

Teoretické aspekty komunikácie

Otázka č. 1

1, Charakterizujte pojem a základné znaky sociálnej komunikácie

Komunikácia je zručnosť a spôsobilosť veľmi potrebná pre pracovníkov realizujúcich právnickú činnosť. To sú osobnostné i profesijné vlastnosti s ktorými sa človek bezprostredne nerodí. Tie treba získavať, zdokonaľovať, trénovať. To ale treba postupne, od základov, pretože aj tu platí, že len samotná skúsenosť je drahá učiteľka.

Epochy komunikácie:

- Signálov- rôzne zvuky
- Reči a jazyka- umožňovali kultúrnu zmenu
- Písma- informácie sa mohli uchovať
- Tlač- zmenili sa podmienky ľudskej existencie

Charakteristika komunikácie:

- v spoločenskom aj individuálnom živote vznikajú najrôznejšie spoločenské situácie, nadväzuje sa množstvo vzájomných medziľudských vzťahov a kontaktov. V týchto nekonečne rozdielnych a diferencovaných situáciách sa ľudia vzájomne informujú a ovplyvňujú, odovzdávajú si oznamy a prostredníctvom informácií regulujú svoje správanie i konanie. Stručne povedané - **komunikujú**.

Pojem komunikácia chápeme ako:

- 1, Spojenie, druh alebo technický prostriedok spojenia,
- 2, Proces oznamovania alebo výmenu informácií.

Základom je chápanie komunikácie ako **procesu oznamovania a prijímania informácií (oznamov)**. Komunikácia ako oznamovanie sa realizuje v rôznych podobách ako proces odosielania, sprostredkovania, prenosu i prijímania informácií. **Ľudská komunikácia** je pochopiteľne neporovnateľne bohatšia. Predovšetkým preto, že človek je schopný oznamovať zložité obsahy, komunikovať názory i postoje, je schopný v reči matematických symbolov vyjadrovať abstraktné súvislosti a v umeleckej reči sprostredkovať rôzne duševné stavy.

Druhy komunikácie:

1, Komunikácia ako prírodný proces

- je to prenos informácií v biologickom organizme

2, Interpersonálna komunikácia- osobná komunikácia

- Je vnútornou rečou nášho myslenia, pričom ten istý človek vystupuje ako odosielateľ a príjemca oznamu. Je to rozhovor „sám so sebou“, a preto ho niektorí autori za komunikáciu nepovažujú.

3, Extrapersonálna komunikácia

- Je to druh oznamovania, kedy človek komunikuje s objektom iného druhu (napr. S počítačom, automatickým informačným systémom polície a pod.

4, Sociálna komunikácia

- je to komunikácia, ktorá je orientovaná na komunikačného partnera. je to interakčný proces vzájomného ovplyvňovaní, dorozumení a porozumení.

Do obsahu sociálnej komunikácie vchádza:

Interpersonálna komunikácia- Je odovzdávaním oznamov medzi dvomi osobami, medzi odosielateľom a príjemcom správy, pri využívaní všetkých základných komunikačných prostriedkov.

Skupinová komunikácia - *Je to výmena oznamov medzi osobami, ktoré vytvárajú určitú spoločenskú skupinu. V nej vznikajú špecifické skupinové interakcie a komunikačné vzťahy.*

Masová a verejná komunikácia- *Je to druh komunikácie, kde pôvodca oznamu - jednotlivec alebo inštitúcia realizuje trvalo rolu odosielateľa a oznamuje informácie početnému publiku.*

Znaky sociálnej komunikácie:

Sociálna komunikácia je zložitý a mnohostranný proces, ktorý sa realizuje za týchto **predpokladov** a **podmienok**:

- prebieha vždy ako nepretržitá interakcia
- prebieha aj vtedy, keď zdanlivo nekomunikujú všetci účastníci
- je vždy neohraničená a modifikovaná konkrétnou sociálnou situáciou, v ktorej prebieha, pričom táto situácia je neopakovateľná.

Na to aby sa komunikácia uskutočnila, musia byť splnené 3 **podmienky**:

- do komunikácie sú zapojení minimálne 2 ľudia
- existuje oznam, ktorý je predmetom komunikácie
- uskutočňuje sa prenos oznamu

Sociálnu komunikáciu charakterizujú následné **znaky**:

1, Komunikácia je spoločenský jav

Sociálna komunikácia je neoddeliteľnou a integrálnou súčasťou spoločnosti, pretože akákoľvek spoločnosť bez komunikácie stráca svoju vlastnú identitu, spojenie s okolitým svetom. **Komunikácia je činnosť**, úlohou ktorej je sprostredkovať a často aj realizovať spoločenské a individuálne ciele, záujmy, potreby, hodnoty aj normy. **Bez komunikácie** nemôže existovať žiadna forma sociálnej organizácie. Všeobecne môžeme konštatovať, že spoločnosť vzniká v okamihu, kedy sa objavuje komunikácia medzi jedincami - prostredníctvom komunikácie sa spoločnosť utvára a uchováva. Komunikácia je nedeliteľnou súčasťou utvárania a upevňovania skupinovej integrácie, umožňuje prekračovať izolovanosť jedincov, umožňuje viesť kolektívne akcie. Bez komunikácie nie je možné vládnuť alebo byť ovládaný.

Úroveň komunikácie ovplyvňuje aj **kultúru** národa, do ktorej patrí všeobecná kultúra vyjadrovania, schopnosť vystupovať na verejnosti, používať spisovný jazyk. Komunikácia je ovplyvňovaná kultúrnymi vplyvmi a tiež niektorými rituálmi - výhradne sa to prejavuje v rituáloch vojenských, vysokoškolských, ale aj občianskych (napr. svadba, pohreb a pod.). Komunikácia má aj **globálne** spoločenské rozmery (dohovory, zmluvy a pod.) Ovplyvňujúce vzťahy medzi národmi, krajinami, štátmi, politickými stranami.

2, Komunikácia je prenášanie a výmena významov medzi ľuďmi

Komunikovanie je oznamovanie určitých **významov** v procese priameho alebo nepriameho kontaktu. Nositeľmi významov sú **symboly**.

Ide o nasledujúce **symboly**:

Zvukové symboly- slová, plač, smiech

Neverbálne – bezdotykové symboly- úsmev, grimasa, pokývnutie, ukázanie prstom

Skutočný fyzický dotyk- podanie ruky, pohladenie

V každom kultúrnom spoločenstve sa vytvára systém symbolov, na základe ktorého sa uskutočňuje oznamovanie určitých obsahov. Komunikovaním určitých pojmov, výrokov a pod., chápe komunikujúci ich spoločenský význam, rozumie správaniu druhých ľudí a sociálnym podnetom, ktoré obsahuje konkrétne spoločenské prostredie.

Zvláštnym prípadom medziľudskej komunikácie je **reč**. **Reč** je produktom ľudskej kultúry a možno ju rozdeliť na:

- **mimickú**

- **gestikulačnú**
- **zvukovú**
- **písanú**

Prostriedkom hovorovej reči je **jazyk**. Jazyk je nástroj sprostredkovaného osvojenia sociálnej skúsenosti a sám je osvojovaný v komunikačných procesoch. V širšom zmysle slova je jazyk akákoľvek symbolická sústava, ktorá slúži oznamovaniu. V užšom zmysle slova je jazyk spojený s verbálnou komunikáciou. Jazyk je jedinečný kultúrny fenomén, ktorý je súčasne produktom, predmetom i prostriedkom činnosti človeka.

Porozumieť obsahu komunikácie a správne dekodovať oznamované významy, predpokladá určitú **dohodu** (konsenzus) **jednotného pochopenia oznamovaných symbolov**. Na základe tejto dohody sú ľudia schopní vzájomne sa dorozumievať (napr. rozhovor, v ktorom partneri používajú spoločný jazyk). Najzávažnejšie **poruchy komunikovania** vznikajú práve tým, že rôzni ľudia spájajú s rovnakými pojmami a rovnakým správaním rôzne významy.

3, Komunikácia je súčasťou a základom sociálnej interakcie

Medziľudská komunikácia prebieha vždy v určitých konkrétnych sociálnych podmienkach a vzťahoch (organizačných, technických, kultúrnych a pod.). Pritom dochádza k **sociálnemu kontaktu**, zmysel ktorého je orientovaný na komunikačného partnera.

Sociálny kontakt sa môže uskutočňovať v **rôznych** formách:

Sociálny kontakt priamy- je to sociálny styk, ktorý sa realizuje za osobnej účasti partnerov, bez sprostredkovania inou osobou alebo komunikačným prostriedkom.

Sociálny kontakt nepriamy - je to sociálny styk realizovaný prostredníctvom tretej strany, napr. S pomocou komunikačných prostriedkov, inej osoby a pod.

Sociálny kontakt symbolický - je to sociálny styk, kde sú použité symboly, znaky, gestá, mimika až po reč. Väčšina sociálnych kontaktov je symbolická.

Sociálny kontakt nesymbolický - je to sociálny styk, spravidla priamy, kde sú použité nesymbolické konkrétne činnosti - konkrétne správanie ako napr. dotyk a pod.

Sociálny kontakt terciárny - je to nepriamy sociálny styk, realizovaný bez súčasnej osobnej účasti partnerov, sprostredkovaný napr. prostriedkami masovej komunikácie. Partneri nemôžu bezprostredne komunikovať, pretože bezprostredná interakcia - odpoveď nie je možná.

K prípadnej odpovedi na jednosmernú aktivitu komunikátora dochádza s určitým časovým odstupom.

Sociálny kontakt je vždy na počiatku každej **sociálnej interakcie**. Tá sa uskutočňuje aktívnou odpoveďou druhého partnera sociálneho kontaktu. Je to vzájomná súčinnosť alebo vzájomné ovplyvňovanie dvoch či viacerých ľudí, vzájomné pôsobenie rečou, správaním a konaním. Zahŕňa aj vzájomné dorozumievanie slovné (verbálne) i mimoslovné (neverbálne) medzi dvoma alebo viacerými jedincami, či medzi skupinami. **Komunikácia a interakcia sú vnútorne spojené**. Sociálna interakcia je základňou a rámcom, v ktorom komunikácia s pomocou jazyka prebieha.

4. Komunikácia sa realizuje s určitým zámerom a cieľom

Ľudia si nevymieňajú len oznamy a informácie, ale snažia sa dosiahnuť určitý cieľ, porozumenie a zámer. Preto úlohou komunikácie nie je iba niečo oznámiť, ale predovšetkým zapôsobiť na komunikačného partnera, ovplyvniť a presvedčiť ho.

Uvádza sa, že pre väčšinu foriem komunikácie je spoločných päť hlavných **cieľov**:

- **učiť sa**: získavať znalosti o druhých, o sebe a o svete,
- **spájať**: vytvárať vzťahy s ostatnými, vzájomne na seba reagovať,
- **pomáhať**: načúvať druhým a ponúkať i riešenia,
- **ovplyvňovať**: posilňovať alebo meniť postoje alebo správanie ostatných,
- **hrať sa**: tešiť sa z okamžitého citového prežívania.

5. Komunikácia je diferencovaná

Komunikáciu môžeme diferencovať podľa nasledujúcich **kritérií**:

Podľa **druhu**: **verbálna** (slovná, písaná reč a pod.), **neverbálna** (mimojazykové prostriedky, gestika, mimika a pod.),

Podľa **spôsobu** vnímania: **auditívna** (reč, hudba) a **vizuálna** (písmo, obraz, fotografia, schéma),

Podľa **počtu** zúčastnených osôb: **individuálna**, **skupinová**, **masová**,

Podľa aktuálnej **úlohy**: **informujúca**., **hodnotiaca**, **vysvetľujúca**, **kritizujúca**, **riadiaca**,

Podľa **významu** pre komunikačného partnera: **prínosná**, **užitočná**, **hodnotná**, **zbytočná**, **zavádzajúca a pod.**,

Podľa **zrozumiteľnosti**: **zrozumiteľná**, **čiastočne zrozumiteľná**, čiastočne nezrozumiteľná, nezrozumiteľná a pod.,

Podľa **aktuálnosti** - prebieha v reálnom čase „live“, napríklad naživo vysielaný rozhovor) a reprodukovaná (záznam, opakovaný rozhovor),

Podľa sociálnej **pozície** komunikujúcich (nadriadený, podriadený a pod).

6, Komunikácia predpokladá vzájomné porozumenie a pochopenie

Vzájomné vnímanie a dorozumievanie je zložitý, komplikovaný a rozporný proces. Ako subjekto-objektový vzťah je ovplyvňovaný nasledujúcimi **vnútornými aj vonkajšími faktormi**:

- charakterom a obsahom sociálnej pozície komunikujúcich, úrovňou ich mocenského vplyvu, funkčnou i osobnou autoritou a prestížou,
- osobnostnými vlastnosťami komunikačných partnerov, ktoré sa premietajú do obsahu i spôsobov komunikácie,
- podmienkami, v ktorých komunikácia prebieha a charakterom komunikačnej situácie.

Z uvedeného vyplýva, že vzájomné porozumenie a pochopenie predpokladá obojstranné **komunikačné spojenie** (transakciu), ktoré pozostáva z **podnetu** (vysielania) a **odpovede** (spätnej väzby). Podnet a odpoveď sa môžu striedať rôznou rýchlosťou – môžu po sebe nasledovať pružne, alebo menej pružne. Táto pružnosť súvisí s tzv. striedaním komunikačných rolí, čo je základom pochopenia významu oznamovaných informácií. Medziľudská komunikácia by preto mala byť predovšetkým obojsmerná, dialogická, umožňujúca vzájomné vnímanie a vzájomnú interpretáciu. V závislosti na tom, ako sa komunikační partneri vzájomne interpretujú, aký obraz si o sebe vytvárajú, sa potom rozvíja ich vzájomná komunikácia.

Porozumenie informácii je vždy **subjektívne** a nekryje sa plne s obsahom vysielanej informácie. To znamená, že vysielaný význam nie je zvyčajne chápaný v celom svojom rozsahu. Dochádza k určitému úbytku informácie v dôsledku rôznych rušivých vplyvov (napr. vplyv prostredia, osobnostných vlastností komunikujúcich a pod.). Nekryjú sa ani obsahy vysielanej a prijímanej informácie – za rovnaké pojmy sú komunikujúcimi dosadzované rôzne významy. Preto často dochádza k deformácii či pretváraniu informácií.

7, Komunikácia ovplyvňuje myslenie, správanie a činnosť jednotlivcov a sociálnych skupín

Komunikácia je činnosť, pre ktorú je charakteristické nepretržité prekonávanie prekážok v myslení ľudí, v ich návykoch, stereotypoch a postojoch. Zmyslom komunikácie preto bude aj koordinovanie a zjednocovanie názorov, záujmov i postojov. Zdôrazňuje sa „umocňovanie“ aby následky za to, čo sa im nedarí. Hlavné je dosiahnuť vzájomné dorozumenie, aby ľudia akceptovali svoje poznatky a skúsenosti, vzájomne si pomáhali a ťahali za jeden povraz.

8, Komunikácia je nevratná

Komunikácia je nevratná, pretože to, čo bolo povedané a prijaté, prakticky nemôžeme úplne vymazať alebo úplne negovať. Môžeme obsah a vplyv takého oznamu oslabovať alebo formálne odvolať, ale účinky, ktoré taký oznam vyvolal, už ostávajú. Dokonca výroky typu „ja som to myslel celkom inak“ môžu mať niekedy bumerangový efekt - budú pôsobiť kontraproduktívne. Nezvratnosť komunikácie funguje pre všetkých rovnako, aj keď účinky sú rôznorodé podľa toho, aké pozície komunikační partneri zaujímajú. Inak sa prejavuje problém nezvratnosti komunikácie v priateľskom, bežnom rozhovore a inak v manažérskej komunikácii a vo vyhláseniach subjektov, ktoré majú širší, celoplošný význam a dosah, sú nahrávané a reprodukované masovokomunikačnými prostriedkami.

9, Komunikácia je základom riadiaceho procesu

Medziľudská komunikácia je bezprostredne spojená s riadiacim procesom a je tak nástrojom a prostriedkom vedenia ľudí. Vedenie ľudí, ako sústavne pôsobenie medzi subjektom riadenia a riadenými ľuďmi, je sprostredkované komunikačnými aktmi a procesmi. Ti ktoré prenášajú obsah rozhodnutia a ovplyvňujú aj jeho realizáciu.

Komunikačnými kanálmi sa realizuje aj **spätná väzba**, prostredníctvom ktorej sa prenášajú informácie o spôsoboch a stave realizácie rozhodnutia. Spätná väzba je súčasťou kontrolného procesu, ktorý sa tiež realizuje prostredníctvom komunikácie.

10, Komunikácia sa riadi špecifickými pravidlami

Efektívny priebeh komunikácie vyžaduje určité pravidlá. Len v extrémnych prípadoch prebieha komunikácia bez pravidiel. Ak „všetci hovoria jeden cez druhého“, dorozumievanie sa samé znemožňuje. Preto je nevyhnutné prijímať úpravy v podobe pravidiel, aby bolo možné dosiahnuť komunikačné zámery a efekty.

Otázka č. 2

2, Charakterizujte obsah prvkov, ktoré tvoria štruktúru sociálnej komunikácie. Objasnite systémový charakter, komunikačného procesu. Vysvetlite, prečo je sociálna komunikácia oznamovaním významov

Systémový charakter sociálnej komunikácie

Medziľudská komunikácia je štruktúrovaným procesom, ktorý zahŕňa komunikačné vzťahy medzi nasledujúcimi **prvkami**:

A, Komunikátor- Je to subjekt, ktorý má potrebu a dôvod komunikovať. Komunikátor formuluje a odosiela oznam, prijíma odpoveď (spätnú väzbu) a reaguje na jej obsah.

