho viac pochopíš, prečo to niekedy tak dlho trvá, ak sa chceme dobre dohodnúť....





Pojmy **väčšinové rozhodnutie**, **kompromis** a **konsenzus** sa niekedy zamieňajú a nie je medzi nimi jasný rozdiel. Obrázok ilustruje tieto formy rozhodovania pomocou pyramídy záujmov. Trojuholník symbolicky predstavuje skladbu záujmov. Najdôležitejšie sú umiestnené dole, dôležité nad nimi, najmenej dôležité navrchu. V troch rámčekoch sú štylizované postavy. Tmavá plocha vyjadruje uspokojenie záujmov, biela neuspokojenie.

Väčšinové rozhodovanie naplňa záujmy len niektorých členov tímu, iných vôbec nie. Víťazi stoja proti porazeným, časť ľudí rozhodnutie podporuje, časť zostáva s nenaplnenými potrebami, čo vyvoláva pocity prehry, straty, nepochopenia.

Väčšinové hlasovanie môže byť vhodné vtedy, keď sa vopred dohodou prijme ako „poistka“, ako posledné možné riešenie. Ľudí, ktorých názor nie je prijatý, uspokojuje, že predtým boli vyčerpané všetky možnosti dosiahnutia dohody a najmä, že hlasovanie nebolo manipuláciou. Predstavme si však, že väčšinové rozhodovanie sa použije vo fáze, keď sú už vytvorené dva tábory – väčšina a menšina. Ak hlasovanie nebolo dohodnuté vopred, môže byť nástrojom presadenia záujmov väčšiny. Hlasovanie o možnosti použiť hlasovanie by bolo v tejto situácii prejavom arogancie voči menšine.

Pri **kompromise** sa sčasti uplatňujú záujmy všetkých zúčastnených, ale bez ohľadu na ich významnosť. Pocit spokojnosti je síce vyšší, ako pri väčšinovom rozhodovaní, ale ľudia cítia, že hoci výsledné riešenie čiastočne uspokojuje všetkých, nikoho neuspokojuje naplno.

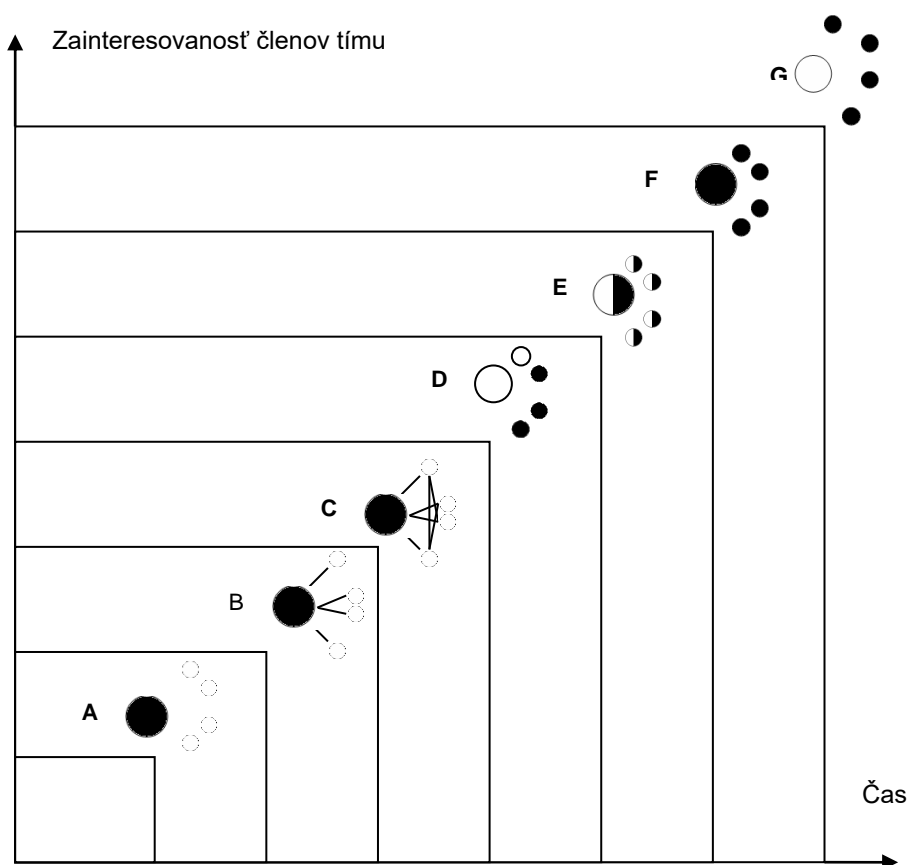
O **konsenze** možno hovoriť vtedy, keď sa naplnia prinajmenšom tie najdôležitejšie záujmy všetkých zúčastnených. Všetci účastníci rozhodnutia majú pocit víťazstva, nikto sa necíti porazený. Súčasťou konsenzu je ochota plniť dosiahnuté dohody. Na dobré fungovanie organizácie je dôležitý maximálny pocit stotožnenia sa s tímom, a preto je z tohto hľadiska konsenzus najlepším riešením. Samozrejme, že nie je vhodný pre každú situáciu, pretože je časovo náročný. V čase požiaru býva najefektívnejšie autoritatívne rozhodnutie vedúceho.

Účasť na rozhodovaní a efektivita rozhodovacieho procesu

Na obrázku pod týmto textom vidíme schematické zobrazenie účasti na rozhodovaní v tíme (spracované podľa D. Straussa).

Zvislá os zobrazuje zdola nahor stúpajúcu zainteresovanosť členov tímu, na vodorovnej ľavá strana predstavuje minimálny a pravá maximálny čas potrebný na danú rozhodovaciu procedúru. Na obrázku je sedem možností rozhodovania:

- A:** Rozhodnutie vedúceho bez konzultácií s pracovníkmi. Vedúci sa rozhodne a svoje stanovisko oznámi podriadeným.
- B:** Vedúci rozhodne sám po konzultácii s viacerými (všetkými) členmi tímu, konzultácie prebiehajú oddelene.
- C:** Vedúci rozhodne po spoločnej konzultácii s celým tímom, konzultácia má podobu tímovej diskusie.
- D:** Väčšinové rozhodovanie, ktorému predchádza diskusia a vyjasňovanie stanovísk. Vyžaduje pomerne veľa času, ale zároveň zvyšuje zainteresovanosť.
- E:** Kompromis, teda dosiahnutie dohody s istou korekciou potrieb a záujmov zúčastnených.
- F:** Ideálna situácia – konsenzus, keď sú uspokojené potreby (aspoň základné) zúčastnených, pričom sú všetci rozhodnutí dosiahnutú dohodu v budúcnosti uplatňovať.
- G:** Delegovanie rozhodovania na tím, ktorého členovia sa rozhodujú sami. Od zvoleného postupu v tíme, ktorý bol úlohou poverený, závisí aj miera zainteresovanosti a časová náročnosť.



- členovia tímu, ktorí **nerozhodujú**
- členovia tímu, ktorí **rozhodujú**
- vedúci tímu (rozhoduje)
- vedúci tímu (nerozhoduje)

- A – rozhodnutie vedúceho tímu
- B – rozhodnutie vedúceho tímu po individuálnych konzultáciách
- C – rozhodnutie vedúceho po diskusii
- D – Väčšinové rozhodnutie
- E – Kompromis
- F – Konsenzus
- G – Delegovanie – rozhodnutie tímu



1. Asociácie na slovo konflikt

Cieľ: Ukázať účastníkom, aký je pomer negatívnych a pozitívnych emócií a asociácií spojených s pojmom konflikt.