B, Kódovanie- Kódovanie je uloženie myšlienky, oznamu, informácie do formy, ktorá je spôsobilá pre komunikáciu. Každú myšlienku, názor musí komunikátor vyjadriť, zakódovať do zvoleného **symbolického vyjadrenia**, ktorému príjemca rozumie (napr. do jazyka, ktorý ovládajú oba komunikační partneri).

Každý zvolený symbol má svoje prednosti aj nedostatky v rýchlosti aj v presnosti vyjadrovania. Súčasne treba zobrať do úvahy schopnosti príjemcu - do akej miery je schopný konkrétne symboly pochopiť a interpretovať.

Spôsob, akým je správa zakódovaná, výrazne ovplyvňuje pochopenie obsahu oznamu. K efektívnej komunikácii nepostačuje len optimálne formulovať obsah oznamu. Treba tiež vedieť aké symboly aj aké komunikačné kanály používať v určitej sociálnej situácii.

Kódovanie vyžaduje vhodnú voľbu **symbolu** alebo systému symbolov. Na ich základe dochádza k výberu komunikačného kanála alebo systému kanálov využitelných pre konkrétnu

komunikáciu. Potrebná je vzájomná dohoda o používaných symboloch. Je to umenie, pretože v opačnom prípade dochádza k nevhodnej komunikácii, „komunikačným trapasom“.

C, Oznam- Je to sústava informácií, ktorá je **výsledkom kódovacieho procesu** a ktorá je prenášaná prostredníctvom komunikačných kanálov. Oznam sa prenáša v najrôznejších podobách. Môže byť odovzdávaný aj prijímaný jedným alebo viacerými komunikačnými kanálmi (napr. Súčasne zrakom i sluchom), tak verbálne, ako aj neverbálne (gestami, pohľadmi, odevom a pod.).

Oznam má nasledujúcu **štruktúru**:

- zámer, cieľ oznamu.
- zmysel oznamu pre komunikátora.
- vecný obsah oznamu.
- zmysel oznamu pre príjemcu.
- efekt a vplyv na príjemcu.

Oznamy je možné posudzovať v dvoch **rovinách**:

Aktualita oznamu, jeho informačná hodnota z hľadiska súčasnej situácie a potrebnosti informácie,

Historicita oznamu ukazuje na širšie dôvody, príčiny a podmienky vývoja určitých oznamov - prečo taký oznam vznikol, prečo sa oznamuje. Dôležitý je aj výber *témy* komunikácie. Treba vedieť kedy a ako voliť medzi spisovným jazykom a medzi dialektom, kedy využívať skryté narážky, ironické poznámky, poetickú prózu, anekdoty, vtipy, porovnania, príklady a pod.

D, Komunikačné prostriedky

a, Verbálna komunikácia ústna (porada, rozhovor, prejav, konverzácia, dialóg a pod.). Uskutočňuje sa medzi komunikujúcimi pomocou slov. Jej základom sú písmená (znaky) abecedy a čísla využívanej číselnej sústavy (spravidla desiatkovej). V komunikačnej teórii a praxi je tiež označovaná ako **slovná** komunikácia.

b) Verbálna komunikácia písomná (písomné rozkazy, smernice, správy, listy, štatúty a pod.). Sú to všetko informácie alebo súbory informácií, ktoré sa od seba líšia svojím

obsahom, zameraním i formou. Základnou formou sú listy, správy, projekty, špecifické písomnosti.

c) **Neverbálna zrková (vizuálna) komunikácia**. Uskutočňuje sa zrkovým vnímaním (pohľadom). Jej základom sú iné než slovné znaky, predovšetkým pohyby, vzdialenosti, výrazy, prejavy, farby, vône, predmety a pod.

d) **Paraverbálna (hlasová) komunikácia** zahŕňa intenzitu (stupeň účinnosti či pôsobivosti) hlasu. Nazýva sa tiež vokálnou komunikáciou. Tieto zvukové charakteristiky komunikácie zahŕňajú:

- výšku hlasu,
- hlasitosť (intenzitu),
- rýchlosť - tempo reči,
- zafarbenie hlasu.

e) **Elektronická komunikácia**, ktorá je v súčasnosti dramaticky sa rozvíjajúcim fenoménom. Ten výrazne mení nielen prenos oznamov, ale dokonca aj životný štýl človeka. Jej hlavné **formy** v súčasnosti sú:

- využívanie elektronickej pošty (e-mail),
- prezentácia (reklamná, informačná) prostredníctvom www stránok,
- elektronické bankovníctvo a elektronické investovanie,
- elektronický predaj

D, Komunikačné kanály a prostriedky

Sú to médiá, prostredníctvom ktorých sa prenášajú oznamy. Komunikačné kanály definujeme v kategóriách **zmyslov**.

Rozlišujeme nasledujúce **druhy**:

- **auditívny (hovorená - verbálna reč),**
- **vizuálny (mimika, gestá, pohyby tela a pod.),**
- **taktilný (napr. dotyky, sácanie, údery a pod.),**
- **čuchový (olefaktorný), napr. vnímanie vône tela a pod.,**
- **teplotný (termálny), napr. telesné teplo inej osoby a pod.,**
- **chuťový (gustatívny), napr. vnímanie chute.**

Výber použitých komunikačných kanálov, spôsoby a intenzita ich využívania bezprostredne závisia od nasledujúcich **faktorov**:

Rýchlosť - napr. Ústna komunikácia je rýchlejšia ako písaná. Napr. Riešenie konfliktných situácií si vyžaduje bezprostredný komunikačný kontakt.

Okamžitá spätná väzba - priama, bezprostredná komunikácia umožňuje okamžitú spätnú väzbu. To uľahčuje efektívnejšie riešiť problémy a vzájomne hľadať možné varianty riešenia.

Osobný vplyv - priama, bezprostredná komunikácia má väčší osobný vplyv. Tiež osobný list má väčší vplyv ako formálny, neosobný list.

Rétorický účel - reč je viac osobná, a preto je vhodnejšia pri presvedčaní. Písanie umožňuje väčšiu kontrolu a lepšie využívanie argumentácie.

Dĺžka - keď je potrebné odovzdávať viac faktického materiálu je vhodnejšie používať písomnú formu.

Potreba záznamu - rozhovor môžeme nahráť, aj keď záznam obsahuje množstvo nepodstatných detailov. Viac sa osvedčuje písomný záznam. Treba sa ale rozhodnúť podľa situácie.

Počet účastníkov a vzdialenosť od komunikátora - keď je veľmi početné publikum a je vzdialené, je potrebné používať písomnú formu.

Dostupnosť techniky - tá v mnohom determinuje obsah aj formu komunikácie. Napr. video, dataprojektor, e-mail a pod.

Organizačné obmedzenie - náklady na komunikáciu a počet publika ovplyvňujú možnosti voľby..

E, Prijemca (komunikant, recipient)

Prijíma oznam a spočiatku aktívne neovplyvňuje komunikáciu. Počas komunikácie sa však tieto úlohy rýchlo menia a dochádza k striedaniu komunikačných rolí medzi komunikátorom a príjemcom. Pri rozhovore, najmä však pri dialógu, je taká výmena základnou podmienkou efektívnej komunikácie.

Prijemca musí mať určitý stupeň aktivity, aby správu prijal. Musí vnímať prichádzajúci oznam z viacerých komunikačných kanálov: pohľad, počutie, pocit, chuť, vôňa a pod. Komunikátora a príjemcu nazývame partnermi komunikácie alebo komunikačnými partnermi.

F, Dekódovanie

Prijemca na základe vlastných znalostí, schopností a skúseností si prevedie oznam do zrozumiteľnej formy a interpretuje tak jeho obsah. Musí byť schopný oznam dekodovať, porozumieť obsahu a pochopiť zámer komunikácie. To je potrebné na to, aby následná činnosť bola účinná a nedochádzalo ku komunikačnému nedorozumeniu.

Prijemca kódovaný oznam dekóduje, hodnotí a interpretuje. V prípade potreby formuluje vlastnú odpoveď, ktorú následne kóduje a posieľa naspäť po zvolenom komunikačnom kanále.

Pre neskreslené dekódovanie zohráva dôležitú úlohu aj adekvátny spôsob kódovania zo strany komunikátora, pretože každé slovo môže mať rôzne významy. Vzniká odlišnosť medzi **denotatívnym a konotatívnym** významom.

Denotatívny je bežný, slovníkový význam, všeobecne prijímaný ľuďmi rovnakej jazykovej a kultúrnej úrovne. Napr. pes je štvornohé zviera, cicavec, šelma a pod.

Konotatívny význam vzniká na základe širšej historickej a osobnej skúsenosti, je emocionálne a hodnotovo zafarbený. Pokiaľ budeme pokračovať v našom príklade, potom je pes verný priateľ človeka a rodiny, užitočné zviera alebo naopak zákerná beštia.

Pokiaľ komunikačný partner odpovedá komunikátorovi, dochádza k striedaniu komunikačných rolí. Tak sa realizuje **spätná väzba**.

Je skutočnosťou, že adekvátne interpretácia prijatého oznamu je zložitá a môže pritom dochádzať k najrôznejším chybám. Nadnesene to vyjadruje tzv. zákon významového rozptylu: „Nech sa vyjadrite akokoľvek výstižne, každý to pochopí inakšie.“

G, Spätná väzba

Potvrdenie a pochopenie oznamu sa uskutočňuje prostredníctvom spätnej väzby. Všeobecne popri spätnej väzbe ide o prevedenie určitého signálu z výstupu systému späť na vstup a tým aj o ovplyvnenie toho, čo v systéme prebieha. V komunikácii sa hovorí o potvrdení (ratifikácii), alebo nepotvrdení určitého chápania - súhlasu alebo nesúhlasu.

Základnou funkciou spätnej väzby v komunikácii (podobne ako v systéme) je informácia o správaní a konaní partnera, ktoré sú reakciou na prijatý oznam. Na základe informácií získaných spätnou väzbou je možné obsah, formy aj priebeh komunikácie upravovať, prispôbovať a meniť.

Spätná väzba v podobe reakcie príjemcu umožňuje vzájomnú, dialogickú, nielen jednosmernú komunikáciu. Spätnú väzbu dostávame aj od vlastnej komunikácie (počujeme vlastné slová, uvedomujeme si polohy tela a pod. A tiež od počítača - dokonca veľmi nekompromisne).

H, Šum

V komunikačnom procese sa vyskytujú faktory, ktoré deformujú obsah oznamu. Intenzita šumu môže dosahovať takú úroveň, že prijatý oznam nie je totožný s oznamom vysielaným. Šumy môžu mať sémantickú, psychologickú aj technickú povahu. Zakódovaný oznam môže byť za určitých podmienok skresľovaný príjemcom, pretože zmyslové orgány umožňujú selektívne zameriavať sa iba na určité aspekty komunikácie. Tiež môžu vzniknúť „poruchy“ v prenosových komunikačných prostriedkoch.

I, Komunikačné prostredie a komunikačná situácia

Sociálna komunikácia je charakterizovaná ako zložitý a mnohostranný komunikačný proces. Je vždy ohraničená a modifikovaná konkrétnou komunikačnou situáciou, v ktorej prebieha. Táto situácia je neopakovateľná.

Sociálnu komunikáciu charakterizujeme v jej celistvosti, jednote, fungovaní v konkrétnom komunikačnom prostredí. Komunikácia ako systémový celok existuje, funguje ako súhrn všetkých svojich prvkov a ich vzťahov medzi sebou, ako aj vzťahov medzi systémom komunikácie a okolitým prostredím.

Predovšetkým mechanizmus väzieb – štruktúra dáva komunikácii vlastnosť celistvosti a umožňuje vznik nových systémových vlastností. Systémové vlastnosti patria komunikácii ako celku a nie je možné ich redukovať na prostý súčet vlastností jednotlivých prvkov.

Z tohto pohľadu je žiadúce, aby sa v **manažérskej** komunikácii vytvárala taká štruktúra, ktorá by pôsobila s maximálnym efektom na celý systém komunikácie.

Otázka č. 3

3, Objasnite charakteristické znaky dialógu. Podrobne analyzujte prekážky jeho zrodu a jeho hlbšieho rozvinutia. Porovnajte možnosti využívania monológu a dialógu

Dialóg

Aj keď má rozhovor prevažne dialogický charakter, je vhodné dialóg a rozhovor odlišovať. Dialóg- ako najvyššia úroveň rozhovoru- je charakteristický rozvinutou komunikáciou, určitým spôsobom reči, vzájomným replikovaním aj tematickou zacielenosťou.

S istou dávkou zjednodušenia možno konštatovať, že dialóg sa odlišuje od bežného poňatia rozhovoru nasledovnými **znakmi**:

- aktívnou zámenou komunikačných rolí

⇒ - dôrazom na pozorné a vnímavé načúvanie komunikačnému partnerovi („neskáčeme do reči“),

- ⇒ nadväzovaním v odpovedi na to, na čo sa pýtal ten, kto kládol otázku,
- ⇒ komunikační partneri sa sústreďujú predovšetkým na základnú tému dialógu a neodbiehajú od témy,
- ⇒ používaný kritický prístup nie je neohraničený, ale kritizuje sa skutočne iba to, čo bolo predtým povedané,
- ⇒ hodnotiace súdy sú konkrétne.

V riadiacej činnosti môžeme využívať nasledujúce **druhy dialógov**, ktorých výber je ovplyvňovaný konkrétnym komunikačným zámerom a komunikačnou situáciou.

- a) **Katechický dialóg**, v ktorom sa používajú krátke vety a odpovede, sú zvyčajne jednoslovné.
- b) **Kontrolný dialóg**, ktorým overujeme úroveň pochopenia služobných úloh, postupov pri ich realizácii a pod.
- c) **Kombinovaný dialóg**, ktorý sa používa predovšetkým v rôznych druhoch rozhovoru nadriadeného s podriadeným, pri riešení osobných a služobných problémov. Obe strany dávajú otázky a odpovede - striedajú sa komunikačné role.
- d) **Hodnotiaci dialóg**, ktorý obsahuje vyslovovanie súdov, názorov, hodnotení a postojov.
- e) **Algoritmický, konvergentný dialóg**, v ktorom sa komunikační partneri, pridržiavajú určitého logického postupu, ustáleného postupu, konkrétneho komunikačného vzorca.
- f) **Heuristický dialóg**, ktorý sa používa v takých etapách riadiacej činnosti, kde je potrebné tvoriť, hľadať nové postupy, pripravovať rozhodnutie.

Divergentný dialóg, ktorý zahŕňa tvorivé myslenie s využitím kreativity, v ktorom sa hľadajú variantné riešenia.

Prekážky vzniku dialógu

Dialóg nemôže vzniknúť tam, kde nie sú splnené nasledujúce podmienky:

a) ***nesplnenie kooperačných podmienok***

K dialógu nemôže dôjsť, keď každému partnerovi ide o niečo iné, keď nie je spoločný cieľ a spoločná činnosť zameraná na dosiahnutie tohto cieľa,

b) ***nesplnenie interakčných podmienok***

Dialóg nemôže vzniknúť, pokiaľ nedôjde k účinnej interakcii, t.j. tam, kde sa každý strnulo drží vlastného názoru a nie je schopný niečo na svojom postoji zmeniť a prispôsobiť sa,

c) ***nesplnenie vzťahových podmienok***

Dialóg sa nemôže zrodiť tam, kde neexistuje vzájomná dôvera a dobré vzájomné vzťahy.

Prekážky hlbšieho rozvinutia dialógu

Hlbšiemu rozvinutiu dialógu môžu brániť nasledujúce **faktory**:

a) *Obavy a strach*

Základom dialógu je otvorená komunikácia, „otvorenie sa druhému“. To v sebe skrýva určité nebezpečenstvo, že oznámený názor môže byť skreslene interpretovaný, nesprávne pochopený a pod. Preto často existujú obavy otvorene hovoriť, otvorene poskytovať informácie. Je preto potrebné navodzovať pozitívnu sociálnu psychologickú atmosféru, vzťahy vzájomnej dôvery a pochopenia.

b) *Obranné reakcie*

V dialogickom rozhovore sa môže niektorý z účastníkov dostať do nepríjemnej individuálnej situácie a snaží sa brániť. Je to predovšetkým projekcia, kde ide o premietanie vlastných nedostatkov, chýb a omylov do správania druhých. Dochádza aj k introjekcii, keď chyby, ktoré robia druhí, pripisujeme sami sebe.

c) *Predstieranie a zastieranie*

Ak v priebehu rozhovoru dôjde k zatajovaniu, maskovaniu, zastieraniu, alebo naopak predstieraniu toho, čo nie je, potom dialóg končí.

d) *Neúcta*

Dialóg je možný iba za predpokladu vzájomnej úcty. Úcta musí byť reálna, skutočná – nie predstieraná. Ak dôjde k prejavu devalvácie (znižovaniu hodnoty partnera), môžeme to považovať za prejav neúcty.

e) *Snaha vyhnúť sa ratifikácii (potvrdeniu) sebapojatia*

V dialógu ide nielen o potvrdenie obrazu, ktorý máme o sebe, ale aj o oznámenie druhému „kým by mohol byť“. Ak sa tomu vyhýbame, dialóg živorí.

V dialógu sa vytvára možnosť konfrontácie predstáv, postojov a názorov. Tým sa umožňuje korigovať vlastné názory a dotvárať sebapojatie. Osobným stykom, spoluprácou a dialogickým rozhovorom človek osobnostne vyzrieva.

V dialógu sa menia vzťahy medzi ľuďmi – otvorenosť jedného vedie k otvorenosti druhého. V dialogickom kontakte sa vytvárajú podmienky na tvorivé riešenie úloh.

Otázka č. 4

4, Charakterizujte základné, druhy otázok, ich výhody a nevýhody. Vyberte jeden druh rozhovoru a uveďte konkrétne príklady možného využitia všetkých druhov otázok, ktoré poznáte.

Základom rozhovoru je tiež hľadanie otázok. Existujú rôzne typy otázok v rozhovore:

- **Otázky uzatvorené**
- **Otázky otvorené**

Podľa funkcie otázky sú:

- **Vecné**
- **Osobné**
- **Filtračné**
- **Kontrolné**
- **Podnecujúce**

Rozhovor

a) *Kritický rozhovor*

Základným predpokladom kritického rozhovoru je vytvorenie vzťahu vzájomnej dôvery so snahou jednoznačného objasnenia podstaty kritizovanej činnosti.

Vedúci môže postupovať tak, že kritizovaného najprv vyzve, aby popísal udalosť. Kritizovaný zvyčajne predkladá ospravedlňujúce dôvody a stanoviská k riešenému problému. Pokiaľ to neurobí, treba ho k tomu vyzvať. Často až zo zdôvodnenia kritizovaného vyplynie základ

konečného posúdenia prípadu. Až potom môže nadriadený určiť, či skutočne chybu urobil kritizovaný, alebo či sú rozhodujúce iné príčiny. Ak nemôže kritizovaný okamžite zaujať stanovisko, musí mu nadriadený poskytnúť čas, aby sa zorientoval a v rozhovore bude pokračovať neskôr. Ak nie je možné bez prešetrovania zaujať stanovisko, treba rozhovor prerušiť. Pokračovanie rozhovoru nie je možné dlho odkladať. Z rozhovoru je nutné urobiť nasledujúci záver:

- charakterizovať posudzovaný prípad,
- posúdiť ospravedlňujúce dôvody,
- celkovo posúdiť doterajší výkon a správanie kritizovaného.

V závere treba jednoznačne určiť, aké nedostatky mala posudzovaná činnosť. Neostávať pri všeobecných frázach, alebo hovoriť len v náznakoch, výklad ktorých je zvyčajne nepresný. Samozrejme, že pri realizácii kritického rozhovoru je potrebné rešpektovať interné predpisy a smernice, ktorými sa upravuje služobný postup.

Otázka č. 5

5, Charakterizujte proces aktívneho počúvania. (význam, fázy, požiadavka)

Aktívne počúvanie je proces, kedy si príjemca z informácií komunikátora a na základe vlastného pochopenia významu komunikácie vytvára výsledný obraz prijímaného oznamu a dáva mu konkrétny zmysel. Aktívne počúvať znamená schopnosť parafrázovať oznam partnera, signalizovať pochopenie jeho komunikačného zámeru, jeho pocitov a schopnosť položiť mu otázky, ktoré overujú presnosť porozumenia jeho myšlienkam.

Proces aktívneho počúvania je zložitý proces prijímaných oznamov vysielaných ústne. Pozostáva z piatich fáz:

1. prijatie oznamu,
2. dekodovanie oznamu,
3. zapamätanie,
4. vyhodnotenie,
5. reakcia na oznam

PREKÁŽKY AKTÍVNEHO POČÚVANIA

Prekážky aktívneho počúvania - načúvania vznikajú z najrôznejších dôvodov. Je to predovšetkým tým, že človek:

- rád sa počúva, názor druhého ho nezaujíma, predbieha myšlienky hovoriaceho,
- neefektívne počúva, pretože často nepostrehne podstatu problému, nepochopí hlavný zmysel komunikácie, pretože počúva len slová a nehľadá súvislosti (tzv. „počúvanie na pol ucha“),
- je uponáhľaný a rozptyľuje sa (napr. pozerá na hodinky a pod.),
- človek sa rád počúva, názor druhého ho nezaujíma, ak niekto prezentuje záporné stanoviská, v duchu už plánuje protiútok. Je to tzv. „emočná hluchota“, keď prezentované stanovisko u adresáta vyvoláva potrebu rýchlo zastaviť verbálny protiútok alebo sebaobranu, pričom nevníma, čo sa hovorí, nevníma hovor,
- nenechá druhého dohovoriť, skáče do reči, hovorí na efekt,
- nedokáže navodiť atmosféru dôvery,
- nedokáže pružne klásť otázky a rozvíjať komunikačný proces,
- nerešpektuje emocionálne stavy partnera,
- nedokáže v kritike zaujať konštruktívny postoj.
-

M. Szarková ukazuje, že súčasťou efektívneho aktívneho počúvania je vypracovanie **komunikačného vzorca** „dobrého poslucháča“. Ten obsahuje:

- snahu vidieť svet a problémy očami hovoriaceho,
- schopnosť aktívne podporovať hovoriaceho,
- schopnosť prejavovať záujem o hovoriaceho i o problematiku, o ktorej sa hovorí,
- schopnosť tolerovať názory a postoje partnera,
- schopnosť byť trpezlivý,
- zručnosť používať empatiu,
- zručnosť formulovať a pokladať otázky,

zručnosť nevyvolávať komunikačné barérier

Otázka č. 6

6, Uved'te druhy rozhovoru a možnosti ich využitia. Charakterizujte a vysvetlite metodické požiadavky na vedenie rozhovoru

Je obojstranným, vzájomným odovzdávaním informácie medzi manažérom -komunikátorom a príjemcom. V rozhovore rozlišujeme nasledujúce druhy použiteľné podľa cieľa a zámeru manažérskej komunikácie a na základe konkrétnej komunikačnej situácie.

a) **Kritický rozhovor**

Základným predpokladom kritického rozhovoru je vytvorenie vzťahu vzájomnej dôvery so snahou jednoznačného objasnenia podstaty kritizovanej činnosti.

Vedúci môže postupovať tak, že kritizovaného najprv vyzve, aby popísal udalosť. Kritizovaný zvyčajne predkladá ospravedlňujúce dôvody a stanoviská k riešenému problému. Pokiaľ to neurobí, treba ho k tomu vyzvať. Často až zo zdôvodnenia kritizovaného vyplynie základ konečného posúdenia prípadu. Až potom môže nadriadený určiť, či skutočne chybu urobil kritizovaný, alebo či sú rozhodujúce iné príčiny. Ak nemôže kritizovaný okamžite zaujať stanovisko, musí mu nadriadený poskytnúť čas, aby sa zorientoval a v rozhovore bude pokračovať neskôr. Ak nie je možné bez prešetrenia zaujať stanovisko, treba rozhovor prerušiť. Pokračovanie rozhovoru nie je možné dlho odkladať. Z rozhovoru je nutné urobiť nasledujúci záver:

- * charakterizovať posudzovaný prípad,
- * posúdiť ospravedlňujúce dôvody,
- * celkovo posúdiť doterajší výkon a správanie kritizovaného.

V závere treba jednoznačne určiť, aké nedostatky mala posudzovaná činnosť. Neostávať pri všeobecných frázach, alebo hovoriť len v náznakoch, výklad ktorých je zvyčajne nepresný. Samozrejme, že pri realizácii kritického rozhovoru je potrebné rešpektovať interné predpisy a smernice, ktorými sa upravuje služobný postup.

b) **Informujúci rozhovor**

Ide o výmenu rôznych informácií, pričom sa účastníci informujú navzájom alebo manažér informuje svojich podriadených. Tieto rozhovory majú formálny aj neformálny charakter.

c) **Riadiaci rozhovor**

Je to zvyčajne rozhovor medzi nadriadeným manažérom a podriadenými, pri ktorom sa dávajú rozkazy, nariadenia, inštrukcie, vyslovuje sa pochvala alebo kritika.

d) **Inštruktážny rozhovor**

V jeho priebehu sa oznamujú rôzne poznatky, skúsenosti, metodické postupy získané pri realizácii určitého druhu služobnej činnosti. Podriadení sú pripravení alebo by mali byť pripravení oznamované informácie prijať.

e) **Prieskumný rozhovor**

Má zisťovať stanoviská, mienku, názory alebo poznatky komunikačných partnerov na riešení najrôznejších riadiacich problémov.

f) **Vyjasňujúci rozhovor**

Zvyčajne sa v jeho priebehu vysvetľujú nedorozumenia, prekonávajú sa komunikačné bariéry a vytvára sa zhoda názorov na konkrétne problémy.

g) **Presvedčovací rozhovor**

Účelom je presvedčiť komunikačného partnera, aby sa stotožnil s predneseným názorom.

h) **Invenčný rozhovor**

Má umožniť objavenie nových nápadov, prístupov a postupov. Je to možné v rozhovore, ktorý je vedený voľnou, tvorivou a predovšetkým dialogickou formou.

ch) **Konfliktný rozhovor**

Vzniká vtedy, keď účastníci zaujímajú rôzne, väčšinou navzájom si odporujúce si stanoviská.

i) **Utešiteľský rozhovor**

Jedna strana sa snaží vyriešiť alebo zmierniť problémy druhej strany. Využíva sa predovšetkým pri riešení osobných, rodinných problémov.

Je zrejmé, že uvedená klasifikácia jednotlivých druhov rozhovoru je **relatívna**, že konkrétne druhy sa prestupujú, vzájomne ovplyvňujú a dopĺňajú. Manažérsky rozhovor môže napíňať niekoľko zámerov a funkcií podľa konkrétnej situácie a potrieb riadiaceho procesu.

Metodické požiadavky na vedenie rozhovoru

1. Venujte dostatok času dôkladnej príprave rozhovoru

Vedenie rozhovoru je náročná a zložitá komunikačná činnosť. Preto je dôležité a potrebné sa v predstihu pripraviť. Je zrejmé, že sa na každú komunikačnú situáciu nemôžeme detailne pripraviť, ale môžeme si premyslieť scenár rozhovoru, jeho základné obsahové zameranie, formu a ciele. Pretože rozhovor má často presvedčovací charakter, je vhodné si pripraviť argumenty a overiť si používané fakty. Pripravte si štruktúru otázok, zoradte ich podľa druhov. Predpokladajte i možné obranné reakcie komunikačného partnera a premyslite, ako sa zachováte pri vzniku konfliktných situácií.

Pokiaľ je to možné, zoznámte sa s osobnostnými i demografickými charakteristikami opytovaného. Veľmi trápne pôsobí, keď zabudnete priezvisko, poprípade funkcie či tituly partnera. Preto sa predovšetkým u interview odporúča získať optimálne množstvo informácií o komunikačnom partnerovi, o jeho záujmoch, zamestnaní, sebadôvere, prípadne o ďalších základných osobnostných vlastnostiach. V úvodu rozhovoru je potom možné tieto poznatky využiť a umožniť tak plynulý prechod k hlavnej téme rozhovoru. To je dôležité predovšetkým tam, kde obsah rozhovoru zahrnuje niektoré negatívne okolnosti alebo kritický postoj k činnosti komunikačného partnera.

2. Pre rozhovor si vyhradte dostatok nerušeného času

Dostatok nerušeného času je pre efektívny rozhovor dôležitou podmienkou. Pokiaľ je málo času, komunikácia je zvyčajne povrchná a preto tiež značne neefektívna. Výroky typu „rýchlo hovorte, nemám veľa času“, navodzujú nervóznú atmosféru, čo je záťažové pre komunikačného partnera. Samozrejme, že tam, kde ide o jednoduché a jednoznačne definovateľné problémy, nie je potrebné strácať čas dlhým vysvetľovaním. V situáciách, kde sa riešia zložité osobné alebo pracovné problémy, tam nie je treba ponáhľať sa na úkor vysvetľovania, objasňovania a presvedčania.

3. Dodržujte základné metodické požiadavky na vedenie rozhovoru

Vedenie rozhovoru je zložitá interakčná situácia, ktorá obsahuje komunikačné, právne, etické i estetické aspekty.

Na začiatku rozhovoru je potrebné nadviazať s partnerom pozitívnu sociálnu interakciu, dosiahnuť určitého vzájomného pochopenia a porozumenia, vytvoriť vzťahy dôvery. Praktické skúsenosti ukazujú, že to, aké je zameranie a konkrétna úroveň vzťahov, v mnohom ovplyvňuje výsledky a komunikačné efekty rozhovoru.

Dôležité je klásť otázky a hodnotiť výroky partnera pozitívnym spôsobom, nevytvárať napätú, konfliktnú atmosféru – inak povedané komunikovať empaticky i asertívne.

V rozhovore je potrebné partnera vhodne oslovovať a rešpektovať jeho aktuálny psychický stav. Tempo rozhovoru je vhodné prispôbovať vývoji konkrétnej komunikačnej situácie. Príliš rýchle tempo reči môže viesť ku zníženiu záujmu partnera a tak môžu uniknúť dôležité informácie.

Pri rozhovore je potrebné pozorne načúvať komunikačnému partnerovi, nepodceňovať jeho názory a postoje, neusilovať za každú cenu zaujímať dominantnú pozíciu. V prípade, že to dovoľuje situácia, je vhodné používať prvky humoru, ktorý umožňuje odľahčiť komunikačnú situáciu a zvýšiť otvorenosť rozhovoru. Humorný aspekt rozhovoru je ale „tenký ľad“ na ktorom odporúčame opatrný pohyb. Pozor na nevhodné a vulgárne vtipy a na možnosť narušenia intímnej sféry partnera, čo môže byť tiež hodnotené ako sexuálne obťažovanie.

4. Vytvárajte otvorené komunikačné prostredie

Dôležitou požiadavkou je vytvorenie vzťahov **vzájomného pochopenia a dôvery**. Partner očakáva, že komunikátor vypočuje jeho názory, podnety a sťažnosti, že obsah rozhovoru starostlivo vyhodnotí. Partner musí byť presvedčený, že rozhovor nebola zbytočná strata času, že informácie nebudú zneužívané alebo dezinterpretované.

Otvorenosť rozhovoru môžeme podporovať a rozvíjať využívaním najrôznejších foriem:

- jednoduchý súhlas (pokývnutie hlavou, verbálny súhlas apod.)
- parafrázovaním toho, čo komunikačný partner uviedol, tým dávame najavo, že aktívne počúvame a že tiež rozumieme tomu, čo bolo povedané,
- ubezpečovaním,
- trpezlivým prístupom bez uponáhľaných poznámok.

5. Zachovávajúte klud a neprenášajte vlastnú nervozitu na komunikačného partnera

Optimálny a efektívny rozhovor vyžaduje kludné správanie a jednanie. Prípadná nervozita sa prenáša na komunikačného partnera a negatívne ovplyvňuje jeho prístupnosť a otvorenosť. Predovšetkým v týchto situáciách sa prejaví umenie včas prispôbiť priebeh rozhovoru konkrétnej situácii a vysvetliť prípadné nedorozumenie.

6. Pozorujte neverbálne prejavy komunikačného partnera

V priebehu rozhovoru je potrebné sledovať a identifikovať neverbálne signály komunikačného partnera a podľa potreby meniť obsah i formu rozhovoru.

Komunikátor by mal tiež doceňovať vplyv vlastnej neverbálnej komunikácie. Jeho mimika, gesta, posturické polohy a kinezické prejavy sú dôležitým zdrojom informácií pre partnera a často veľmi výrazne ovplyvňujú spôsob jeho komunikácie. Značný vplyv má predovšetkým aktivita alebo pasivita pohľadov.

Otázka č. 7

7, Charakterizujte verbálnu komunikáciu a jej základné druhy. Aké sú výhody komunikácie bezprostrednej a komunikácii sprostredkovanej.

Verbálna komunikácia

Je súčasťou interpersonálnej, realizuje sa prostredníctvom médií alebo bezprostredným kontaktom.

V **širšom zmysle slova** je verbálna komunikácia označovaná ako proces, v ktorom sa oznamy prenášajú a sprostredkujú pomocou slov, a to aj v písomnej forme, prostredníctvom médií.

V **užšom zmysle slova** je vymedzovaná ako organická súčasť interpersonálnej komunikácie, ktorá prebieha medzi komunikátorom a príjemcom v konkrétnej komunikačnej situácii bez použitia médií. Predpokladá fyzickú a aktívnu účasť komunikátora aj príjemcu a používanie rovnakého dorozumievacieho kódu - jazyka.

V manažmente sa rozlišujú a používajú dve základné formy verbálnej komunikácie:

1. **hovorová** (ústna, rečová) komunikácia
2. **písomná** komunikácia

Druhy hovorovej (rečovej) komunikácie:

- monológ
- rozhovor
- dialóg
- voľná a riadená diskusia

Písomná komunikácia

Ústny aj písomný prejav nesú znaky dialógu. Dôležitú úlohu pri ich uplatnení hrá účasť alebo neúčasť príjemcu. Komunikátor pri ústnej komunikácii môže sledovať neverbálnu komunikáciu príjemcu, ako naňho pôsobia oznamy, či ho príjemca počúva, či s ním súhlasí, prípadne či chce repliku prerušiť. Tieto reakcie príjemcu pomáhajú komunikátorovi korigovať a upravovať svoju komunikáciu. Oproti tomu autor písomného textu môže reakcie príjemcu predpokladať len s väčšou alebo menšou pravdepodobnosťou.

Ústna i písomná komunikácia sa realizuje v určitej komunikačnej situácii, ktorá je známa pre oboch partnerov len pri ústnej realizácii. Kým pri ústnej komunikácii existuje jednota miesta i času, pri písomnom prejave sú miesto i čas rozdielne. Z toho vyplýva, že ústny prejav

môže byť jazykovo aj štylisticky úspornejší. Oproti tomu písomný prejav je jazykovo a štylisticky viac prepracovaný.

Do ústnej komunikácie je zapojený nielen sluch, ale aj zrak, často aj hmat, čuch. Písomná komunikácia sa prijíma hlavne zrakom. Na formovanie ústneho prejavu je treba omnoho kratší čas ako na formovanie písomného textu. Ak na zoštylizovanie repliky rozsahu jednej strany potrebujeme minútu, na jej plynulé napísanie treba desať minút a viac. Slová ústneho prejavu sa vyberajú menej starostlivo ako pri písomnom prejave.