Spôsob: Dajte celej skupine inštrukciu.

Inštrukcia: Teraz mi skúste nahlas diktovať všetky slová, čo vám napadajú, keď počujete slovo konflikt. Hovorte tak, aby som si to stihol/la zapisovať na tabuľu. Môžu to byť slovesá, podstatné mená, prídavné mená, skratka akékoľvek slovo, ktoré vám napadne. Slová a výroky zapisujte na tabuľu. Keď budete mať plnú tabuľu, spolu rozdeľte slová na také, čo majú pozitívny náboj, negatívny náboj a také, čo sú vnímané ako negatívne a pozitívne zároveň (ambivalentné) alebo ktoré neobsahujú emocionálny náboj a sú vnímané študentmi ako neutrálne.

Diskusia: Po rozdelení slov do troch skupín, poukážte na to, že skoro vo všetkých prípadoch majú ľudia v sebe namiešaný podobný pomer pozitívnych a negatívnych asociácií. Pomer, ktorý nám väčšinou vychádza (ak máme 60 slov na tabuľu) v najrôznejších skupinách je 42 negatívnych, 12 neutrálnych a 6 pozitívnych slov. Spýtajte sa účastníkov, ako môže takéto negatívne nastavenie človeka ovplyvniť v tom, ako rieši konflikty. Porozprávajte sa o rôznych prejavoch útočného a únikového správania spôsobeného negatívnym postojom ku konfliktom.

2. Ako by som riešil konflikt?

Cieľ: Uvedomiť si, aké sú možné spôsoby riešenia konfliktu v jednotlivých štádiách rozvoja konfliktu.

Spôsob: Rozdeľte študentov do 3-členných skupiniek, kde vypracujú vlastné nápady, čo by robili, alebo čo by sa dalo robiť v jednotlivých štádiách. Je vhodné inštrukciu z času na čas zopakovať a chodiť od skupinky k skupinke a pomáhať im otázkami hľadať spôsoby riešenia.

Inštrukcia: V malej skupinke prediskutujte a spíšte do každého štádia vývoja konfliktu, akým spôsobom by ste reagovali, keby ste v konflikte v jednotlivých štádiách alebo ako by ste zasiahli, keby ste svedkom konfliktu v každom zo štádií.

Diskusia: Diskusiu môžete viesť tak, že po skončení práce skupín necháte zástupcu z každej skupinky povedať jeden návrh riešenia v jednom štádiu. Takto sa vystriedajú všetky skupinky a nestane sa, že jedna skupinka povie všetko za ostatných.

O každom návrhu riešenia sa dá diskutovať, predstavovať si, ako by fungovalo a či smeruje k pozitívnemu vyriešeniu konfliktu a k spokojnosti oboch strán.

Na konci diskusie, keď zozbierate ku každému štádiu niekoľko návrhov riešení, môžete zhrnúť výsledky a pridať trochu teórie z kapitoly, kde je popísaná krivka.

(variant: jednotlivé časti situácií môžeme aj zahrať ako rolové hry a potom o nich diskutovať...)

3. Keď mi niekto robí, čo sa mi nepáči, čo urobím?

Cieľ: Naučiť účastníkov, aby v konfliktných situáciách nezareagovali agresívne, ale nekonfliktným spôsobom prejavili svoju nespokojnosť.

Spôsob: Rozdeľte účastníkov do 3-členných skupín. Rozdajte im postrihané situácie zo zoznamu. Do jednej skupiny jednu až dve situácie. Na základe napísaných situácií nech účastníci jednou vetou napíšu, čo by druhému povedali alebo urobili. Potom postupne v každej skupine nech prečítajú svoju situáciu a povedia, ako zvyknú zareagovať. Na tabuľu zapisujte jednotlivé reakcie. Po diskusii ich naučte, ako vyzerá Ja výrok (preberali sme v minulej lekcií). Popíšte im ho, vysvetlite, prečo obsahuje jednotlivé časti.

b) Nech na svoju situáciu reagujú tento raz Ja výrokom. Nechajte študentov nech v skupinkách sformulujú Ja výrok vhodný do ich situácie. Nechajte potom zástupcov

jednotlivých podskupiniek, nech povedia jednotlivé situácie a ich Ja výroky, ktoré zazneli v skupinke. Pomáhajte im Ja výroky formulovať tak, aby obsahovali základné princípy a zneli prirodzene.

Diskusia: Porozprávajte sa o tom, v ktorej verzii alebo v ktorom spôsobe reakcie je pravdepodobnejšie, že vznikne otvorený (agresívny) stret, konflikt. Vedte diskusiu k tomu, aby študenti popísali odlišnosti v dvoch prístupoch konštruktívnom a deštruktívnom – v tejto časti najpravdepodobnejšie zaznejú odvetné reakcie typu: Aj ja mu zoberiem pero, ja sa predbehnem pred ním, udriem ho atď...

Ak zaznejú aj konštruktívne reakcie, spýtajte sa študentov prečo tieto typy reakcií nevyostrujú konflikt. Pravdepodobne narazíte na vlastnosti podobné Ja výroku.

Konfliktné situácie pre deti:

1. Rozprávaš pred kamarátmi príhodu a jeden z nich ti stále skáče do reči.
2. Kamarát sa ti posmieva, že ti smiešne stoja vlasy.
3. Mal si sa stretnúť s kamarátom. Čakáš na neho už pol hodinu a on príde, ako keby sa nič nestalo.
4. Zobral si tvoje pero bez opýtania.
5. Drgá do teba cez hodinu.
6. Pri guľovaní sa ti snaží trafiť do hlavy.
7. Rozpráva sa s tebou vulgárne, hovorí škaredé slová.
8. Stále chce od teba opisovať a zdržuje ťa.
9. Zistil si, že ťa ohovára pred kamarátmi poza chrbát.
10. Predbieha sa pred teba na obede.
11. Čmára ti do zošita samé hlúposti.
12. Počas telocviku hráte basketbal a kamarát hrá tvrdo a stále ťa fauluje.

Konfliktné situácie pre vedúcich:

1. Rozprávaš pred vedúcimi príhodu a jedna z nich ti stále skáče do reči.
2. Spoluvedúca ťa stále kritizuje, čo si si to zase obliekla.
3. Mala si sa stretnúť s druhou vedúcou. Čakáš už pol hodinu a ona príde, ako keby sa nič nestalo.
4. Zobrala si tvoju kalkulačku bez opýtania.
5. Už tretíkrát neprišla včas na stretnutie.
6. Používa pred tebou vulgárne slová.
7. Požičal si od teba tvoju novú originálnu prípravu na stretnutie a vydáva ju pred ostatnými za svoju.
8. Zistila si, že ťa ohovára pred inými vedúcimi poza chrbát.
9. Pri obede začal vedúci rozprávať dosť nechutnú príhodu a neprestal, ani keď ste mu povedali, že je vám to nepríjemné.
10. Vedúca chodí často za tebou kvôli pokecu ale teba neustále vyrušuje pri učení.
11. Pri guľovaní sa ti snaží trafiť do hlavy.

4. Premena sťažností na neutrálne výroky

Cieľ: Naučiť sa jednu zo základných zručností mediátora – zmeniť sťažnosť alebo obvinenie jednej strany, na neutrálny výrok obsahujúci záujem strany, ktorý bol ohrozený a chce, aby sa vecne riešil

Spôsob: Vo dvojiciach si študenti pozrú **tabuľku s desiatimi sťažnosťami** a do ďalšieho voľného riadku dopíšu, aký záujem je ohrozený u sťažovateľa. Po tom ako pri jednotlivých sťažnostiach pomenujú záujmy, urobte kolo diskusie, čo si kto doplnil a spoločne dohodnite jednotlivé záujmy sťažujúcich sa strán.