Písomná komunikácia je ako proces charakteristická postupnosťou krokov. Efektívnu tvorbu písomností tvorí tri základné etapy: **príprava - kompozícia - revízia**. Tieto fázy môžu nasledovať jedna po skončení druhej, ale môžu sa cyklicky striedať alebo aj preskakovať.

Etapa prípravy slúži na orientáciu autora. Ten si musí ozrejmiť cieľ, ktorý chce písomnou komunikáciou dosiahnuť, charakteristiky adresáta, s ktorým chce komunikovať. Musí mu byť jasné, čo všetko má tvoriť obsah písomnosti a aká forma bude najvhodnejšia. Stručne povedané, v etape prípravy sa odpovedá na otázky komunikácie: kto, komu, kedy, kde a prečo. Je potrebné sa **opýtať samých seba** :

- je dokument potrebný?
- nebude to ďalší papier, ktorý si nikto neprečíta?
- píšem pre seba alebo pre niekoho?
- kto to bude čítať?
- Na základe odpovedí na uvedené otázky **treba premyslieť a určiť**:
- zmysel dokumentu,
- komu je určený,
- kto ho bude skutočne používať a čítať,
- ako chcete aby bol využívaný,
- ako bude v skutočnosti využívaný.

Otázka č. 8

8, Charakterizujte podstatu neverbálnej komunikácie a podrobne analyzujte mimiku, gestiku a haptiku. Uved'te príklady, ktoré vyjadrujú farebnú symboliku v komunikácii.

Neverbálna komunikácia

Je všetko mimo slov, čo sprevádza neverbálnu komunikáciu. Komunikácia sa sprevádza za pomoci.

Neverbálne symboly sa delia: **ikona a gestá**

Funkcie:

- informačná
- riadiaca
- zjednocovacia
- mocenská
- predmetná

Zložky neverbálnej komunikácie:

Ovplyvňovanie tváre- MIMIKOU

Výrazom tváre oznamujeme predovšetkým emócie, ale aj kultúrne tradované gestá (napr. výraz tváre pri kýchaní). Ako prostriedky mimiky slúžia všetky časti tváre: oči, obočie, ústa, nos, líca, čelo, brada. Mimika má predovšetkým komplementárnu a riadiacu funkciu.

Mimikou vyjadrujeme nasledujúce tzv. *primárne emócie* :

- ◆ šťastie - nešťastie,
- ◆ neočakávané prekvapenie - splnené očakávanie,
- ◆ strach a obavy - pocit istoty,
- ◆ radosť – smútok,
- ◆ klud - rozčúlenie,
- ◆ spokojnosť - nespokojnosť až znechutenie,
- ◆ záujem - nezáujem.

Popri týchto primárnych emóciách existujú aj odvodené emocionálne výrazy tváre, ktoré vznikajú predovšetkým splynutím jednotlivých mimických prejavov, ich rýchlym striedaním (napr. zmena šťastný – smutný, plač – smiech a pod.).

Mimické prejavy sa koncentrujú v rôznych zónach tváre. Zvyčajne sa uvádzajú nasledujúce zóny:

a) oblasť čela:

b) oblasť dolnej časti tváre:

c) oblasť očí a viečok:**Oči sú charakterizované:**

- ◆ zameraním pohľadu – na koho alebo na čo,
- ◆ časom výdrže zameraného pohľadu,
- ◆ ako často sa pozeráme na určitý cieľ,
- ◆ sledom pohľadov – na koho najskôr a na koho potom,
- ◆ celkovým objemom pohľadov na určitú osobu,
- ◆ pootvorením viečok,
- ◆ priemerom bulvy,
- ◆ pozeraním sa „po očku“ alebo priamo do očí,
- ◆ žmurkacími pohybmi – žmurkaním,
- ◆ tvarmi a pohybmi obočia,
- ◆ vráskami pri koreni nosa a po stranách očí.

Mimika je veľmi jemný a diskretný komunikačný prostriedok. Uplatňuje sa predovšetkým v osobnej a intímnej situácii. Je nositeľom nesmierneho množstva informácií: podáva správy o type osobnosti, o emóciách a o momentálnom stave človeka. Tvár je konverzačný regulátor, ktorý veľkou mierou modifikuje začiatok aj ukončenie komunikácie a ktorý nahrádza verbálnu reč, dopĺňa ju, alebo aj supluje. Treba rešpektovať techniku ovládania tváre, ktorá umožňuje maskovať konkrétne emócie a úmyselne zvýrazňovať iné emócie. Preto je potrebné odlišovať tzv. emócie pravé a emócie hrané, t. j. reálne prežívané emociálne stavy a na druhej strane zámerne vytvárané výrazy tváre (napr. predstieraný smútok, záujem, radosť a pod.).

Ovplyvňovanie pohybmi- GESTIKULÁCIU- GESTIKOU

Gestá sú pohyby, ktoré majú výrazný oznamovací účel, sprevádzajú slovné prejavy, alebo ich zastupujú. Gestá skracujú verbálnu komunikáciu, dopĺňajú význam slov a neraz dávajú výpovediam celkom nové významy. Gestikulácia má v manažérskej komunikácii dve **funkcie**:

- ◆ **komplementárnu** (doplnkovú) k verbálnej komunikácii na zvýraznenie rečových replík (napr. príkazu, výčitky a pod.),
- ◆ **substitučnú**, ktorá pôsobí ako samostatný systém dorozumievania, ako náhrada rečovej komunikácie. Používa sa pre skrátenie komunikačného aktu, ako aj pre umocnenie jeho empatického pôsobenia.

ČO VYJADRUJÚ GESTÁ:

- a) gestá naznačujú určitú ideu, ktorá sa má v sociálnom styku oznámiť. Napr. počas vojny zaviedol W. CHURCHILL dva rozťahnuté prsty: VICTORY, víťazstvo. Vέčko ako pozdrav sa ujalo a zdraví sa tak dodnes.
- b) gestá naznačujú to, čo je možné vyjadriť slovom, ale čo je zrozumiteľnejšie, keď sa to ukáže.
- c) gestá zvyšujú názornosť povedaného. Napríklad pri prednáške alebo opise určitého predmetu sú slová sprevádzané názornými pohybmi, ktoré ukazujú, ako určitá vec vyzerá,
- d) gestá sprevádzajú a dokresľujú to, čo sa hovorí.

Komunikácia s otvorenými dľaňami pozitívne ovplyvňuje medziľudské vzťahy, vytvára dobrú atmosféru. Typy ľudí, ktoré používajú gesto otvorenej ruky, si ľahšie a rýchlejšie získajú dôveru iných. Sugestívna sila našich rúk sa dá účinne využiť pri prejave príkazu alebo požiadavky. V protiklade k „prosiacej ruke“ je „prikazovacia ruka“ otočená dľaňou smerom dolu. Príkazy alebo požiadavky prejavené týmto spôsobom nemusia byť vyslovené príslušným tónom.

Neverbálne sa tiež využívajú ruky zaklesnuté do seba - vytvára sa tak bariéra z rúk. Môže to vyjadrovať životný neúspech, frustrujúci zážitok, ale tiež výraz nízkej sebaistoty.

Dľaňou môžeme vyjadrovať hrozbu v prípade, že ju zovrieme a vysunieme ukazovák. Manažér by mal vedieť, že v takom prípade vzniká u partnera negatívny pocit. Pokiaľ sa také gesto použije pri vydávaní príkazu, môže navodzovať atmosféru obáv a vyhrážok (je samozrejme možné, také gesto používať aj zámerne s cieľom navodzovať atmosféru strachu, čo pochopiteľne nie je v súlade s potrebami efektívneho vedenia ľudí).

Neverbálne signály tiež vysielajú **pohyby rúk po tvári**. Napríklad zakrývanie úst rukou môže znamenať snahu zakrývať lož, dotýkanie sa ucha môže znamenať nervozitu, ale tiež potrebu prehovoriť, dostať sa k slovu. Tendencie podopierať si hlavu môže znamenať, že sa partner nudí. Keď prstami prechádza po brade a hlavu má mierne naklonenú, môže to znamenať premýšľanie.

Veľa gest sa používa vedome, zámerne. Ten, kto gesto použil, si je vedomý, že toto gesto robí, je si vedomý toho, že jeho použitie má konkrétny komunikačný význam. V komunikácii však robíme celý rad gest, ktoré si neuvedomujeme. Niektoré gestá sa tak stávajú návykovými a ich časté používanie môže pôsobiť rušivo na priebeh komunikačného aktu.

Ovplyvňovanie BEZPROSTREDNÝM DOTYKOM - HAPTIKOU

Vo vzájomných vzťahoch medzi ľuďmi dochádza často k bezprostredným dotykom. Pre komunikáciu je dôležité nielen to, ktorou časťou tela sa jeden partner dotkne druhého partnera, ale aj aký je to druh dotyku. Môže ísť o podanie ruky, o stisk, objatie, pohladkanie, pobožkanie, potľapkanie partnera po ramene a pod.

Dotyk v sociálnej interakcii (pôsobení) sa môže chápať ako prejav priateľstva alebo aj nepriateľstva. Niektoré druhy dotykov majú výrazne nepriateľský charakter (napr. sácanie, zaucho a pod.), iné naopak sprostredkovávajú oznámenie priateľského vzťahu, uznanie za dobre splnenú úlohu a pod.

Oblasť dotykov má svoj význam aj v oblasti vedenia ľudí. Nadriadený by mal napríklad doceniť motivačný a komunikačný význam **podania ruky**. Jediným podaním ruky dochádza k výmene množstva informácií o názoroch, úmysloch, vzťahoch, postojoch aj citoch. Podaná ruka signalizuje, aký vzťah máme k druhému, či niekoho akceptujeme ako rovnocenného partnera, alebo či sa podriaďujeme. Podanie ruky má však svoje pravidlá.

Negatívnu informáciu prináša podanie rúk, ktoré sa vyznačuje tým, že:

- ◆ miesto ruky sa podávajú iba prsty, čo signalizuje nedôveru, nesmelosť ako aj neistotu,
- ◆ ruka sa podáva mechanicky, čo signalizuje ľahostajnosť,
- ◆ keď sa ruka podáva letmo, bez primeraného stisku, najmä ak sa partner pritom pozerá bokom, prezrádza to hanblivosť alebo neúprimnosť (ale možno tiež nevychovanosť),
- ◆ keď sa ruka podáva povrchno a v momente sa odťahuje, tak to prezrádza určité pohrdanie človekom, ktorého dotyčný nepovažuje za osobnosť.

V tejto oblasti je taktiež vhodné akceptovať „zlatú strednú cestu“ – nepreháňať bezprostredné kontakty vo vzájomnej komunikácii, ale na druhej strane sa neobávať podať ruku podriadenému, vyjadriť mu tak svoju otvorenosť a uznanie za dobrú prácu.

Pre posudzovanie tejto komunikácie je dôležitá situačná súvislosť (napr. poklepanie na rameno môže znamenať prejav uznania, ale aj pokyn na ukludnenie), ktorá umožňuje pochopiť správny význam a zámer určitého druhu dotyku.

Ovplyvňovanie POHYBMI RÚK, NÔH A HLAVY – KINEZIKOU

Kinezika znamená oznamovanie informácie pohybom celého tela alebo niektorou z jeho častí. Od posturiky sa odlišuje tým, že jej prostredníctvom sa oznamuje informácia statickou polohou, pri použití kineziky sa statická poloha tela mení na dynamický pohyb.

Ovplyvňovanie POLOHOU A DRŽANÍM TELA – POSTURIKOU

Posturika sa zaoberá prenášaním informácií vyjadrovaných polohou a držaním tela. Telo vysiela informácie typu: nudím sa, nemám záujem, chcem odísť, som unavený,

znechutený a pod. V komunikácii rozoznávame štyri základné polohy tela: sedenie, státie, ležanie a kľačanie.

Ženy a muži vysielajú často k opačnému pohlaviu správy o svojej príťažlivosti alebo nepríťažlivosti, atraktivnosti alebo neatraktivnosti. Z postoja a držanie tela sa dá vyčítať aj stupeň sebavedomia, pocity menejcennosti, hnev, nervozita, radosť i šťastie. Človek tak dáva najavo aj vzťah k adresátovi, k predmetu rozhovoru, signalizuje či je niekto v rozhovore žiaduci alebo nie. Samostatnú časť v posturike tvorí úprava zovňajšku manažéra - primerané držanie tela, primeraná chôdza, pohybovanie sa v špecifických komunikačných situáciách a pod. (SZARKOVÁ, 53

Ovplyvňovanie VONKAJŠÍM VZHĽADOM

Na ľudí začíname pôsobiť skôr ako začneme hovoriť. To, ako komunikačný partneri posudzujú človeka závisí okrem iného tiež na tom, ako zodpovedá zjavom, správaním a konaním ich predstavám a očakávaniam.

Ovplyvňovanie POHLĎADOVOU AKTIVITOU

Dôležitú úlohu v neverbálnej komunikácii zohráva aj pohľadová aktivita. Každý nadriadený ovplyvňuje svojich podriadených nielen činmi, slovami a gestami, ale aj svojou pohľadovou aktivitou. Ukázalo sa, že najmenej príjemný je ten, kto sa vôbec nepozera na partnera, prehliada ho, pozerá sa bokom, alebo ponad jeho hlavu. Výrazne príjemnejšie sa javí ten, kto hovorí a pozerá sa približne 50 % času rozhovoru do tváre. Pri dlhšie trvajúcim pohľade z očí do očí sa môžu prejavovať známky nepokoja, vzrušenia i agresivity, čo možno využívať na upokojenie osoby, ale i na zámerné vyvolanie nepokoja.

U ľudí, ktorí vedome podávajú nepravdivé informácie, dochádza k podstatnému zvýšeniu nepohody, zvyšuje sa vnútorné napätie, tieseň a úzkosť. Podstatne sa v tejto situácii zvyšuje miera tzv. adaptívnych prejavov. Napríklad osoba častejšie mení polohu, keď si sadne, častejšie si upravuje vlasy, častejšie premiestňuje perá a ceruzky, upravuje odev a pod. V tejto situácii sa podstatne znižuje objem pohľadov do tváre toho, s kým hovorí a znižuje sa množstvo slov vo voľnom slovnom prejave.

V prípade, že ľudia argumentujú proti svojmu presvedčeniu, potom sa častejšie nepozerajú na tých, s ktorými rozprávajú, častejšie sa usmievajú a смеjú. Ich slovná produkcia je menšia v porovnaní s tým, keď hovorili v súlade so svojím presvedčením, hovoria pomalšie, robia v reči viac chýb, sú strnulejší a menej sa pohybujú. Osobný styk je menej bezprostredný. Tieto prejavy súčasne ukazujú, že sa nachádzajú v osobnej konfliktnej situácii.

Otázka č. 9

9, Charakterizujte proxeminku, očný kontakt a paraverbálnu komunikáciu. Ako posudzovať vplyv neverbálnej komunikácie a akých chýb sa dopúšťať.

Ovplyvňovanie PRIBLÍŽENÍM A ODDIALENÍM – PROXEMIKOU

Ľudia vždy komunikujú v určitej proxemickej vzdialenosti, ktorá niekedy ostáva stabilná, avšak niekedy sa mení. Okolo seba v komunikácii vytvárame určitý priestor, ktorý keď niekto násilne narušuje, vyvoláva u nás nervozitu a často aj neprimeranú reakciu.

U človeka tak funguje **osobná zóna**, ktorá ako fiktívna bublina, ohraničuje priestor okolo človeka, do ktorého podľa úvahy ochotne alebo neochotne človek vpúšťa druhých ľudí. Veľkosť tejto osobnej zóny je závislá na osobnosti ľudí, ktorí vstupujú do vzájomného styku, na ich kultúrnych, etnických aj rasových charakteristikách, na ich veku, pohlaví, zdravotnom stave, na miere znalosti komunikačného partnera, na úrovni formálnych či neformálnych vzťahov a na veľkosti priestoru, ktorý majú partneri k dispozícii. Osobná zóna sa diferencuje na nasledujúce sféry:

a) Intímna sféra

Spodná hranica tejto sféry je daná hmatovým dotykom partnerov. Horná hranica je daná oddialením do 30 centimetrov. Je to sféra rodinných príslušníkov, milencov, či najbližších priateľov. Málo sa v nej hovorí a základným prostriedkom tejto komunikácie sú zmysly – hmat a čuch.

b) Osobná sféra

Začína tam, kde končí intímna sféra a siaha do vzdialenosti cca 120 centimetrov. Na človeka stojaceho na vonkajšej hranici sféry už nemožno rukou dosiahnuť. Je to odstup, ktorý napríklad dodržiavame pri stretnutí s neznámym človekom na ulici, v tejto sfére sa pohybujeme na spoločenských posedeniach, alebo pri osobných rozhovoroch.

c) Sociálna sféra

Ide o spoločenský odstup, ktorý dosahuje vzdialenosť medzi 120-360 centimetrov. Horná hranica odstupu vystihuje situáciu, kedy sa v zornom poli objaví celá postava stojaceho komunikačného partnera. Tento odstup zdôrazňuje vzťahy nadriadenosti a podriadenosti a zvyrazňuje mocenskú zložku komunikačného vzťahu.

d) Verejná sféra

Začína pri 360 centimetroch, pričom horná hranica je podľa niektorých údajov 7,6 metra až nekonečno. Z tejto vzdialenosti je možné ovplyvňovať partnerov pohybom v priestore. Je to odstup, ktorý možno nazvať aj únikovým, pretože sa v ňom možno skutočne dištancovať od iných osôb a v prípade potreby dôstojne sa pohybovať.