V druhom kole opäť študenti pracujú na tom, ako by priamo v mediácii povedali premenenú sťažnosť s pomenovaním záujmov v neutrálnej neobviňujúcej forme. Po tom, ako budú mať spísaných všetkých desať výrokov, spoločne s nimi jednotlivé možnosti prejdite. Dbajte na to, aby to boli výroky v priamej reči.

Inštrukcia: Pozrite si vo dvojiciach výroky strán, ktoré zazneli v mediácii. Strany sa väčšinou jedna na druhú sťažujú, a preto sa nevedia vecne dohodnúť. Skúste ako mediátori tieto jednotlivé sťažnosti premeniť na neutrálny výrok bez toho, že by ste tam nechali obviňovanie druhou stranou. Do riadku

pod sťažnosťou najprv napíšte, čo je záujem, ktorý strana v sťažnosti popisuje. Keď to budete mať, tak sa o tom porozprávame. Potom v druhom kole skúsíte sťažnosť na základe toho, že vieme, v čom je záujem strany, preformulovať na neutrálny, neobviňujúci výrok. Predstavte si, že práve mediujete a takúto sťažnosť alebo obvinenie povedala jedna strana druhej. Vašou úlohou mediátora je preložiť ju do neútočnej, neobviňujúcej vety, ktorá obsahuje ohrozené záujmy strany, ktoré chce s druhou stranou riešiť.

Tabuľka s desiatimi sťažnosťami

V každej sťažnosti identifikujte záujmy

hovoriaceho a potom preformulujte výrok do

neutrálneho, neútočného jazyka obsahujúceho záujmy sťažujúcej sa strany.

<i>1. Stále ma otravuje svojimi blbými poznámkami.</i>	
Záujmy	<i>Chce mať pokoj, môcť sa sústrediť, nebyť obťažovaný...</i>
Neutrálny výrok	<i>„Chcela by si, keby tá nechal sústrediť sa.“ – alebo – „To, čo ti rozpráva nie je pre teba vtipné a nerada to počúvaš.“</i>
<i>2. Rozprávaš sa iba s ním.</i>	
Záujmy	
Neutrálny výrok	
<i>3. Má stále nahlas pustené rádio, keď sa chcem učiť.</i>	
Záujmy	
Neutrálny výrok	
<i>4. Všetko si tak rozloží na lavici, že si nemám kam dať svoje veci.</i>	
Záujmy	
Neutrálny výrok	
<i>5. Urobil som to presne tak isto ako ona, ale ja som dostal trojku.</i>	
Záujmy	
Neutrálny výrok	
<i>6. Nikdy mi to neprinesie tak, ako mi sľúbil.</i>	
Záujmy	
Neutrálny výrok	
<i>7. Ak prídeš ešte raz neskoro, už na teba nebudem viac čakať.</i>	
Záujmy	
Neutrálny výrok	
<i>8. Prestaň na mňa robiť tie blbé grimasy!</i>	
Záujmy	
Neutrálny výrok	
<i>9. Každú chvíľu hovoríš niečo iné, samozrejme, že ti už nikto neverí.</i>	
Záujmy	
Neutrálny výrok	
<i>10. Berie si moje veci, ako keby boli jeho a vôbec mu nenapadne sa opýtať.</i>	
Záujmy	
Neutrálny výrok	

Diskusia: Jednotlivé preformulované výroky sa môžu mierne líšiť v závislosti od toho, do akej situácie, kontextu, si ho študenti dosadili a aké záujmy za výrok vnímali. Na záver zopakujte, prečo je v konflikte dôležité neobviňovať druhú stranu, ale hovoriť vecne o tom, čo spôsobuje konflikt medzi stranami.

Výklad ku cvičeniu: Pri mediácii je jednou z najdôležitejších zručností vedieť preformulovať útočnú sťažnosť na neutrálny výrok – pomenovaním záujmov strán alebo vecným pomenovaním problému, na ktorý sa strana sťažuje. Toto robí mediátor najmä v treťom kroku mediácie, keď sa snaží sformulovať záujmy strán.

5. Otestujte sa

Ako riešiť konflikty

Väčšina z nás si pod slovom konflikt predstavuje niečo nepríjemné, negatívne. V našom vedomí sa spája s nedorozumením, hádkou, hnevom a inými zápornými emóciami. Konflikt medzi ľuďmi je však celkom bežný jav a u určitých povolání (napr. manažérov) dokonca predstavuje riešenie konfliktov viac než 20 percent pracovného času. Do konfliktných situácií sa dostávame všetci a často. Ak budeme brať do úvahy aj vnútorné konflikty, možno sme v konflikte (aj so sebou) temer neustále.

Ako riešim konflikty?

1. Ak ma niekto požiada o pomoc vo veci, ktorú nechcem urobiť zo zásadných dôvodov:
 - a) poviem mu, že pomocnú ruku nájde na svojom ramene. Dnes je jednoducho doba, keď sa musí každý snažiť o prežitie sám.
 - b) vyhoviem mu, pretože ktovie, či ho v dohľadnej dobe nebudem potrebovať
 - c) jasne a stručne odmietnem. Príliš nevysvetľujem.
 - d) vysvetlím mu, prečo odmietam pomoc, aby pochopil, že dôvodom sú moje názory na vec, a nie to, že by som mu snád' nechcel vyhovieť.
2. Mój partner má v diskusii iný názor než ja:
 - a) rázne hájím svoje názory, aj keď sa pohádame
 - b) pritakám mu, pretože na tom až tak nezáleží
 - c) vypočujem si ho. Ak sa ma niečo spýta, poviem, že nesúhlasím, ale rešpektujem jeho právo vidieť veci inak, než ich vidím ja.
 - d) aj keby som s ním mal diskutovať do bieleho rána, presvedčím ho o svojej pravde.
3. Som v kine. Sused sa polohlasno rozpráva s partnerkou a komentuje dej:
 - a) poviem mu, že je sedliak, ktorý je prvý raz v kone a mal by byť ticho
 - b) mlčím a mám pokazený celý večer
 - c) požiadam ho, aby bol ticho. Ak nevyhovie, zvážim, čo sa dá v danej situácii robiť, aby ma nevyrušovali. Napr. Si môžem presadnúť, požiadať personál kina o zákrok, výzvu zopakovať.
 - d) pokúsím sa mu vysvetliť pravidlá spoločenského správania
4. Vo firme máme mnoho problémov. Prebieha pracovná porada, šéf vyzval k diskusii:
 - a) ihneď sa prihlásim a poviem, kto problémy zavinił.
 - b) mlčím
 - c) neviem síce, či sa prihlásim ako prvý, alebo či počkám, ale je isté, že sa prihlásim a poviem, čo mám na srdci. Sústredím sa predovšetkým na to, ako problémy vyriešiť a nie na to, kto za ne môže.
 - d) vopred som si pripravil svoj predslov, ktorý teraz prednesiem. Problematiku rozoberiem skutočne komplexne. Začnem jej históriou, budem pokračovať ekonomicko-spoločenskými a politickými súvislosťami, rozborom aktuálnej situácie a výhľadmi do budúcnosti.
5. Stojím v rade a niekto ma predbehne:
 - a) dupnem mu na nohu a potom sa „akože“ ospravedlním, že som nechcel
 - b) nechám to tak. O jednu nespravodlivosť viac, alebo menej...
 - c) upozorním ho, že stojím pred ním a pokojne si pred neho stanem
 - d) síce pokojne, ale o to dôraznejšie mu vysvetlím, čo si myslím o podobných chytrákoch, ktorí sú presvedčení, že svojou drzosťou dosiahnu všetko, čo chcú.
6. Som na oslave narodenín. Nemám rád alkohol. Všetci okolo mňa pijú ako dúhy. Mnohí sú už podnapití:
 - a) poviem: „Viete, čím sa líši človek od prasaťa? Prasať sa neopijajú... a možno ešte dodám... „ako prasať.“
 - b) pijem tiež, aby som ostatných neurazil.
 - c) oslávencovi pripijem, bez toho, že by som sa napil, iba si namočím jazyk. Ponúkané dolievanie pohára s úsmevom a poďakovaním odmietam
 - d) snažím sa prítomným vysvetliť, že síce nie som žiaden suchár, ale poznám svoje hranice a pokiaľ im môžem poradiť, mali by sa nad svojím vzťahom k alkoholu zamyslieť. Ak by si to želali, rád im odporučím aj niektorú z dostupných protialkoholických publikácií
7. Kúpil som si v obchode zaplesnený tavený syr:
 - a) vrátim sa tam a predavačke poviem, že s takými službami môže ísť do hája, že všade len okrádajú a podvádzajú ľudí
 - b) syr vyhodím a mám po nálade

- c) zvážim, či mi stojí za to z časových dôvodov ísť syr reklamovať. Ak áno, idem tam a reklamujem ho.
- d) samozrejme, že pôjdem syr reklamovať a predavačke vysvetlím, že by sa mala viac starať o kvalitu tovaru, ktorý predáva. Nezabudnem jej povedať, že dnes už nie je v okolí žiadna predajňa Jednoty, a že konkurencia nespí. Ak budú takto pokračovať, tak skrachujú, a právom.

Vyhodnotenie

Prevaha odpovedí a)

V mnohom máte pravdu. Jednáte však skôr agresívne v duchu hesla: na hrubé vrece hrubá záplata. Ľudia budú častejšie poukazovať na to, ako jednáte, než aby sa zamýšľali, o čo vám ide.

Prevaha odpovedí b)

Naznačuje istú pasivitu, tendenciu radšej mlčať, prispôbovať sa, nepáliť si prsty. Občas ale pohár trpezlivosti pretečie a potom je tu riziko, že prejdete k agresívnemu jednaniu.

Prevaha odpovedí c)

Zrejme dokážete primerane presadiť svoje oprávnené požiadavky. Nerozčuľujete sa, ale idete pokojne a dôsledne za svojím cieľom.

Prevaha odpovedí d)

Mentorujete. Niežeby ste mnohokrát nemali pravdu, ale už spôsob, akým ju hovoríte, budí vo vašom okolí negativizmus. Väčšina ľudí však vie, čo má robiť. Problém spočíva v tom, aby jednali tak, ako majú. Avšak mentorsky podfarbeným vysvetľovaním sa to dosiahnuť nedá.

Už o sebe pravdepodobne viete, čo je pre vás v konfliktoch s inými ľuďmi bežnejšie – vyhrávať, alebo prehrávať. Ak sa ocitáte častejšie na strane víťazov, je to preto, že partnera jednoducho porazíte, alebo preto, že sa s ním dohodnete? V prípade, že skôr prehrávate, zamysleli ste sa nad tým, čo vás vedie do obrany?



Moje poznámky:



Rozmery spolupráce v eRku

„Radostnou cestou
svedectva viery, kráčajme
SPOLU malí i veľkí...“

Spolupráca v eRku a navonok

Aké máme vzťahy v eRku a s kým **spolupracujeme priamo v eRku?** (na rozvíjanie a udržiavanie týchto vzťahov nám pomôžu aj doterajšie znalosti a skúsenosti z nášho univerzitného štúdia...):

- ★ vedúci, ktorí majú spolu stretko,
- ★ všetci vedúci, ktorí majú na starosti akciu, špeciálne všetci vedúci letného tábora,
- ★ vedúci stretiek v obci – na úrovni obce,
- ★ vedúci – eRkári v celom oblastnom centre,
- ★ eRkári v Celoslovenskej rade,
- ★ eRkári v komisiách...

Spolupracujeme aj navonok (vid' praktický čin- sieťovanie)

- ★ vedúci stretiek s rodičmi detí zo stretiek (vid' pracovný list)
- ★ so správcom farnosti – farárom / a s kaplánom (vid' pracovný list)
- ★ s pracovníkmi školy v obci
- ★ s predstaviteľmi verejného života v obci

Výzva dnešnej doby: Chceme a môžeme byť viac aktívni v obci

Každý z nás je aj občanom – obyvateľom svojej obce. Čím je menšia naša obec, tým viac môžu vzťahy v nej mať „rodinnú“ atmosféru. Poznáme sa osobne s mnohými spoluobčanmi, od svojich rodičov a starých rodičov vieme všeličo aj o histórii obce a o jej starších obyvateľoch. My sami máme rôzne osobné vzťahy s ľuďmi v obci. A samozrejme naši spoluvedúci a naše deti zo stretiek sú tiež z našej obce, v ktorej tvoríme eRko-rodinu a aj naše vzťahy navzájom prispievajú k celkovej atmosfére vzťahov v obci. A aj ako eRkári sa stále viac môžeme aktívne zapájať do života obce, môžeme pozitívne ovplyvňovať život v nej a aj takto svedčiť o RADOSTNEJ CESTE svedectva viery.

Ako na to?

1. S KÝM môžeme komunikovať

Na čele obce stojí starosta a obecné zastupiteľstvo. V mestách je to primátor a mestskí poslanci. V každej obci a meste sú zriadené komisie, z ktorých má aspoň jedna na starosti i prácu s deťmi a mládežou. Poďme sa spolu pozrieť na kompetencie jednotlivých orgánov a premýšľať o možných formách spolupráce s nimi.

1.1 Starosta

- Starosta zastupuje obec navonok, vykonáva obecnú správu a samostatne rozhoduje o tých veciach obce, ktoré nie sú vyhradené obecnému zastupiteľstvu.
- Starosta je tou osobou, ktorá podpisuje zmluvy v mene obce (napr. o nájme obecných priestorov, výstavbe školy v obci, oprave obecného osvetlenia...), ako aj pracovné zmluvy so zamestnancami obce.
- Starosta je oprávnený udeliť pokutu za konanie proti záujmom obce v zmysle všeobecne záväzných nariadení. Alebo príslušných zákonov, napríklad pri znečistení ovzdušia alebo verejných priestranstiev v obci, za poškodzovanie verejnej zelene alebo za nedovolených chov zvierat v obci.
- Medzi základné úlohy starostu patrí pravidelné zvolávanie obecného zastupiteľstva, príp. obecnej rady, a vedenie týchto zasadnutí.