V komunikačných aktoch často dochádza k prenikaniu z vyššej zóny do nižšej a opačne podľa toho, ako sa vyvíja vzájomná interakcia a komunikačná otvorenosť. Súčasne dochádza k javu, ktorý nazývame „proxemický tanec“. Je to v podstate nepretržité hľadanie miery vzájomného oddialenia, ktorá vyhovuje obom partnerom. Výskumníci raz zachytili na videokazetu obchodné rokovanie medzi Američanom a Japoncom. Rozhovor mal pri zrýchlenom prehrávaní veľmi zaujímavú choreografiu, akoby Japonec a Američan tancovali spolu tango. Japonec vytrvalo pristupoval k Američanovi, kým Američan neprestajne ustupoval. Príčinou bolo rozdielne vnímanie priestorovej veľkosti odstup. Rokovanie nevedlo k pozitívnemu výsledku. Japonec charakterizoval Američana ako strohého, chladného, odmietavého partnera a Američan Japonca ako dotieravú neodbytnú osobu.

Osobitným prejavom proxemiky je napríklad vzdialenosť šoférov v idúcich autách. V porovnaní s cestovaním v hromadných dopravných prostriedkoch, kde sú ľudia donútení porušovať intímne zóny, poskytuje cestovanie autom priam komfortný odstup. Napriek tomu neustále vzrastá nevráživosť medzi šoférmi. Prečo? Narušuje sa priestorové vnímanie vodiča. Ak ho niekto predbehne, pociťuje to ako vniknutie do intímnej sféry a bráni sa protiútokom.

Poznatky z proxemiky sú dôležité pre regulovanie komunikačných kontaktov v služobnej aj priateľskej sfére, pretože umožňujú vzájomné vnímanie, pochopenie, prelínanie a emocionalitu a racionalitu. V manažérskej komunikácii je potrebné prispôbovať proxemické vzdialenosti konkrétnemu charakteru interakcie, konkrétnym služobným situáciám. Treba dodržiavať „zlatú strednú cestu“ - vyhýbať sa príliš veľkým, alebo príliš malým proxemickým vzdialenostiam.

PARAVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

Paraverbálna komunikácia vytvára určitý prechod od neverbálnych k slovným spôsobom vyjadrovania. Ľudská reč sa prejavuje v komunikačnom procese prostredníctvom **farby hlasu, jeho sily, výšky, melódie a rýchlosti reči.**

a) farba hlasu

Farba hlasu je ovplyvňovaná predovšetkým geneticky, aj keď človek môže do určitej miery túto farbu meniť (napr. pri žiadosti, zákaze, prosbe a pod.). Tieto faktory ale môžu meniť farbu hlasu len prechodne.

Treba rešpektovať, že farba hlasu pôsobí na komunikačného partnera, pretože ten ju vníma a môže usudzovať na duševný stav komunikátora ako aj na jeho zámery.

b) sila hlasu

Človek je schopný vydávať hlas až do sily 60 decibelov (dB). Pre zaujímavosť - tichý šepot môže mať silu asi 15 dB, hluk v pivárni asi 70 dB, v reálnom rozhovore sa sila hlasu pohybuje medzi 40-50 dB.

Sila hlasu odhaľuje vzťah komunikátora k obsahu oznamu ako aj k situácii, v ktorej sa komunikácia realizuje. V bežnej reči sa dôležité pasáže zdôrazňujú zvyšovaním ako aj znižovaním sily hlasu. Človek, ktorý chce dominovať, zvyčajne hlasnejšie hovorí. Niekedy sa nedostatok argumentov nahrádza zvyšovaním hlasu. Nižší hlas väčšinou vyjadruje apatiu k oznamu a aj nositeľ sa vyznačuje pasívnosťou.

c) výška a melódia hlasu

V komunikácii sa striedaním výšky hlasu upravuje melódia prejavu. Zvýšením tónu sa signalizuje radosť, šťastie, prekvapenie a naopak znížením tónu smútok, upokojenie, únava a pod. Ľudia väčšinou považujú za primerané tie hlasy, ktoré nie sú extrémne, pretože značné zvyšovanie hlasu vyjadruje aj také emócie ako sú hnev, odpor a strach.

d) rýchlosť reči

Rýchlosť reči závisí od dĺžky slov v príslušnom jazyku. Napríklad referáty sa v slovenčine čítajú miernejším tempom do 100 slov za minútu, pričom rozhlasové a televízne správy rýchlosťou do 120 slov za minútu. Pre optimálne vnímanie je potrebné striedať rýchlosť reči. Všeobecne sa odporúča hovoriť pomalšie vtedy, keď ide o náročnú tému, o nové a dôležité informácie. Rýchlejšie sa hovorí o známych faktoch a menej dôležitých informáciách. Striedaní rýchlostí má pozitívny vplyv na množstvo prijatých a zapamätaných informácií, na kvalitu vzájomných vzťahoch medzi komunikačnými partnermi. Počúvajúcí charakterizuje hovoriaceho, ktorý nemení rýchlosť reči, ako nudného. Naopak toho, kto mení rýchlosť oznamovania, pokladá za aktívneho človeka.

e) plynulosť reči

V komunikácii je prirodzené, že reč nie je plynulá, ale pod vplyvom rôznych faktorov sa v nej vyskytujú rôzne odchýlky od plynulosti. Vznikajú rôzne **pauzy** - fyziologická, gramatická a váhavá. Tie súvisia s temperamentom komunikátora, jeho emocionálnym stavom, stupňom pripravenosti na komunikáciu, úrovňou spätnej väzby.

Fyziologická pauza vzniká tam, kde sa hovoriaci potrebuje nadýchnuť.

Gramatická pauza vyjadruje členenie výpovede alebo celého textu. Vyskytuje sa najmä v tých miestach, kde sú v písanom texte interpunkčné znamienka.

Váhavá pauza vzniká tam, kde sa komunikátor ocitne v bezradnej situácii, kde stratí logiku myslenia, kde vznikne tzv. „okno“.

f) chyby v reči

V reči vznikajú aj rôzne **chyby**. Sú to napríklad tzv. nedokončené vety, alebo opomenutie (hovoriaci sľubuje uviesť určitý počet charakteristických znakov javu alebo predmetu, avšak v skutočnosti uvedie iba polovicu sľubovaného počtu). Ďalším druhom chýb je opakovanie a zmena vety (hovoriaci končí vetu v inom tvare, ako ju začal). Prerieknutie a zakoktanie sú tiež časté chyby v slovnom prejave.

K paraverbálnym prejavom môžeme zaradiť aj rôzne zvuky a pazvuky ako napr. „é é“ alebo „ehm, ehm“ a pod. Patria sem aj vzdychy alebo hlasné dýchanie. Tieto pazvuky zvyčajne vyjadrujú osobné ťažkosti hovoriacej osoby pri hľadaní vhodných slov na vyjadrenie určitej myšlienky.

Chyby v slovnom prejave poukazujú na vnútornú dispozíciu hovoriaceho, môžu byť aj situačne ovplyvnené. Tieto chyby odhaľujú aj vnútorný stav hovoriacej osoby, trému pred nadriadeným, pred verejným vystúpením a pod. Dôležité je vlastné hodnotenie slovného prejavu, pretože v komunikačnom akte si zvyčajne všímame chyby partnera a vlastné chyby nepočujeme.

Veľmi často sa používajú tzv. **parazitické slová**, ktorými hovoriaci „obohacuje“ svoj slovný prejav. Sú to napr. také výrazy ako „teda, teda“, „jednoducho“ a pod. Sú to výrazy bezobsažné, ktoré sa používajú automaticky bez toho, že by si ich použitie človek uvedomil. V bežnej reči sa vyskytujú aj rečové **tíky**, ktoré predstavujú vôľovo zvyčajne nekontrolované neartikulované zvuky, ktoré nemajú v reči praktický význam.

AKO POSUDZOVAŤ VPLYV NEVERBÁLNEHO SPRÁVANIA?

1. Neverbálne správanie je dobre viditeľné, ľahko sa registruje, ale obtiažne sa interpretuje. Riziko chybného interpretácie znížime tým, že nebudeme robiť predčasné závery na základe jedného izolovaného neverbálneho prejavu. Je lepšie počkať až bude signálov viac, až vytvorí celé zhluky. Napríklad, keď si podriadený na porade kreslí do zošita, každú chvíľu sa pozerá na hodinky a klopká nohou, je vysoká pravdepodobnosť, že sa nudí.

2. Na posudzovanie neverbálneho správania nie je možné uplatňovať zovšeobecňovanie a paušalizovanie. To, čo platí pre jedinca, nie je platné pre všetkých ľudí.

3. Často vznikajú nerealistické predstavy o tom, čo všetko môže sprostredkovať neverbálne správanie. Robia sa nesprávne závery z rôznych neverbálnych prejavov. Napríklad zo skrížených nôh sa jednoznačne vyvodzuje ich sexuálny význam a pod.

4. Pri identifikácii a interpretácii neverbálnych prejavov je potrebné rešpektovať ich dvojhodnotovosť - ambivalentnosť. To znamená neposudzovať ich izolovane, oddelene, ale komplexne a v konkrétnej komunikačnej situácii.

AKÝCH CHÝB JE VHODNÉ SA VYVAROVAŤ ?

- a) rýchlo meniť mimiku (výraz tváre, prehnané grimasy, afektované pohyby a pod.),
- b) nápadne a prehnane gestikulovať (používať stále rovnaké gestá, nezhoda gest s obsahom slovnej komunikácie a pod.),
- c) strnulo sedieť za stolom,
- d) prešľapovať alebo sa kolísať na mieste,
- e) byť neupravený, zanedbávať osobnú hygienu,

Otázka č. 10

10, Podrobne charakterizujte proces aktívneho počúvania a jeho prekážky

Zásady aktívneho počúvania

Komunikácia je dvojstranný proces. Každá osoba prichádza z iného prostredia a má rozdielne osobnostné vlastnosti. Preto vznikajú rozdiely medzi tým, čo hovorí komunikátor a tým, ako to vnímajú komunikační partneri. Identifikovať a prekonávať tieto rozdiely je možno prostredníctvom aktívneho počúvania. Ako hovorí jedno múdre príslovie: „Ak chceš byť rozumný, nauč sa rozumne pýtať, pozorne počúvať, pokojne odpovedať a keď nemáš čo povedať, prestaň hovoriť“ (J.G.LAVATER).

Aktívne počúvanie je proces, kedy si príjemca z informácií komunikátora a na základe vlastného pochopenia významu komunikácie vytvára výsledný obraz prijímaného oznamu a dáva mu konkrétny zmysel. Aktívne počúvať znamená schopnosť parafrázovať oznam partnera, signalizovať pochopenie jeho komunikačného zámeru, jeho pocitov a schopnosť položiť mu otázky, ktoré overujú presnosť porozumenia jeho myšlienkam.

Proces aktívneho počúvania je zložitý proces prijímaných oznamov vysielaných ústne. Pozostáva z piatich fáz:

6. prijatie oznamu,
7. dekodovanie oznamu,
8. zapamätanie,
9. vyhodnotenie,
10. reakcia na oznam.

1. Prijatie oznamu

Počúvanie chápeme širšie ako prijímanie zvukových podnetov. Pri počúvaní zaznamenávame nielen to, čo bolo povedané, ale aj to, čo bolo vynechané. V procese počúvania vedíme tiež komunikáciu sami so sebou a do určitej miery doplňujeme oznamy partnera. Príjem podnetov môžete zefektívniť tým, že:

- venujete dostatočnú pozornosť verbálnemu aj neverbálnemu prejavu komunikátora, všetkému, čo hovorí, aj všetkému, čo nehovorí,
- odstraňujete rušivé vplyvy okolitého prostredia,
- sústreďujete sa na oznamy komunikátora a nie na to, čo mu odpoviete,
- ostávate v roli príjemcu, neprerušujete komunikátora, pokiaľ neskončí,
- vyhodnocujete nejasné oznamy, ktoré majú rozporné významy.

Usilujte sa pochopiť hlavné myšlienky, pretože, ľudia sa zvyčajne vyjadrujú neurčito, keď hovoria o citlivých témach. Snažte sa zachytiť hlavné myšlienky a preformulujte si ich vlastnými slovami. Počúvajte významné slová. Tie budú významnou stopou vo vašej pamäti, ktorá vám pomôže spomenúť si na to, čo ste počuli.

2. Dekodovanie oznamu

Je to fáza počúvania, kedy sa zisťuje zámer a cieľ oznamu, ako aj emocionálny tón, ktorým sprevádza oznam. Dekodovanie a pochopenie môžete zefektívniť tým, že:

- porovnávate získané informácie s tým, čo už vieme,
- na oznam komunikátora sa pozeráte z jeho pozície, nevytvárate si úsudok predtým, než mu úplne porozumiete,
- pokiaľ je to nutné, pýtate sa na problémy, ktoré sú nejasné, na podrobnosti, na príklady. Prejavujte záujem o komunikáciu. Treba dať zreteľne najavo, že partnera počúvate. Pritom využívať tak verbálnu, ako aj neverbálnu komunikáciu. Verbálna odozva sa prejavuje predovšetkým prostredníctvom otázok. Pokiaľ je vám niečo nejasné, alebo v rozpore s vašou logikou, spýtajte sa na vysvetlenie. Aktívny poslucháč takéto otázky využíva preto, aby všetkému porozumel a prejavil záujem. Neobáva sa priznať, že neporozumel niektorým problémom. Vhodné je aj

krátke slovné povzbudenie napr. áno, samozrejme, pochopiteľne a pod.

Pri kladení otázok však neskáče do reči.

- parafrázujete, vyjadrujete vlastnými slovami jeho myšlienky.

3. Zapamätanie

Oznamy, ktoré sa prijímajú je potrebné uchovať, aj keď len na určitú dobu. Pokiaľ to situácia dovoľuje, môžeme si robiť poznámky alebo nahrávať na magnetofón. V tejto súvislosti zdôrazňuje De VITO (De VITO, 84), že si nepamätáme to, čo sme počuli, ale to, čo si myslíme, že sme počuli. V svojej pamäti nereprodukuje presne, čo niekto povedal, ale skôr rekonštruujeme prijaté a zaznamenané oznamy do určitého systému, ktorý nám dáva zmysel. V pamäti tak ostáva skreslená verzia. Uloženie informácií do pamäti je možno zefektívniť, pokiaľ :

- identifikujete hlavné myšlienky a vopred signalizované priority,
- sústredíte oznam do ľahko zapamätateľnej formy bez toho, aby ste vynechali rozhodujúce detaily,
- zopakujete základné mená a základné pojmy. To, čo ste počuli, utriedte vo svojom myslení vlastným logickým spôsobom. Váš spôsob zoraďovania problémov sa môže odlišovať od spôsobu, ktorým je informácia odovzdávaná.
- ak sú problémy zložité, urobte si poznámky. Je tiež užitočné zaznamenávať si aj vlastný komentár, vlastné myšlienky.

1. Vyhodnotenie

V tejto fáze ide o posúdenie komunikačného zámeru, ktorý sa spája s obsahom oznamu. Vyhodnotenie komunikačného zámeru je možné zefektívniť za predpokladu:

- že sa bude rozlišovať, čo sú fakty a čo osobné názory partnera. Vžívajte sa do obsahu komunikácie, do zámerov a postojov komunikátora. Je potrebné pochopiť názor a stanovisko komunikačného partnera, schopnosť „čítať medzi riadkami“ - dávať do súvislostí to, čo partner povedal s tým, čo asi myslí.
- že sa budú identifikovať predsudky a osobné záujmy, ktoré by mohli viesť k tendenčnému oznamovaniu informácií,
- že sa vyhodnotenie neurobí skôr, ako bude plne pochopené stanovisko partnera. Venujte komunikátorovi dostatočnú pozornosť. Treba sa sústrediť na obsah oznamu, pochopiť jeho zámer a sledovať aj neverbálne prejavy.

5. Reakcia

Reakcia na vypočuté oznamy má dve fázy. Prvá reakcia je v čase, keď druhý hovorí a druhá zahŕňa reakcie v čase, keď svoju reč ukončil. Reakcie v prvej fáze by mali byť ústretové. V druhej fáze sa už objavujú prvky empatie alebo účasti. Uvedenú fázu je možné zlepšiť, za predpokladu, že:

- sa sústredíte na to, čo sa hovorí, koncentrujete sa v dlhšom časovom úseku. V opačnom prípade unikne podstata oznamovaného.
- udržujete kontakt prostredníctvom očného kontaktu. Nevyhýbate sa pohľadom z očí do očí. Táto aktivita dokumentuje snahu a želanie načúvať. Je to pozitívny signál pre komunikačného partnera.
- motivačnú úlohu zohráva aj vyjadrovanie súhlasu a nesúhlasu. Z neverbálnych prejavov je najdôležitejším prejavom účasti pokývnutie hlavou. Komunikátor sa tak ubezpečuje, že ho počúvate. Komunikátora tiež ovplyvňujú výrazy tváre, mimika, súhlasný a povzbudzujúci úsmev a pod.

PREKÁŽKY AKTÍVNEHO POČÚVANIA

Prekážky aktívneho počúvania - načúvania vznikajú z najrôznejších dôvodov. Je to predovšetkým tým, že človek:

- rád sa počúva, názor druhého ho nezaujíma, predbieha myšlienky hovoriaceho,
- neefektívne počúva, pretože často nepostrehne podstatu problému, nepochopí hlavný zmysel komunikácie, pretože počúva len slová a nehľadá súvislosti (tzv. „počúvanie na pol ucha“),
- je uponáhľaný a rozptyľuje sa (napr. pozerá na hodinky a pod.),
- človek sa rád počúva, názor druhého ho nezaujíma, ak niekto prezentuje záporné stanoviská, v duchu už plánuje protiútok. Je to tzv. „emočná hluchota“, keď prezentované stanovisko u adresáta vyvoláva potrebu rýchlo zastaviť verbálny protiútok alebo sebaobranu, pričom nevníma, čo sa hovorí, nevníma hovor,
- nenechá druhého dohovoriť, skáče do reči, hovorí na efekt,
- nedokáže navodiť atmosféru dôvery,
- nedokáže pružne klásť otázky a rozvíjať komunikačný proces,
- nerešpektuje emocionálne stavy partnera,
- nedokáže v kritike zaujať konštruktívny postoj.