1.2 Obecné zastupiteľstvo

- Obecné zastupiteľstvo tvoria poslanci, ktorých si volia obyvatelia obce vo voľbách na štyri roky. Poslanci rokujú o veciach obce a prijímajú rozhodnutia na zasadnutiach obecného zastupiteľstva, ktoré sa konajú najmenej raz za dva mesiace.
- Návrh programu rokovania sa oznamuje a zverejňuje na obecnej tabuli alebo webstránke obce aspoň tri dni pred zasadnutím obecného zastupiteľstva.
- Obecné zastupiteľstvo môže rokovať a rozhodovať o veciach, ak je prítomná nadpolovičná väčšina poslancov.
- Zasadnutia obecného zastupiteľstva sú zásadne verejné, takže sa na nich môže zúčastniť každý – obyvateľ obce alebo iný štátny príslušník, stredoškólak, podnikateľ, aktivista mimovládnej organizácie alebo dôchodca. O vašom vystúpení môžu poslanci hlasovať, či vám bude udelené slovo. V bode programu „Diskusia“ však po diskusii poslancov vám musí byť udelené slovo...
- Na základe požiadania na obecnom zastupiteľstve môžu tieto osoby získať priestor, aby vyjadrili svoj postoj k prerokúvanej veci priamo na zasadnutí obecného zastupiteľstva. Zasadnutie obecného zastupiteľstva zvoláva a vedie starosta obce.

1.3 Komisie

(1) Obecné zastupiteľstvo môže zriaďovať komisie ako svoje stále alebo dočasné poradné, iniciatívne a kontrolné orgány.

(2) Komisie sú zložené z poslancov obecného zastupiteľstva a z ďalších osôb zvolených obecným zastupiteľstvom.

(3) Zloženie a úlohy komisií vymedzuje obecné zastupiteľstvo.

Zastupiteľstvo určuje, aké komisie v obci existujú. Pre eRko je zaujímavé dozvedieť sa, ktorá komisia sa zaoberá prácou s deťmi a mládežou. Väčšinou to bývajú komisie pre kultúru alebo šport a mládež alebo aktivity mládeže a pod. Predsedom komisie býva zväčša niekto z poslancov.

Členovia komisie však môžu byť i dobrovoľníci – občania obce, čiže aj eRkári :-)
Členovia komisie sa svojím zapojením do komisie obce zaväzujú, že budú nápomocný pre prácu danej komisie a budú mať čas chodiť na stretnutia a pomáhať

pri plnení úloh komisie. Členstvom v komisii a kontaktom s poslancami v komisiách môžeme zviditeľniť i prácu eRka a byť bližšie k rozhodovacím procesom v obci. O členstvo v komisii sa dá uchádzať priebežne u predsedu komisie.

2. INFORMUJME o eRku v obci

Ak chceme nadväzovať kontakty, byť v obci aktívni a byť vnímaní ako aktívna bunka obce a farnosti, musíme komunikovať.

2.1. Rob dobro a hovor o tom

Týmto heslom raz niekto múdry opísal podstatu marketingovej komunikácie a skutočných **Public relations (PR)**. Pod PR pritom rozumieme *starostlivosť a podporu vzťahov organizácie k verejnosti a partnerom*. Mnohé veľké subjekty majú osobitne vytvorené oddelenia PR, kde zamestnanci odborne tvoria mnohé aktivity a postupy, ako treba pracovať s verejnosťou. My v eRku sa tiež snažíme na informovať a spolupracovať s verejnosťou



viacerými spôsobmi na celoslovenskej úrovni ale aj na úrovni regiónov, obcí. Nemáme na PR špeciálne školených zamestnancov, ale snažíme sa podnecovať a napomáhať našim vedúcim oblastných centier a zodpovedným v obciach, aby aktívne rozvíjali vzťahy s inými subjektmi vo svojom okolí, aj so zastupiteľskými úradmi.

Čo sa dá komunikáciou dosiahnuť?

- ☺ vybudovanie dôvery a podpora sympatie
- ☺ budovanie pozitívneho obrazu o organizácii
- ☺ zapojenie organizácie do spoločenského života
- ☺ odstránenie emocionálneho napätia
- ☺ identifikovateľnosť organizácie

2.2. Poznaj sám seba

Najlepší začiatok pre dobrú komunikáciu našej organizácie, je uvedomiť si o sebe niekoľko základných faktov a vedieť ich správne formulovať: Kto sme? Čo chceme? Prečo to chceme? Aké želania, vízie a vzory sú základom našej práce? Vďaka čomu sme nazameniteľní a jedineční? Na čo môžeme byť hrdí? *(niekedy na stretnutí sa môžete o tomto viac porozprávať a spísať si odpovede na tieto otázky).*

2.3. Medializácia

Jedným zo spôsobov komunikácie je i medializácia. Ak máme k dispozícii viac médií, v ktorých môžeme realizovať horespomenutú výzvu „Rob dobro a hovor o tom“, urobme si ich adresár. V adresári by nemal chýbať kontakt na farské noviny, obecné noviny, obecnú webstránku, webstránku OC-čka...

3. Rozvíjajme PARTICIPÁCIU

3.1 Čo je participácia

Zovšeobecnene môžeme povedať, že **participácia znamená zúčastňovanie sa detí a mládeže na prijímaní rozhodnutí, ktoré majú dopad na ich životy.**

Základný dokument Európskej únie zaoberajúci sa mládežníckou problematikou Biela kniha – Nový impulz pre európsku mládež, definuje participáciu ako „zabezpečenie možnosti pre mladých ľudí, aby sa s nimi konzultovalo a aby sa viac zapájali do rozhodovania“. Na Slovensku sa pojem participácia spája najmä s účasťou mladých ľudí na voľbách, pôsobením v dobrovoľníckych organizáciách a prácou v študentských radách alebo mládežníckych parlamentoch. Túto skutočnosť podporuje aj Národná správa o politike mládeže v Slovenskej republike v kapitole o participácii. Vyčerpávajúcu definíciu participácie prináša Revidovaná Európska charta o participácii mládeže na živote miestnych a regionálnych samospráv vo svojej preambule: *„Aktívna participácia mladých ľudí na rozhodnutiach a aktivitách miestnych a regionálnych orgánov je základom pri budovaní demokratickejších, všetkých zahŕňajúcich a prospešnejších spoločností. Participácia na demokratickom živote každej komunity je viac ako voliť a kandidovať vo voľbách, hoci toto sú tiež jej dôležité súčasti. Participácia a aktívne občianstvo je o práve, možnostiach, priestore a príležitostiach a kde je to potrebné aj o podpore v participácii a na ovplyvňovaní rozhodnutí ako aj na účasti v aktivitách, ktoré prispievajú k budovaniu lepšej spoločnosti.“*

3.2. Modely participácie

V príručke o participácii detí a mládeže „*Young Voices – guidelines on how to involve children and young people in your work*“ nájdeme štyri základné modely participácie:

1. Zohľadňovanie názorov detí a mladých ľudí pri rozhodovaní.
2. Deti a mládež sa zapájajú do tvorby rozhodnutí. Základom je diskusia medzi zúčastnenými stranami.
3. Deti a mládež zdieľajú moc a zodpovednosť za rozhodnutia. Tvorba rozhodnutí môže byť na základe vyjednávania, konsenzu alebo hlasovania.
4. Deti a mládež vytvárajú autonómne rozhodnutia

3.3. Čo participácia nie je

V praxi sa stretávame aj s „takzvanými modelmi participácie“. Tieto prinášajú ilúziu, že tvorcovia rozhodnutí sa zaujímajú o názor detí a mládeže avšak ich vyjadrenia neberú vážne, vyberajú si len tie, ktoré sa im hodia, neposkytnú dostatok informácií a podobne. Sprievodca participáciou Ministerstva pre mládež Nového Zélandu „*Keepin' it real*“ hovorí o troch takýchto modeloch:

1. Manipulácia – deti a mládež povedia to, čo im dospelí navrhli, že by mali povedať bez hlbšieho porozumenia téme alebo mladí ľudia sú požiadaní o názor, dospelí použijú niektoré nápady avšak neoboznámia ich z mierou vplyvu na konečné rozhodnutie.
2. Ozdoba – deti a mládež sú účastníkmi podujatia, avšak nie celkom rozumejú

problematike.

3. Póza – mladí ľudia sú vyzvaní, aby prezentovali svoj názor na problematiku, ale nemajú žiadnu alebo len malú možnosť výberu spôsobu či priestoru na vyjadrenie svojho názoru.

3.4. Úrovne participácie

Ako bolo povedané na začiatku, participácia znamená zúčastňovanie sa detí a mládeže na prijímaní rozhodnutí, ktoré majú dopad na ich životy. Na národnej úrovni sa takéto rozhodnutia dejú v podobe tvorby zákonov, vyhlášok a stratégií (zapojenie sa do tvorby celkovej stratégie, ako aj zhodnotenia už fungujúceho systému či podať návrhy na zlepšenia). Na regionálnej a miestnej úrovni sú to taktiež rôzne stratégie a akčné plány. Táto úroveň je bližšie priamym potrebám detí a mládeže, čo sa môže prejaviť v spoločnom komunitnom plánovaní (napríklad rozhodovanie o tom, kade povedie cyklistický chodník, aké športové ihrisko sa postaví, kedy...)

4. Povzbudzujme sa PRÍKLADMI a vymieňajme si skúsenosti

4.1. Ivánka pri Nitre (podľa správy Adi Arpášovej)

Podpora eRka v obci Ivánka je už viacročná. Avšak do roku 2009 mala iba finančný charakter. Priestor na vzájomnú spoluprácu sa vytvoril po sérii vydarených stretiek na základnej škole v rámci hodín náboženstva. Na týchto hodinách animátorky predstavovali deťom eRko a počas 45 minút mali s nimi „klasické stretká“. Táto snaha priniesla ovocie a v Ivánke pribudli ďalší eRkári. Ako píše Ada: „zážitky a nadšenie z hodín náboženstva s deťmi nám pripomenuli, prečo sa venujeme deťom v eRku a naštartovalo nás to do ďalšej práce s deťmi“.

O krátky čas boli eRkári obcou prizvaní na akciu Ivanske babie leto, ktorá sa konala v septembri v miestnom parku. eRkárom bol zverený program určený deťom: súťaž „Najkrajšie tekvicové strašidlo“. Okrem toho park využili aj na prezentáciu eRka: vytvorili nástenku, zavolali svojich eRkárov a urobili si tradičné stretkov v netradičnom prostredí. Počas akcie mali možnosť pridať sa aj iné deti, ktoré boli s rodičmi v parku. Rodičia sa mohli pozerieť ako stretko prebieha a popýtať sa, čo ich zaujímalo.

Na akciu majú pekné spomienky nielen eRkári. Niekoľko dní po akcii dostali spätnú väzbu z obecného úradu s poďakovaním, že sú kladné ohlasy na túto akciu a že už sa tešia na ďalšiu spoluprácu.

4.2. Hronské Kl'áčany (podľa prezentácie Andyho Janíka)

Spolupráca s obcou je dlhodobá a trvá od začiatku fungovania eRka v obci. Začalo sa to ponúknutím bezplatného prenájmu miestnosti pre mládežnícke a detské aktivity. eRkári sa zapájali i spoluorganizovaním tzv. „Uvítania do života“. eRkári sa zapájali i do úpravy okolia obce. eRko bolo v obci dosť dlho jediná organizácia pre mládež a deti. Dostáva sa im aj finančnej podpory na tábory. Dôležitý je osobný kontakt a taktiež spätná väzba: pozdravy, dobré vyúčtovania...

Spoločný projekt eRka a obce:

V roku 2007 sa miestni eRkári podujali zorganizovať spolu s obcou pre participáciu mladých v obci spoločný projekt.

Projekt má za úlohu podporovať a rozvíjať participáciu mladých ľudí na živote obce Hronské Kľačany. Projektom sa snažíme zvýšiť záujem mladých ľudí o veci verejné ako aj ich informovanosť o daniach v obci. Prostredníctvom dotazníka budú mať mladí možnosť vyjadriť svoje potreby a názory na život v obci. Pri tvorbe dotazníka sa bude vychádzať aj z Európskej charty o participácii mladých ľudí na živote obcí a regiónov. Stretnutia predstaviteľov obce s mladými dajú priestor na otvorený dialóg pre názory mladých ľudí. Vybudovaním informačnej tabule sa získa priestor na prezentáciu aktivít pre mladých ako aj mládežníckych organizácií v obci. Mladí budú počas projektu vedení aj k aktívnemu prístupu v prospech obce pomocou pri úprave verejných priestranstiev. Mladí ľudia, ktorí prejavujú záujem participovať na daniach v obci budú mať možnosť zúčastniť sa vzdelávacieho víkendu za účelom získania zručností pre aktívne zapojenie sa do života obce. Projekt je určený pre mladých ľudí vo veku 14 – 26 rokov.

4.3. Nitrica (podľa prezentácie Danky Kudryovej)

Podmienky pre prácu s deťmi a spoluprácu označujú miestni eRkári ako ideálne. Neboli však tými, ktorí urobili k spolupráci prvý krok. eRkári v Nitrici pravidelne pracovali, organizovali pre deti akcie a to si všimol pán starosta. Fandil im a keď prišli s nápadom využiť triedu základnej školy pre aktivity s deťmi, starosta si vážil, že dokázali veci urobiť bez toho aby im obec prispievala. Ďalším míľnikom spolupráce bol deň života „Človek s veľkým Č“. Tu pozvali viacerých starostov z okolia a ocenili ich za ich prácu. Obci pomáhali i zapájaním sa do Detského činu pomoci – v rámci októbrovej kampane sa dá napr. namaľovať autobusová zastávka... Keď prišli neskôr s prosbou, že chcú školu využívať i na tábory, starosta vzhľadom na to, že poznal ich činnosť bol myšlienke veľmi otvorený. Teraz keď prídu s nápadmi, rád ich podporí.

Starosta oslovil pred voľbami Jožka a Danku Kudryovcov, či by išli kandidovať za poslancov. Danko s Jožkom nechceli, prejavili ochotu pomôcť pri práci s deťmi v obci. Toho času sú členovia kultúrnej komisie pri obecnom zastupiteľstve. Zapájajú sa pri organizovaní obecných akcií ako je napr. Sviatok sv. Mikuláša a pod. Peniaze na činnosť veľmi nežiadajú, ale môžu si napr. požičiavať obecné altánky alebo lavičky... Obec považuje eRko vďaka svojej práci ako partnera.

5. Urobme si PREZENTAČNÝ MATERIÁL pre obec

Na oblastných stretnutiach alebo iných stretnutiach môžete pripraviť prezentačné listy/materiály o eRku vo vašej obci, ktoré môžete využiť pri prezentácii eRka - na obecnom zastupiteľstve, pri oslovovaní sponzorov...