M. Szarková ukazuje, že súčasťou efektívneho aktívneho počúvania je vypracovanie **komunikačného vzorca** „dobrého poslucháča“. Ten obsahuje:

- snahu vidieť svet a problémy očami hovoriaceho,
- schopnosť aktívne podporovať hovoriaceho,
- schopnosť prejavovať záujem o hovoriaceho i o problematiku, o ktorej sa hovorí,
- schopnosť tolerovať názory a postoje partnera,
- schopnosť byť trpezlivý,
- zručnosť používať empatiu,
- zručnosť formulovať a pokladať otázky,

zručnosť nevyvolávať komunikačné bariéry.

Otázka č. 11

11, Charakterizujte základné znaky konfliktov a ich druhy. Objasnite zdroje komunikačného konfliktu

CHARAKTERISTIKA KONFLIKTOV

Záťažové situácie sa vo vyhranenej podobe presadzujú vo forme **konfliktu**.

Všeobecne je konflikt vymedzovaný ako špecifický druh **sociálnej interakcie** pri ktorej dochádza k rozporu medzi očakávaným a reálnym stavom situácie. Konflikt je vymedzovaný ako taký prípad rozporu, kedy napätie medzi pólmi rozporu dosahuje vrcholu a prejavuje sa vzájomným popieraním, krížením snáh a záujmov a priamym bojom. Chápeme ho ako stretnutie dvoch protichodných, približne rovnako silných pohnútok (tendencií, motívov, podnetov), ktoré sa úplne alebo do určitej miery navzájom vylučujú. V konfliktných situáciách je človek postavený pred viaceré možnosti v ktorých sa stretávajú nezlučiteľné, protichodné tendencie, ktoré vyžadujú protichodné až nezlučiteľné konanie.

Konflikt vzniká, keď sa stretávajú záujmy dvoch ľudí alebo dvoch skupín, prípadne jednotlivca a skupiny, a keď prestanú fungovať normálne metódy vyjednávania a je treba použiť silu. Pokiaľ hovoríme o konflikte záujmov dvoch ľudí, potom je konflikt také stretnutie

dvoch ľudí, pri ktorom splnenie túžby jedného, buď úplne alebo len do určitej miery, vylučuje uspokojenie druhej strany.

(Podrobnejšie *BOROŠ, J., ONDRIŠKOVÁ, E., ŽIVČICOVÁ, E. Psychológia. Bratislava: IRIS, 2000, s. 216-218*)

1.2 DRUHY KONFLIKTOV

Podľa **počtu zúčastnených** rozoznávame nasledujúce **druhy** konfliktných situácií:

a) intrapersonálne, vnútorné konfliktné situácie týkajúce sa jedného človeka.

Zvyčajne sa to stáva predovšetkým v situáciách:

- s vysokými požiadavkami na zdržanlivosť a trezivosť,
- v ktorých je človek nútený meniť ustálené zvyky (zručnosti, postoje, stereotypy myslenia, štýl práce a iné),
- s rýchlym striedaním činností,
- v ktorých sa očakávajú dôležité rozhodnutia na základe nejasných alebo nedostatočných informácií.

b) interpersonálne, predpokladajú prítomnosť dvoch ľudí, medzi ktorými sa odohráva konflikt. Môžu tiež nadobúdať podobu skupinových konfliktov.

c) vnútroskupinové, existujú vo vnútri jednej skupiny (profesijnej, pracovnej, záujmovej a pod.).

d) medziskupinové, vznikajú medzi dvoma a viacerými spoločenskými skupinami. Príčiny môžu byť rôzne - osobné ambície, konkurencia, bezohľadnosť a pod.

Podľa **psychologickej charakteristiky** rozlišuje J.Křivohlavý nasledujúce **druhy konfliktov**:

A. Konflikty **predstav**

Konflikty predstav vznikajú v prípadoch, kedy dojde k stretnutiu rôznych vnemov alebo predstav. Predstavy sú základným predpokladom nášho uvažovania, sú taktiež na pozadí pojmov a logického myslenia. Pri ich spracovaní dochádza k skresľovaniu. Ako faktory tohto skresľovania vystupujú očakávania, predsudky, fantázia.

Konfliktom predstav môžeme predchádzať prostredníctvom dvoch zásad:

- a) zreteľne povedať, čo si predstavujem, pokiaľ poviem...
- b) nebáť sa a opýtať sa druhého, čo si myslí, keď hovorí...

Z uvedeného vychádza značná dôležitosť rozhovoru, vzájomného porozumenia a tolerantnosti.

B. Konflikty **názorov**

Názory vznikajú, keď spojíme určitú predstavu s hodnotiacim súdom. Každé hodnotenie je spojené s určitými indikátory, rôznymi preferenciami. Je pochopiteľné že existujú rôzne názory na rovnakú vec, udalosť.

Konflikty názorov sú prirodzenou súčasťou nášho života, sú dynamickým prvkom vedeckého skúmania. Ich riešenie vychádza predovšetkým z kritického a sebakritického postoja, z diskusie a vyjasňovania prístupov.

C. Konflikty *postojov*

Postoj chápeme ako názor, zafarbený citovým vzťahom. V jeho obsahu sa spája spojuje poznávacia a citová stránka. Pri ich riešení je dôležité rešpektovať výrazné emocionálne signály, ktoré sa prejavujú prostredníctvom neverbálnej komunikácie, využívať primeraných argumentov a žiadnom prípade neznižovať dôstojnosť komunikačného partnera.

D. Konflikty *záujmov*

Stretávanie interpersonálnych záujmov predstavuje najzávažnejšiu skupinu medziľudských konfliktov. Tu sa vytvárajú ohniska najväčších ťažkostí v medziľudských vzťahoch. Ich riešenie má nielen rozmer psychický, ale tiež rozmer sociálny, spoločenský, ideologický a politický.

2. KOMUNIKAČNÉ KONFLIKTY

Komunikačný konflikt je súčasťou, špecifickým druhom konfliktu. Vzniká na jeho základe, prijíma jeho znaky, ktoré v komunikačnom procese nadobúdajú špecifickú podobu.

2.1. ZDROJE KOMUNIKAČNÉHO KONFLIKTU

Najčastejšou príčinou konfliktov býva neschopnosť partnerov navzájom komunikovať, vypočuť jeden druhého, byť empatický – vedieť sa vcítiť do jeho situácie a tak lepšie pochopiť jeho stanovisko pri riešení sporu. Komunikačný konflikt vzniká, pokiaľ sa komunikační partneri snažia presadiť len svoje vlastné názory a neberú do úvahy názory iných. Konflikt vzniká tiež v prípade, keď človek prichádza na stretnutie s určitou konkrétnou predstavou o výsledku rozhovoru a snaží sa ho za každú cenu presadiť.

Komunikačný konflikt vzniká:

1. na základe nesprávneho vnímania a počúvanie komunikačného partnera. Je to preto, že vnímanie a posudzovanie komunikačných oznamov prechádzajú

cez vnútorné osobnostné faktory (vlastnosti, potreby, záujmy, hodnoty, postoje, normy), ktoré fungujú ako určitý filter vnímania. Preto často dochádza k rozdielnemu až kontroverznému posudzovaniu a interpretovaniu oznamov,

2. na základe rozdielnych cieľov. Konflikt často vzniká preto, že ciele komunikačných partnerov sú vzájomne nezlučiteľné. Realizovať je možné len cieľ jedného účastníka. Konflikty môžu vznikať aj v dôsledku nepresných organizačných väzieb, delegovania právomocí a kompetencií.
3. ak sa komunikační partneri snažia presadiť len vlastné názory a neberú do úvahy názory iných,
4. keď jednotlivec prichádza na stretnutie s určitou predstavou o výsledku komunikácie a nechce túto predstavu zmeniť,
5. na základe neriešených vnútorných rozporov človeka, jeho vnútorných protirečení a negatívnych nálad,
6. na základe existujúcich interpersonálnych a skupinových konfliktov,
7. na základe obmedzených zdrojov. V určitom čase a na určitom mieste môže vzniknúť dopyt, ktorý prevyšuje možnosti ponuky. To znamená, že niektorí jednotlivci svoje prianie uspokoja na úkor ostatných, alebo požiadavky všetkých budú splnené len čiastočne. Konfliktnosť situácie sa zvyšuje, keď zdroj nemožno deliť na menšie časti - buď ho získa jedna, alebo druhá strana. Kompromis nie je možný. Napríklad rozdeľovanie peňažných odmien.
8. na základe rozdielneho chápania komunikačnej situácie. Komunikácia je často mnohoznačná a neurčitá. Dochádza k najrôznejším skresleniam, vznikajú komunikačné nedorozumenia. V prípade nepresného alebo neúplného príkazu môže dôjsť k rozdielnemu pochopeniu úloh, zámeru komunikácie. To je následne príčinou komunikačných konfliktov medzi nadriadeným a podriadenými.
9. na základe postupného nahrádzania formálnych informačných zdrojov a komunikačných kanálov neformálnymi komunikačnými sieťami. Tie sú často charakteristické nejasnými informačnými zdrojmi a komunikačnými cieľmi. Informácie a komunikačný proces riadia iracionálne sily napríklad neodôvodnený strach, entuziazmus a pod.), ktoré sú často ťažko identifikovateľné. Prenikanie neoverených, náhodných informácií, špekulácií a dohadov do komunikačných procesov,
10. na základe postupnej straty kontroly nad formálnym komunikačným procesom,

11. na základe absencie a deformácie spätnej väzby.
12. na základe neúmerneho nárastu negatívnych emócií, nálad v komunikačnom procese,
13. na základe rôznej vnímavosti partnerov, rôzne preferovaných hodnôt a výsledkov komunikácie.
14. na základe situácie, kedy komunikační partneri nevedia presne vyjadriť vlastné potreby, výstižne pomenovať problém, zrozumiteľne komunikovať zámer, zoradiť logické argumenty alebo účinne načúvať.
15. na základe nesprávneho vnímania a počúvania komunikačného partnera. Je to preto, že vnímanie a posudzovanie komunikačného oznamu je formované osobnostnými vlastnosťami, ktoré fungujú ako určitý filter vnímania. Preto často dochádza k rozdielnemu až kontroverznému posudzovaniu a interpretovaniu komunikačného oznamu.
16. pokiaľ sa komunikační partneri snažia presadiť len svoje názory a neberú do úvahy názory druhých, keď jednotlivec komunikuje s určitou vlastnou predstavou o výsledku komunikácie a nechce túto predstavu meniť.
17. na základe rozdielnych cieľov, ktoré sú často nezlučiteľné. V takom prípade je možné realizovať cieľ len jedného účastníka.
18. na základe neriešených vnútorných rozporov človeka a jeho negatívnych nálad, ktoré premieta do svojej komunikácie.
19. na základe existujúcich interpersonálnych, skupinových i skupinových konfliktov.
20. na základe rozdielneho chápania komunikačnej situácie, ktorá je často mnohoznačná a neurčitá. V prípade nepresnej alebo neúplnej pracovnej inštrukcie môže dôjsť k nepresnému pochopeniu pracovnej inštrukcie. To môže zapríčiniť konflikt medzi vedúcim a pracovníkom. Konflikty môžu vznikáť tiež na základe nepresných organizačných väzieb, delegovania právomoci a kompetencií.
21. Na základe postupnej straty kontroly nad formálnym komunikačným procesom, kedy komunikačný proces môžu výrazne ovplyvňovať iracionálne faktory (napr. obavy, strach fámy apod.).
22. na základe neúmerneho rastu negatívnych nálad a emócií v komunikačnom procese.

(Podrobnejšie FERJANČÍK, J. Komunikácia v organizáciách. Bratislava: EKONÓM, 2001, s.106-117.

Mechanizmus **vzniku komunikačného konfliktu** funguje často podľa tohto modelu:

- Nieкто povie dajakú nevinnú vetu, požiadavku alebo vecne konštatuje dajakú nepríjemnú skutočnosť,
- druhý to zoberie na seba, prijme túto vetu ako osobný útok a zareaguje protiútokom,
- ten prvý je zaskočený protiútokom a podľa svojho osobného profilu reaguje buď slovnou agresiou – agresívnou komunikáciou alebo pasívnou komunikáciou, pasívnou agresiou – zaujme rolu trpiteľa.

Poznámka: Moderní řízení, 2003, č. 1, s.56-57

2.2 KONFLIKTNÉ A AGRESÍVNE SITUÁCIE V ROZHOVORE

K agresívnym situáciám v rozhovore dochádza:

- cynizmom,
- provokatívnym správaním,
- pokiaľ je vlastný názor interpretovaný ako nedotknuteľný,
- pokiaľ je demonštrovaná nadradenosť, často znamenajúca slabosť,
- ak sa predkladá „falošná hra“,
- ak sa nepristupuje na zjavné protiargumenty.

Uvádžajú sa aj nasledujúce rady, pokiaľ sa dostanete do role napádaného:

- ostaňte kľudný, pozorne počúvajte, netvárite sa ukrivdene alebo ironicky,
- premýšľajte o vecných protiargumentoch,
- rýchlo zväžte, kam až partnera necháte zájsť,
- hľadajte aké komunikačné možnosti máte k dispozícii a ktoré z nich budú účinné.

Techniky riešenia agresíí:

- prerušenie, nielen slovné,
- znovu vytvorenie osobných vzťahov – tým sa obmedzuje skutočné, alebo vymyslené ohrozenie hovoriacich partnerov,
- nechať vyhovoriť,
- agresívne argumenty zaznamenať,
- verbalizovať pocity ostatných,
- prejavíť starostlivosť, súcitiť,
- predložiť zdôvodnenie vlastného správania,

- preukázať pripravenosť ku kompromisom. Napr. „Viem si predstaviť, aké máte ťažkosti s touto záležitosťou,.. „Je to pre nás oboch veľmi nepríjemné,.. „Máme spoločný prístup, že.....“.

2.3 fázy priebehu komunikačného konfliktu

1. agresívna fáza

- ◆ *prehnané reakcie,*
- ◆ *nekontrolované komunikačné prejavy,*
- ◆ *neschopnosť a neochota počúvať,*
- ◆ *výrazné neverbálne prejavy frustrovaného človeka,*
- ◆ *nelogická argumentácia,*
- ◆ *zatajovanie informácií,*
- ◆ *útočné správanie,*
- ◆ *emocionálna labilita.*

2. regresívna fáza

- ◆ *rezignácia na problém,*
- ◆ *nástup depresívnej nálady,*
- ◆ *odmietanie komunikácie o problému,*
- ◆ *sebaobviňovanie,*
- ◆ *pokles záujmu o prácu,*
- ◆ *môže byť signálom k odpočinku a riešeniu problému.*

3. restitučná fáza

- ◆ *návrat k aktivite,*
- ◆ *zvýšenie úrovne komunikácie,*
- ◆ *schopnosť prijímať argumenty,*
- ◆ *schopnosť aktívne počúvať,*
- ◆ *upevňuje sa citová stabilita,*
- ◆ *zvyšuje sa záujem o riešenie problému,*
- ◆ *využívajú sa prvky kreatívnej komunikácie.*

Otázka č. 12

12, Podrobne objasnite spôsoby riešenia konfliktných komunikačných situácií

Pri riešení konfliktných situácií vznikajú situácie, v ktorých nie je možné plne predvídať sociálne dôsledky konkrétneho riešenia, správania alebo konania. Preto sa zdôrazňuje potreba rozhodovať samostatne, so zreteľom a zmyslom pre rešpektovanie konkrétnej sociálnej situácie, nepodliehať vo vyhrotených konfliktných situáciách emocionálnym prejavom. Permanentne je nutné racionálne zvažovať možné varianty účelného a účinného riešenia, na základe dostatočnej miery zodpovednosti, ktorá sa prejavuje zvýšenou tendenciou k zvažovaniu dôsledkov vlastného konania, vysokou sebakontrolou správania.

3.1 POSTUP RIEŠENIA KOMUNIKAČNÉHO KONFLIKTU

V procese riešenia konfliktov je najdôležitejší komunikovať tak, aby ku komunikačným konfliktom nedochádzalo. Je vhodné identifikovať latentný komunikačný konflikt na základe existujúcich indikátorov, ako napr. zvýšené emocionálne prejavy nekongruentné neverbálne prejavy (také, ktoré nezodpovedajú obsahu verbálnej komunikácie), prejavy netrpezlivosti pri počúvaní, prejavy rozčúlenia apod. V tejto etape je možné **predchádzať** komunikačnému konfliktu prostredníctvom komunikačných prostriedkov a nástrojov.

Je pochopiteľné, že vznikajú komunikačné situácie, ktoré napriek všetkému úsiliu dostávajú konfliktnú podobu. Preto je potrebné nielen poznať charakter konfliktných situácií, ale tiež vedieť tieto situácie riešiť. Oprávnené sa zdôrazňuje potreba rozhodovať sa samostatne, so zreteľom a zmyslom pre rešpektovanie konkrétnej sociálnej situácie, nepodliehať vo vyhrotených konfliktných situáciách emocionálnym prejavom. Tiež je potrebné racionálne zvažovať možné varianty účelného a účinného riešenia na základe dostatočnej miery zodpovednosti. Tá sa prejavuje zvýšenou tendenciou pre zvažovanie dôsledkov vlastného správania a jeho vysokou sebakontrolou.

Každý konflikt je potrebné riešiť individuálne, hľadať determinujúce faktory konfliktných situácií. Aj keď nemôžeme stanoviť univerzálny prístup pri riešení konfliktov, môžeme odporučiť nasledujúci **postup**:

1. **ANALYZOVAŤ ZDROJ KONFLIKTU A JEHO CHARAKTER.**
2. **HĽADAŤ VARIANTNÉ RIEŠENIE KONFLIKTU A SNAŽIŤ SA NÁJSŤ OPTIMÁLNY POSTUP.**
3. **RIEŠIŤ KOMUNIKAČNÝ KONFLIKT.**

Žiaden konflikt sa neodvíja presne podľa uvedenej schémy a pre uspokojujúci výsledok nie sú vždy potrebné všetky fázy.

1. Analyzovať zdroj konfliktu a jeho charakter

Získavať potrebné informácie o konfliktnom probléme prostredníctvom aktívneho načúvania, využívaním rozhovoru a dialógu, vhodného opytovania a spätnej väzby.

Pre dobrý začiatok je najlepšie odhaliť fakty, podržať sa ich a udržiavať diskusiu v medziach problému, ktorý chcete vyriešiť. Nie je vhodné využívať dojmy, fámy a emócie. Sú síce dôležité, ale z hľadiska riešenia problému sú okrajové a môžu sa ľahko zmiest' zo stola. Fakty sa spochybňujú horšie.

2. Hľadať variantné riešenie konfliktu a snažiť sa nájsť optimálny postup

Toto je fáza vyjednávania v priebehu ktorej sa obe strany snažia čo najdôraznejšie **presadiť** svoj názor.

Ani jedna strana nedokáže presvedčiť druhú stranu, aby bezvýhradne prijala jej želania a požiadavky a preto po búrlivom začiatku nasleduje **hľadanie** realizovateľných možností.

Preto je vhodné hovoriť so svojim partnerom a zisťovať prečo zaujíma práve také stanovisko. Netreba s ním súhlasiť jednoznačne, ale je potrebné poznať jeho argumenty, aby bolo možné hľadať prijateľný **kompromis**.

Postup riešenia konfliktu je možné opísať prostredníctvom dvoch **základných dimenzií**:

1. SEBAPRESADZOVANIE - stupeň, do ktorého sa účastník konfliktu usiluje dosiahnuť komunikáciou svoj vlastný cieľ,

2. KOOPERATÍVNOSŤ - stupeň, do ktorého sa účastník konfliktu usiluje o to, aby druhý účastník konfliktu dosiahol vlastný cieľ, alebo aby sa vzťahy medzi účastníkmi udržali alebo zlepšili.

Prostredníctvom týchto dvoch dimenzií môžeme charakterizovať nasledujúce **základné postupy** pri riešení konfliktov:

📖 **integrácia** (kolaborácia, konfrontácia, riešenie problémov), spája, integruje **vysoký stupeň sebakresadzovania s vysokým stupňom kooperatívnosti**. Účastník konfliktu sa snaží nájsť také tvorivé riešenie konfliktu, pri ktorom obaja účastníci dosiahnú svoje ciele. Uvedený spôsob riešenia môžeme nazvať „výhra - výhra“.

Je to ústretový spôsob, tzv. **hľadanie riešenia**. Komunikujúci partneri majú vysoký záujem o druhých, ale tiež o seba. Je to presadzovanie vlastných záujmov a pokiaľ je to potrebné, tiež o tolerovanie záujmov druhých. Ide o zmenšovanie napätia a udržovanie optimálnych vzťahov.

Obrazne sa tento spôsob nazýva **sovou**.

📖 **kompromis**, ktorý sa vyznačuje **stredným stupňom sebakresadzovania a stredným stupňom kooperatívnosti**. Účastník konfliktu sa snaží nájsť kompromis (zlatú strednú cestu) medzi riešením, ktoré navrhuje on a riešením, ktoré navrhuje druhý účastník konfliktu. Obaja musia („trocha ustúpiť“) aby mohli dosiahnuť čiastočne svoje ciele.

Obece sa uvádza, že pri riešení konfliktov sú realizovateľné predovšetkým také návrhy, ktoré sú obojstranne prijateľné. Pri riešení konfliktov je potrebné hľadať také riešenie, ktoré umožní získať síce len málo, ale predsa len o trochu viac ako predtým a druhému stratiť málo, ale predsa len o niečo menej ako sám očakával.

Uvedený spôsob je tzv. **zvoľňovanie**. Je založený na určitom (primeranom alebo priemernom záujmu) o seba a o druhých. Partneri sa vzdávajú a čiastočne presadzujú záujmy aj komunikačné vzťahy.

Obrazne sa taký spôsob nazýva **líškou**.

📖 **prispôsobenie**, ktoré sa vyznačuje **nízkym stupňom sebakresadzovania a vysokým stupňom kooperatívnosti**. Účastníkovi konfliktu ide predovšetkým o to, aby druhý účastník dosiahol svoj cieľ a aby sa medziľudské vzťahy medzi nimi nezhoršili. Ustúpi, prispôsobí sa riešeniu druhého, usiluje sa uspokojiť jeho potreby a požiadavky.

Je to úslužný spôsob, tzv. **urovnávanie**. Je založený na nízkom záujme o seba a vysokom záujme o druhých. Ide o presadzovanie pozitívnych alebo pokračujúcich vzťahov s komunikujúcimi partnermi bez ohľadu na vlastné záujmy.


Obrazne sa uvedený prístup nazýva medvedíkom **koalou**.

📖 **súperenie** sa vyznačuje **vysokým stupňom sebakresadzovania a nízkym stupňom kooperatívnosti**. Je opakom prispôsobenia. Účastník sa usiluje „vyhrať“,

dosiahnuť svoj cieľ a uspokojiť svoje potreby a požiadavky. Na cieľoch a potrebách druhého mu nezáleží. Takýto prístup môžeme nazvať „výhra - prehra“.

Je to dominantný spôsob, tzv. **vyucovanie**. Využívajú ho subjekty s vysokým záujmom o seba a s nízkym záujmom o druhé. Ide o presadzovanie záujmov bez ohľadu na vývoj medziludských vzťahov a ich integráciu.

Obrazne sa uvedený spôsob nazýva **žralokom**.

 **vyhýbanie** je spôsobom riešenia, ktoré sa vyznačuje **nízkym stupňom sebpresadzovania a nízkym stupňom kooperatívnosti**. „Potenciálny účastník konfliktu“ sa snaží zabrániť jeho vzniku, robí sa že ho nevidí, popiera jeho existenciu, odkladá jeho riešenie - jednoducho sa snaží konfliktu sa vyhnúť.

Je to vyhýbavý spôsob, tzv. **ustupovanie**. Ide o nízky záujem o seba, ale tiež o druhé. Partneri alebo jeden z nich sa vzdávajú osobných záujmov i vzťahov s komunikujúcimi partnermi.

Obrazne sa tento spôsob nazýva **korytnačkou**.

V tejto súvislosti je vhodné upozorniť na metódu, ktorú rozpracovali Ury a Fischer a ktorú nazvali „**najlepšie alternatívy k dohode**“ (skrátene NANDO). S jej pomocou môžeme posúdiť predkladané návrhy, vyhodnotiť ich vzhľadom k realistickým alternatívam a tiež posúdiť, čo by sa stalo, keď nepríde k dohode.

V zásade platí, že **čím lepšie sú vaše návrhy v porovnaní s ponukami druhej strany, tým silnejšie je vaše postavenie. Naopak, čím menej prítlačlivé sú vaše alternatívy, tým slabšie postavenie zaujimate.**

Otázka preto znie: „**Ako nájsť najlepšie alternatívy k ponúkanej dohode**“?

1. krok: Pokiaľ neuzatvoríte dohodu, vypracujte zoznam všetkých dostupných možností. Vyberte z nich tie najlepšie a upravte ich tak, aby boli čo najrealistickejšie. Zistite, čo musíte urobiť, aby položky na vašom zozname boli realizovateľné.

2. krok: Uplatnite čo najviac svojich možností.

3. krok: Vyhodnoťte všetky možnosti, ktoré máte k dispozícii. Pokiaľ znamenajú vylepšenie, použite ich a pokiaľ nie, vráťte sa k svojej alternatíve.

4. krok: Nájdite možnosti, ktoré sú výhodné pre obidve strany. Čím viac riešení ponúknete, tým lepšie, lebo táto stratégia rozširuje možnosti obidvoch strán. Hľadajte obojstranný zisk a spojite rozdielne záujmy.

5. krok: Trvajte na objektívnych kritériách. Objektívne meradlá vylučujú nekompromisné postoje založené na pocite vlastnej dôležitosti. Zaujímajte postoj, že chcete

urobiť len to, čo je správne. Každá problém je základom pre hľadanie objektívnych kritérií. Z takej situácie neustúpíte nátlaku, ale len princípú.

Zdôrazňuje sa potreba rozhodovať samostatne, so zreteľom a zmyslom pre rešpektovanie konkrétnej sociálnej situácie, nepodliehať vo vyhrotených konfliktných situáciách emocionálnym prejavom.

3.2 ZÁSADY RIEŠENIA KOMUNIKAČNÉHO KONFLIKTU

1. Identifikovať latentný, potenciálny komunikačný konflikt na základe existujúcich indikátorov: napr. zvýšené emócie v komunikačných aktoch, nekongruentné neverbálne prejavy (ktoré nezodpovedajú obsahu verbálnej komunikácie), prejavy netrpezlivosti pri počúvaní a pod.
2. Získavať potrebné informácie o konfliktnom probléme prostredníctvom aktívneho a pozorného načúvania, využívaním techník rozhovoru, vhodného opytovania, spätnej väzby a pod.
3. Riešiť konflikt v primeranom čase. Neodkladať riešenie problémov, ktoré sú zdrojom komunikačného konfliktu.
4. Dosiahnuť, aby konflikt mal otvorený charakter, tzn. že komunikační partneri sa čestne a jasne informujú o svojich potrebách, požiadavkách, nesnažia sa provokovať a nevyberavými útokmi posilovať konfliktnú situáciu. Obidvom partnerom by malo ísť o riešenie určitého problému a uvoľnení napätia a tým v konečnom dôsledku dosiahnuť lepšieho porozumení a pochopení.
5. Do riešenia konfliktu by mali byť zapojení obidvaja partneri, predovšetkým v situácii, kedy konflikt naberá podobu útočného monológu zo strany dominantnejšieho partnera. Pokiaľ sa jeden z dvojice neangažuje, prípadne sa okamžite uráža, veľmi často sa dostáva do tzv. pasívnej agresie (napr. mlčanie, zámerná neochota, pohrdavý prístup k partnerovým chybám apod.).
6. Utlmovať zvýšené emocionálne prejavy v komunikácii, snažiť sa o racionálne riešenie sporného problému. Prostredníctvom asertívnej komunikácie vyjadriť vlastné pocity, názory alebo alternatívne riešenia.
7. Rešpektovať, že cieľom nie je zraniť druhého a prinútiť ho k sebazáchovnému ústupu. Pre riešenie konfliktu je potrebná jasná a otvorená komunikácia. Častým typickým priestupkom proti pravidlu jasnej komunikácie je bezhlavé opakovanie svojho stanoviska, vyjadrovanie svojich názorov v náznakoch a nejasnostiach.
8. Logické rozhodnutia sa väčšinou nedajú dosiahnuť, pokiaľ účastníci konajú pod vplyvom zvýšených emócií. Preto je tiež potrebné zameriavať pozornosť

účastníkov na rozumové úvahy, na získavanie argumentov apod. Je potrebné hľadať rozumné alternatívy.

9. Usilovať o porozumenie a pochopenie účastníkov konfliktu, pretože často pri vzniku sporných situácií ľudia nepočúvajú protikladné argumenty druhých účastníkov.
10. Každý konflikt riešiť individuálne, hľadať determinujúci faktory konfliktnej situácie. Aj keď nemôžeme stanoviť univerzálny postup pri riešení konfliktov, je potrebné analyzovať hĺbku a rozsah konfliktu, premyslieť variantné riešenie konfliktu a snažiť sa nájsť optimálny postup.
11. Pri riešení komunikačného konfliktu z pozície nadriadeného sa snažiť zaujímať nestranný, objektívny postoj.

Spolupráca je úspešnejšia, keď ľudia majú možnosť komunikovať, vymieňať si oznamy a informácie, ako aj rôzne názory. Vyššia úroveň spolupráce vzniká, keď jeden druhému oznamuje, čo od neho môže očakávať alebo dokumentuje snahu spolupracovať. Základným predpokladom riešenia konfliktov je schopnosť skôr dôverovať ako neveriť druhému. Ľudia, ktorí sa lepšie, dlhšie poznajú, prejavujú vyššiu ochotu ku spolupráci.

Dohoda môže mať formálny výstup – napríklad spoločné prehlásenie – alebo menej formálnu podobu, napr. podanie ruky alebo slovný súhlas. Nech je forma súhlasu akákoľvek, zúčastnené strany sa zhodujú na tom, že konflikt je vyriešený.

Otázka č. 13

13, Podrobne charakterizujte empatiu a spôsobilosť empatickej komunikácie

SPOSOBILOSŤ EMPATICKEJ KOMUNIKÁCIE

Empatia je úsilie človeka o medziľudské pochopenie, vnímanie a vcítenie. Je to schopnosť vcítiť, vžiť sa do psychického stavu iného človeka a na základe toho optimalizovať svoje komunikačné správanie. Empatia doslovne znamená „vcítenie sa do“.

Človek môže vnímať, analyzovať a syntetizovať:

- a) prvky vonkajšieho prostredia,
- b) prejavy správania,
- c) obsah a zámery komunikácie.

Na uvedenom základe môže preniknúť a identifikovať príčiny tohoto správania a predvídať jeho vývoj. Na základe vcítenia sa do duševných pochodov druhého si človek utvára priestor na jeho pochopenie i komunikačné ovplyvňovanie.

Empatia zahrnuje **vnímanie** druhého človeka – to znamená videnie a pociťovanie vecí takým spôsobom, ako ich vidí a pociťuje druhá osoba. Empatiu možno považovať za **klúč k efektívnemu počúvaniu, a tým aj k účinnej komunikácii**. Úloha empatie v interpersonálnej komunikácii a v procese riešenia konfliktov spočíva v tom, že vnímame problémy takým spôsobom, akým to robí druhá osoba. Empatiu potrebujú tí, ktorí majú určité problémy a možnosť podeliť s nimi im pomáha získať nový postoj k určitej situácii.

Tu je potrebné si uvedomiť, že naše vnímanie môže byť nepresné a môžeme sa mýliť. Zlepšenú percepciu a komunikáciu možno dosiahnuť len keď sme ochotní priznať, že naše vnímanie je subjektívne. Vnímanie ľudí je náchylné k chybám. Pokiaľ popierame možnosť výskytu chýb v našom vnímaní, je malá nádej, že dôjde k účinnej výmene názorov.

Nemožno však predpokladať, že presnejšie vnímanie vedie v každom prípade k účinnejšej komunikácii. Komunikácia sa však v dlhodobých i krátkodobých vzťahoch často dostáva na vyššiu úroveň, ak komunikační partneri presne vnímajú jeden druhého.

Schopnosť empatie umožňuje rýchlejšie pochopiť emočný stav partnera, ovplyvňovať ho v prospech porozumení a pochopenia a nasmerovať ho k aplikácii určitých komunikačných vzorcov.

V komunikačnom procese sa empatia používa v **dvoch rovinách**:

1. V **racionálnej rovine**, keď empatia pomôže navodiť atmosféru dôvery, umožňuje bezkonfliktnú komunikáciu a navodzuje pozitívnu sociálno-psychologickú komunikačnú atmosféru. Je to napríklad vzťah dôvery, ktorý otvorí možnosti na otvorenú a funkčnú komunikáciu.
2. V **emocionálnej rovine** umožňuje empatia pochopiť citový stav komunikačného partnera, zvýšiť motiváciu pre ďalší rozvoj komunikácie.

Empatická komunikácia v oboch rovinách využíva mechanizmus odpovedových emócií, ktorý vzniká v komunikačnom procese. Ten spočíva v tom, že v priebehu komunikácie si komunikant vytvára k jednému alebo ostatným komunikantom určitý emotívny vzťah. Preto emočná teória vysvetľuje empatiu ako chápanie stavu mysle druhej osoby bez toho, aby komunikátor prežíval tie isté emócie. To znamená, že sa nemusí citovo zainteresovať na emočnom stave toho, s kým komunikuje. Zručnosť empatie mu však umožní rýchlejšie **pochopiť** emočný stav partnera a využívať to v rozvíjaní ďalšej komunikácie.

Empatické počúvanie

Empatické počúvanie predstavuje aktívnu komunikáciu, ktorá je založená na tom, že poslucháč prejavuje empatiu voči hovoriacemu a jeho oznamu. Ľudia pociťujú ako príjemné, ak im počas obťažní niekto prejaví sympatiu a poskytne účinnú pomoc.

Empatia je nevyhnutná v situáciách s výskytom intenzívnych emócií. Empatické počúvanie predstavuje odraz emocionálnych prejavov komunikačného partnera. Vnímať emocionálnu situáciu v komunikácii znamená identifikovať sa s partnerom, byť mu bližšie, viacej mu rozumieť.

Empatia je tiež potrebná v skupinovej komunikácii, keď sa skupina zaoberá zložitým problémom, ktorý je konfliktný a u mnohých môže vyvolať rozdielne až kontroverzne názory. V takom prípade je potrebné, aby sa účastníci pokúsili porozumieť názoru, ktorý sa odlišuje od ich vlastného názoru na riešenie problému.

Empatické počúvanie možno nazvať aj „počúvaním medzi riadkami“. V takom prípade zvyšujeme uvedomovanie seba, ako aj interpersonálnu citlivosť na celý problém a partner môže účinnejšie komunikovať. Ukazuje sa, že je dôležité vedieť to, čo slova skrývajú a mlčanie odhaľuje – inakšie povedané je potrebné dekódovať komunikačný **význam** oznamov.