Nezabudnite pritom na:

1. Všeobecné info o eRku vo vašej obci
2. Kontaktná osoba za eRko v obci
3. Počet skupiniek

4. Opis skupinky (meno, zameranie, počet detí a vedúcich, zaujímavosť)
5. Prehľad akcií, ktoré ste vykonali v obci v predchádzajúcom roku
6. Prehľad akcií, ktoré plánujete v obci v ďalšom roku uskutočniť a možnosti spolupráce (môžete navrhnúť konkrétnu spoluprácu pri akciách v obci, napr. MDD, Deň matiek, Cesta rozprávkovým lesom...)
7. Ročná téma
8. Nezabudnite priložiť bulletin eRka



Moje poznámky:

Pracovný list 1 *(výstup na odovzdanie):* Spolupráca s

rodičmi (detí z môjho stretka)

Aj v 29. roku života eRka sa chceme zamýšľať nad eRkom, jeho hodnotami, jeho smerovaním... Pri tomto premýšľaní sa snažíme pozeráť na eRko rôznymi očami, napríklad aj očami rodičov našich detí. Preto sa prvý pracovný list bude týkať nielen spolupráce s rodičmi, ale aj ich pohľadu na našu eRkársku činnosť...

1. Priprav si jednoduchý anketový hárok s otázkou pre rodičov: „*Čo prináša eRko-stretko môjmu dieťaťu?*“ (malý tip: môžeš si tam naformulovať krátky úvod s prosbou o vyplnenie a dátum, dokedy a ako Ti tento hárok môžu odovzdať).

2. Tieto hárky rozďaj rodičom detí z Tvojho stretka. V prípade, že nemáš vlastné stretko, skús ich dať rodičom zo stretka z Vašej farnosti.

3. Odpovede z hárkov prepíš na samostatnú A4. Uveď tam aj **názov farnosti**, kde si tieto informácie zistil a krátku **spätnú väzbu**, ako sa Ti táto úloha plnila, s čím si mal problémy, čo išlo ľahko, prípadne reakcie rodičov,...

4. Pošli to svojmu tútorovi do 3. januára 2020.

*K tomuto pracovnému listu prikladáme **zopár postrehov**, ktoré Ti môžu pomôcť pri spolupráci s rodičmi.*

1. Udržiavajme kontakt s rodičmi detí, rozprávajme sa s nimi, pozvime ich na stretko, pýtajme sa ich, radíme sa s nimi, nie z pozície vedomostí, ale z pozície skúseností z oboch strán.
2. Pýtajme sa rodičov na zdravotný stav dieťaťa, získavajme o ňom, čo najviac informácií. Môžu nám rodičia nejako pomôcť, poradiť...?
3. Umožnime rodičom spoluprácu s nami ak sa na nás obrátia pri ich výchovnom snažení.
4. Buďme voči rodičom otvorení, ale nežalujme na deti.
5. Je dobré, aby sme poznali vieru rodičov detí zo stretka. Ak sú praktizujúci veriaci, môžeme sa s nimi rozprávať aj o modlitbe s deťmi a spoločne sa v nej môžeme povzbudzovať, a tak vytvárať jednotu.

Pracovný list 2 (pre teba) – Spolupráca s kňazmi

Prečítaj si a popremýšľaj nad otázkami.

Niekoľko tipov na rozvíjanie spolupráce s kňazom vo farnosti

(spracované zo skúseností eRkárov a kňazov z DPK)

Presviedčajme svedectvom svojho života

- vlastným príkladom pomáhajme vychovávať deti a mladých vo farnosti k zodpovednému kresťanskému životu
- osobne sa zapájajme do farských aktivít podľa vlastných možností
- zviditeľnime eRko a eRkárov vo farnosti cez praktické činnosti, prejavujme spolupatričnosť, zodpovednosť, vytrvalosť
- dávajme pocítiť, že aj ako eRkári sme tu pre farnosť

Modlime sa

- modlime sa za svojho kňaza – aj osobne, ale aj z času na čas na stretku

Prijímajme kňaza s jeho jedinečnosťou

- prijímame svojho kňaza a čím viac chápme situáciu vo farnosti
- majme ku každému kňazovi individuálny prístup
- prejavme osobný ľudský záujem o kňaza (sviatky, narodeniny...)
- ďakujme mu za konkrétne veci
- učme sa prijímať autoritu, rešpektujme kňazský úrad s potrebnou úctou

Prejavujme iniciatívu, nečakajme prvé kroky od kňaza

- nemajme vopred predsudky, ak sme mali v minulosti horšie skúsenosti
- nenechajme sa odradiť jedným neúspechom
- hľadajme spoločnú reč – to čo nás spája
- v prípade ťažkostí nenechajme sa odradiť
- určite nerobme žiadne protiakcie

Komunikujme

- pravidelne a včas poskytujme informácie – DÁVAJME O SEBE VEDIETĽ - informujme o akciách
- zosúladiť spoločné plány, akcie
- pozývajte kňaza na naše akcie
- komunikujme aj s pánom farárom, nie len s kaplánmi
- hľadajme spoločne pravdu vo vzájomnej komunikácii a trávení času spolu - nachádzajme vhodný model komunikácie

Konstruktívne riešme problémy

(definovať problém, uznať si chyby, ospravedlniť sa / napraviť čo sa dá, hľadať východisko, a začínať odznova s dôverou.....)

OTÁZKY:

Čo si myslíš o týchto tipoch? Aké skúsenosti máš ty? Ako konkrétne spolupracujete s kňazom?

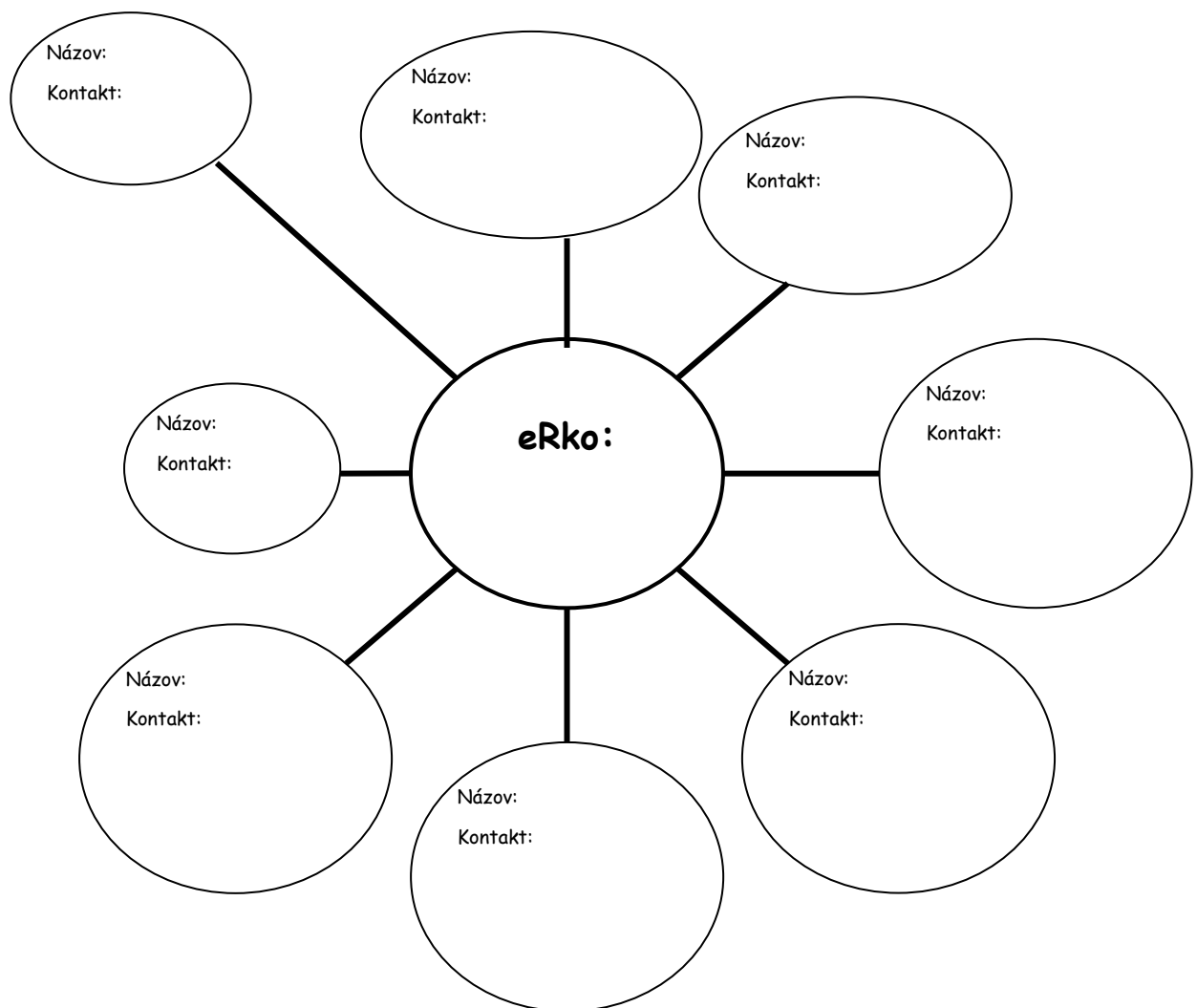
Praktický čin – Siet'ovanie (siet' spolupráce):

(Siet' si môžete vyrobiť na väčší podklad spolu vedúci v obci a niekde si ju môžete vystaviť, priebežne dopĺňať, dokreslovať....)

1. Porozmýšľajte, aké subjekty (organizácie, samospráva, kluby,...) zaujímavé pre spoluprácu s eRkom sa nachádzajú v Tvojej obci/ meste a zapíš si ich (vzdialenosťou môžeš vyjadriť blízkosť k eRku).
2. Na koho nemáte kontakt, zistite si ho a tiež vpište do „siete“.
3. Na „vlákna“ siete si zapíšete formy spolupráce – tej ktorú už máte a aj takú, ktorú by ste mohli v budúcnosti začať.
4. Vyberte si jeden subjekt, s ktorým skúsite nadviazať / rozvinúť spoluprácu do jesene.

Oskenovanú, odfotografovanú siet' pošli svojmu do 3. januára 2020. Dopíš, s ktorým subjektom sa pokúsíte nadviazať spoluprácu a čo konkrétne pre to spravíte.

Ilustračný príklad (svoju siet' si nakresli na samostatnú A4rku):



Súhrnný formulár lekcie

Vyplnený formulár
pošli najneskôr 3. 1. 2020.

Po vyplnení odošli spolu s praktickým činom a výstupom z pracovného listu Spolupráca s rodičmi svojmu tútorovi (alebo vyplň elektronicky:
<https://goo.gl/forms/MWee2O5uTo1HOfQu1>)

Meno, priezvisko študenta:

Teoretická časť

	veľmi zaujímavé	nezaujalo ma	pre mňa úplne nové informácie	všetko som vedel
SPOLUPRÁCA 1-2 Čo je to kooperácia	4 - 3 - 2 - 1 - 0		4 - 3 - 2 - 1 - 0	
O TÍME 2-11 Tvorba a rozvoj tímov Tri potreby v živote skupiny Fázy vývoja tímu Tímové roly	4 - 3 - 2 - 1 - 0		4 - 3 - 2 - 1 - 0	
POTENCIÁL JEDNOTLIVCA A TÍMU 12-13	4 - 3 - 2 - 1 - 0		4 - 3 - 2 - 1 - 0	
RIEŠENIE KONFLIKTOV 17-32 Čo je konflikt a z čoho vychádza Krivka rozvoja konfliktu Postoj ku konfliktom Cyklus konfliktu Typológia konfliktov Spôsoby riešenia Možné výsledky	4 - 3 - 2 - 1 - 0		4 - 3 - 2 - 1 - 0	
ĎALŠÍ MATERIÁL 32-34 Formy rozhodovania a účasť na rozhodovaní	4 - 3 - 2 - 1 - 0		4 - 3 - 2 - 1 - 0	
ROZMERY SPOLUPRÁCE V eRku 40-46	4 - 3 - 2 - 1 - 0		4 - 3 - 2 - 1 - 0	

Celkový pohľad na rozsah teórie

Zakrúžkuj. Ak je to málo alebo veľa, uveď podrobnejšie:

veľa <i>Čo nebolo treba</i>	primerane	málo <i>Čoho malo byť viac</i>
--------------------------------	-----------	-----------------------------------

Pracovné listy

	Veľmi obohacujúce	nič mi to nedalo	Poznámky
Spolupráca s rodičmi	4 - 3 - 2 - 1 - 0		
Spolupráca s kňazom	4 - 3 - 2 - 1 - 0		

Praktický čin

	Veľmi obohacujúce	nič mi to nedalo	Poznámky
Sieťovanie	4 - 3 - 2 - 1 - 0		

S akými subjektami máte / mali ste spoluprácu?

Kto	predmet spolupráce	podnet na spoluprácu bol	
		z našej strany	z ich strany

Koľko ďalších subjektov ste našli?

Koho a ako oslovíte v najbližšej budúcnosti?

Namiesto minitestu pojmov - Pojem, ktorý urobil na mňa dojem -

Vypíš najzaujímavejšie pojmy, ktoré si našiel v materiáloch a keď si si o nich prečítal, osobne ťa oslovili, urobili na teba dojem ☺ - niečím ťa obohatili (napíš stručne čo ti dali).

Použitá literatúra k životnej zručnosti OBJAVOVANIE:

Ladislav Lencz, Oľga Krížová: Metodický materiál k predmetu etická výchova
Reklama, Jitka Vysekalová, Jiří Mikeš, Grada 2003 a Jak psát reklamní text, Zdenek Křížek, Ivan Crha, Grada 2003
Testy osobnosti, Peter Lauster, SVOBODA, Praha 1996
10 najväčších darov pre moje deti Steven W. Vanonoy
www.outdoorsolutions.cz
www.upcke.rimkat.sk
www.pdf.umb.sk
<http://www.katolik.wz.sk/>
<http://www.nocka.sk/>
www.referaty.sk

Použitá literatúra k životnej zručnosti KOMUNIKÁCIA:

Cvičení a hry pro globální výchovu 1, 2, Graham Pike, David Selby, Portál, 2000
Riešenie konfliktov, Aleš Bednarík, PDCS, 2001
Človek a čas, Petr Pacovský, Grada, 2006
Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, Horst Belz, Marco Siegrist, Portál, 2001
Čítanka pre neziskové organizácie, Kolektív autorov pod vedením Dušana Odrúška, PDCS, 2003
e-learningový kurz
<http://www.psychozy.sk/>
www.zdravotnictvo.sk
<http://profit.etrend.sk/69811/kariera-a-zdravie/mierna-trema-je-nasa-priatelka>
<http://blog.doucovanie-vzdelavanie.sk>
www.dialogprezivot.szm.sk

Použitá literatúra k životnej zručnosti KOOPERÁCIA:

Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, Horst Belz, Marco Siegrist, Portál, 2001
Riešenie konfliktov, Aleš Bednarík, PDCS, 2001
Teambuilding -cesta k efektívnej spolupráci, Eva Zahradková, Portál, 2005
Tréning? Tréning., Dušan Ondrušek, Vladimír Labáth, PDCS, 2007
Čítanka pre neziskové organizácie, Kolektív autorov pod vedením Dušana Odrúška, PDCS, 2003
e-learningový kurz
<http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/kniha/2007/essays/msipaper56-kutny.pdf>
www.zdravotnictvo.sk