Empatické počúvanie je odmenou a povzbudením pre hovoriaceho. Takým počúvaním komunikujeme našu starostlivosť o človeka a skutočnosť, že ho akceptujeme. Posilňujeme tým vedomie vlastnej hodnoty u človeka s ktorým komunikujeme. Preto je potrebné, aby empatické počúvanie bolo citlivé na vizuálne i hlasové signály v komunikácii druhých. Stručne povedané, empatické počúvanie vyžaduje prístupného, vnímavého i akceptujúceho poslucháča.

Princípy empatickej komunikácie

- **Venovať sa viac počúvaniu ako hovoreniu.**

Intenzívne využívať neverbálnu komunikáciu – prikyvovať občas hlavou, tváriť sa cháпavo, občas súhlasne zahmkať.

- **Predovšetkým sledovať to, čo vysvetľuje druhá osoba.**

Neupozorňovať a nenavádzať ju, aby si viacej všímala oblastí, ktoré sú podľa nášho názoru dôležité a treba im venovať viacej pozornosti.

- **Predovšetkým sledovať to, čo osoba povedala o svojich myšlienkach a citoch.**

Nevypytovať sa alebo hovoriť vlastné predstavy o tom čo si myslí a cíti. Všímať si o čom uvažuje, čo cíti, lebo ak o tom hovorí, je to pre ňu dôležité.

Napríklad: Hovorí manželka svojmu mužovi: „Miláčik, vieš, čo sa mi dnes stalo?“ Manželka veľmi rozčúlene vypravuje svojmu manželovi o svojom nadriadenom, ktorý ju zasa prinútil k práci nadčas. A manžel odpovedá: „Áno, to je nepríjemné, ale to nevieš ako stresujúce to bolo u mňa.“ Nenasleduje ani jedno slovo, ktorým by prejavil svoju účasť, ani jedna otázka, prečo k tomu došlo.

- **Predovšetkým reagovať na pocity zahrnuté vo výrokoх druhej osoby, než na obsah jej reči.**

Pocity sú vyjadrované prostredníctvom neverbálnej komunikácie a presnejšie vypovedajú o človeku, jeho vzťahoch, než keď sa vyjadruje verbálne.

- **Počúvajme skôr podľa vzťahového rámca druhej osoby a nie podľa našich kritérií.**

Vzťahový rámec druhej osoby zahrnuje uprednostňovanie určitých hodnôt, s čím sú spojené pozitívne pocity a tiež motivácia tejto osoby. Ak počúvame podľa jej a nie podľa nášho rámca, viacej rozumieme človeku a lepšie ho vnímame. Napríklad hovorí manželka svojmu mužovi: „Miláčik, vieš, čo sa mi dnes stalo?“ Manželka veľmi rozčúlene vypravuje svojmu manželovi o svojom nadriadenom, ktorý ju zasa prinútil k práci nadčas. A manžel odpovedá: „Áno, to je nepríjemné, ale to nevieš ako stresujúce to bolo u mňa.“ Nenasleduje ani jedno slovo, ktorým by prejavil svoju účasť, ani jedna otázka, prečo k tomu došlo.

➤ **Odpovedať s porozumením a nie s nezáujmom.**

Nepokúšať sa o prehnanú identifikáciu – t.j. o zvnútorňovanie problémov druhého ako keby boli aj našimi problémami. Empatická komunikácia využíva súhlasnú neverbálnu komunikáciu – primeraný očný kontakt, telo je otočené k partnerovi, poloha tela vyjadruje pozornosť a záujem aktívne počúvať. Treba využívať poznatky z haptiky, zbytočne nepredlžovať vzdialenosť v komunikácii a nevytvárať neverbálnou komunikáciu bariéry.

Otázka č. 14

14, Podrobne analyzujte asertivitu a spôsobilosť asertívnej komunikácie

Asertivita znamená osobovať si niečo, tvrdiť a vyhlasovať sa považuje za významnú možnosť ako utvárať primerané, ústretové, bezkonfliktné medziľudské vzťahy.

Pojem asertivita je označením pre priame, primerané sebauplatňovanie ako spôsob sebauplatňujúceho a sebaupresadzujúceho správania. **Asertivita znamená nekonat' na úkor druhých, ale tiež nepripustiť správanie druhých na svoj účet.**

Asertivita je schopnosť jasne, primerane, slušne vyjadrovať svoje želanie, myšlienky, názory jak pozitívne, tak aj negatívne, aby neboli porušované vlastné potreby (pasivita) a súčasne neboli porušované potreby druhých ľudí (agresivita).

Asertivita nie je prirodzený spôsob správania sa – treba sa asertívnej komunikácii učiť, učiť sa ako vyriešiť konflikt a zlepšiť vzťahy medzi ľuďmi. Je to spôsob správania, ktorý je demokratický, presadzuje vlastné práva a neporušuje práva druhých, pokiaľ nie je ohrozený fyzický život – existencia a psychický život – sebaúcta.

Asertivitu, ktorá je ponímaná ako súbor určitých spôsobilostí, môžeme rozdeliť do niekoľkých typov podľa **spôsobu jej prejavu**:

1. **Základná asertivita**, ktorá je označením pre jednoduché vyjadrovanie názorov, myšlienok, citov a postojov a nezahŕňa ďalšie špecifické sociálne spôsobilosti.

2. **Empatická asertivita** prekračuje rámec základného vyjadrenia citov a potrieb a obsahuje vnímavosť a citlivosť voči ostatným ľuďom. Znamená preniknúť do vzťahu k inému človeku, rešpektovať jeho názory, radosť, ale aj smútok. Porozumenie druhému človeku pomáha hodnotiť situáciu perspektívne a redukovať priamu agresivitu.

3. **Eskalujúca asertivita**, ktorá má stupňujúci sa charakter. Je užívaná v tých situáciách, kedy partner na naše prejavy nereaguje a porušuje naše práva. Stupňovaním asertívnych prejavov však poskytujeme druhej osobe dostatočný priestor pre možnosť zmeny správania.

4. **Konfrontatívna asertivita** je určená pre situácie zistenia rozporov medzi slovami a skutkami v správaní druhého človeka, ktorá je zameraná na doplnenie a vysvetlenie problému.

Asertivita požaduje, aby sa človek rozhodoval sám za seba a za svoje rozhodnutie niesol sám zodpovednosť, aby odolával manipulácii a manipuláciu sám neuplatňoval.

Asertívne správanie sa zvyčajne definuje ako správanie, ktoré nie je ani pasívne ani agresívne.

Asertívne správanie, ktoré nie je ani pasívne, ani agresívne sa môže stať celoživotnou stratégiou v konaní.

V svojich dôsledkoch má asertivita rad **pozitívnych** aspektov:

- prehľbuje medziľudské vzťahy, ich otvorenosť, jasnosť a priamosť,
- vytvára vhodnú atmosféru pre efektívnu spoluprácu,
- umožňuje predchádzať konfliktom, aj ich efektívne riešiť,
- napomáha k rozvoju zdravého sebavedomia a samostatnosti,
- prispieva k zodpovednosti za vlastné správanie,
- podporuje v človeku jeho vlastnú sebaúctu a rešpekt a umožňuje človeku byť samým sebou.

Asertivita vedie k vytváraniu kooperatívnych vzťahov, prostredníctvom ktorých je možno riešiť množstvo náročných situácií. Veľa ľudí ale svoje pracovné a životné situácie nerieši asertívnym spôsobom, konajú inakšie a neuvedomujú si dôsledky svojho konania.

Dostávajú sa tak do bludného kruhu, kedy chybné reagovanie vyvoláva zlé konanie. To dáva príčiny vzniku zlým pocitom a útlmu, kedy sa uvádza do pohybu vznik negatívneho sebahodnotenia a pochybností o sebe samom.

Asertívne konanie má tu prednosť, že neznamená víťazstvo za každú cenu a jednoznačne vylučuje manipuláciu. Je to ale konanie menej zvyčajné, priťahuje pozornosť predovšetkým na neverbálne prejavy, ktoré sú potom rozhodujúce vo vzťahu k výsledku tohto konania. Asertivita sa uplatňuje v najrôznejších situáciách. Každý výrok môžeme vysloviť asertívne, pasívne alebo môže mať agresívnu podobu. Samozrejme, že je to ovplyvnené konkrétnou komunikačnou situáciou a komunikačnými partnermi.

Asertívna komunikácia

Asertívna komunikácia je taký spôsob komunikácie, kedy človek presadzuje primerane a otvorene svoje názory, myšlienky, city a postoje, ktoré môžu mať tak pozitívnu, ako aj negatívnu podobu. V podstate ide o určitý **štýl správania v komunikácii**, kde sa uprednostňujú nasledujúce základné **charakteristiky**:

- voľné a otvorené vyjadrovanie vlastných myšlienok a pocitov,
- otvorená, úprimná a primeraná komunikácia s inými ľuďmi,
- chápanie a tolerovanie konania druhých,
- rozhodovanie o sebe a svojej komunikácii,
- dorozumenie sa s ľuďmi a porozumenie ich správaniu a konaniu.

M. Szarková (s.55-59) uvádza, že všeobecne asertivita znamená taký spôsob komunikácie, ktorým jednotlivec v konkrétnej komunikačnej situácii primerane presadzuje svoje názory

a predstavy na základe použitia **komunikačnej taktiky**. Pritom komunikačná taktika je založená na troch základných princípoch:

- princíp jasne formulovať svoje želania a požiadavky,
- princíp bez obmedzenia komunikačných práv ostatných komunikantov presadiť svoje želania a požiadavky,
- princíp „počuť“, čo chcú druhí účastníci komunikačného procesu.

Asertívnu komunikáciu chápeme ako priame a primerané verbálne a neverbálne vyjadrenie vlastných myšlienok, citov a názorov. **Toto vyjadrenie má pozitívnu ako aj negatívnu podobu, bez porušovania práv iných ľudí alebo svojich práv vlastných.**

Pri asertívnej komunikácii zúčastnené strany veria, že sa dosiahne uspokojivé riešenie – vzájomný rešpekt, spôsob výhra – výhra, udržanie sebaúcty, pozitívne prežívanie komunikácie, rozvoj pozitívnych vzťahov s komunikačnými partnermi. Je to rovnocenná komunikácia.

Je teda **viac** ako stratégiou obrany ako sa niekedy zvykne uvádzať. Je to spôsob ako komunikovať efektívne ale aj humorne, ovplyvňovať komunikačného partnera a ostať pritom sám sebou. Človek nie je závislý od súhlasu druhých, naopak vládne zdravou sebaistotou. Preto sa nebojí konfliktov, nie je v nich neistý a úzkostlivý. Vie sa zasadiť za svoje oprávnené požiadavky. Jeho komunikácia stabilizuje pozitívne medziľudské vzťahy, navodzuje pozitívnu sociálno-psychologickú atmosféru.

Podstatu asertívnej komunikácie tvoria prvky sebaistoty, sebavedomia, sebahodnotenia a sebakritiky, ktoré sa prejavujú aj v komunikácii a v komunikačnom procese predovšetkým:

- schopnosťou udržať očný kontakt s druhým komunikantom v akékoľvek komunikačnej situácii,
- schopnosťou o niečo požiadať druhých ľudí (nájsť správny spôsob – asertívny kľúč),
- schopnosťou nadväzovať priame komunikačné kontakty s druhými komunikantmi,
- schopnosťou ospravedlniť sa (nájsť správny čas a správnu formuláciu ospravedlnenia) a ďalšie.

Asertívna komunikácia pomáha formovať **pozitívny vzťah** k iným ľuďom i k sebe. Asertívne komunikujúci človek vie jasne definovať svoje ciele, má pozitívny postoj k druhým ľuďom, správa sa sebaisto, vie načúvať druhým a dokáže pristúpiť na kompromis.

Asertívna komunikácia umožňuje adaptáciu na prácu na emocionálnej, osobnostnej a tiež na výkonnostnej úrovni. Je predpokladom adekvátneho zvládania nielen medziľudských vzťahov ale aj práce a života. Preto uplatnenie asertivity pri riešení problémov je efektívnejším prístupom ako partner, ktorý sa správa pasívne alebo agresívne. V priebehu tejto komunikácie asertívny človek uznáva, že partner má tiež právo na vlastný názor.

Asertivita podmieňuje vznik určitej **syntetickej schopnosti** vyrovnáť sa s každou vzniknutou situáciou, adekvátne na ňu reagovať a použiť správny komunikačný vzorec rešpektujúci komunikačné práva všetkých zúčastnených. Uvedená syntetická schopnosť väčšinou u ľudí nevzniká spontánne, ale je potrebné ju nadobudnúť špeciálnym tréningom a nácvikom so zameraním na jednotlivé princípy komunikačnej taktiky. Preto asertívnu komunikáciu označujeme ako **komunikačnú zručnosť**.

Táto komunikácia je charakteristická primeraným držaním tela, primeranou gestikuláciou, pozitívnou motiváciou k sebe i ostatným, stimulovaním komunikačného procesu. Výroky sú stručné, zreteľné a neodkláňajú sa od riešeného problému.

Asertívna komunikácia je v literatúre charakterizovaná ako priama, otvorená, ústretová komunikácia, s prirodzeným držaním tela, prirodzenou mimikou, gestikuláciou a haptikou, pri ktorej komunikant rešpektuje práva druhých komunikantov.

Asertívny človek zvyčajne používa výroky typu „rád by som...“, nepoužíva výroky typu „mal by som“. Komunikácia obsahuje konštruktívny kriticizmus bez hanenia a povýšenosti, zahŕňa otázky, ktoré zisťujú predstavy, názory a túžby druhých. Spôsob reči je stály, plynulý, až do konca pokojný, zdôrazňuje kľúčové slová. Hlas je rovnomerný a pevný, úprimný a jasný, ani príliš hlasný ani tichý. Kontakt očí je pevný, ale nie „pohľad z výšky“. Posturika a gestika je charakteristická pokojnými a miernymi pohybmi rúk s dlaňami nahor, človek sedí vzpriamene, uvoľnene a stojí so zdvihnutou hlavou.

Základné práva asertívnej komunikácie

Asertívna komunikácia je založená na zručnosti používať komunikačnú taktiku v komunikačnom procese. Človek, ktorý používa asertívnu komunikáciu, musí v komunikačnom procese postupovať podľa určitých pravidiel a súbežne poznať a používať aj určité princípy.

V súčasnosti, tak v teórii ako aj v praxi, sa používa systém asertívnych práv, ktorých základom je zásada, že nikto nemôže s nami úspešne manipulovať, pokiaľ mu to sami nedovolíme.

Medzi základné asertívne práva zaraďujeme.

1. právo sám posudzovať svoje správanie, myšlienky a emócie a niešť za ne i za ich dôsledky sám zodpovednosť,
2. právo neposkytovať žiadne výhovorky, ospravedlnenia za svoje správanie,
3. právo sám posúdiť, či a nakoľko ste zodpovedný za problémy druhých ľudí,
4. právo zmeniť svoj názor,
5. právo robiť chyby a byť za ne zodpovedný,
6. právo povedať „ja neviem“,
7. právo byť nezávislý od dobrej vôle druhých ľudí,

8. právo robiť nelogické rozhodnutia,
9. právo povedať „ja ti nerozumiem“,
10. právo povedať „je mi to jedno“.

Asertívna komunikácia sa zvykne umiestňovať na rozhranie medzi **kontrastné typy *non-assertívnej a agresívnej komunikácie***.

Pasívna a agresívna komunikácia je na prvý pohľad odlišná, ale vychádza z rovnakého základu. Partner je považovaný za súpera, ktorý má len záujem škodiť. Agresor vopred preventívne útočí, pasívny partner dáva najavo, že nemá šancu sa oproti zlým ľuďom presadiť.

NON - ASERTÍVNA (pasívna) KOMUNIKÁCIA

Je charakteristická tým, že jednotlivec nedokáže v komunikačnom procese jasne a zreteľne oznámiť svoje želania a potreby a rovnako tak je „bezbranný“ voči požiadavkám druhých. V komunikácii mu chýba istota, popiera seba, nadmerne prikyvuje, často sa vyhovára, ospravedľňuje, vysvetľuje. So svojou komunikačnou rolou je nespokojný a očakáva, že ju budú riešiť ostatní komunikanti. Obsahuje neprimerané alebo obranné vyjadrovanie vlastných myšlienok, citov, názorov a hodnôt, pri súčasnom upieraní vlastných práv.

Viaže sa so strachom z kritiky, zo zlyhania, z možného ublíženia druhému, či vyvolania hnevu v druhých. Komunikácia vychádza z nízkej sebadôvery a sebaúcty, pasivity a nedostatku schopností na zdravé sebaapresadenie.

V pasívnej komunikácii človek porušuje vlastné práva, má tendenciu vyhýbať sa konfliktom, má odvrátený pohľad, nervózne gestikuluje, nadmerne prikyvuje, so všetkým radšej súhlasí, často sa obhajuje, popiera seba. V jeho prejave je postrehnuteľný znížený sebaobraz, sebaúcta.

V pracovných vzťahoch táto komunikácia často vyvoláva u partnerov

dva **typy postojov**:

- a) ľútosť alebo
- b) hnev či agresiu.

Úsilie vyhnúť sa konfliktom ale skrýva nebezpečenstvo nahromadenia hnevu a následného výbuchu priamej alebo nepriamej agresivity. Inokedy zasa potláčané emócie vedú k zdravotným problémom v podobe vysokého krvného tlaku, žalúdočných vredov a pod.

Pasívne komunikujúci človek nevie presadiť svoje záujmy, želania a potreby, nedokáže si poradiť ani s požiadavkami a potrebami ostatných. Chýba mu istota a rozhodnosť v konaní a vadí mu, že sa nedokáže efektívne presadiť. Nie je schopný odolať manipulatívne konaniu a ľahko sa dostáva do situácií, ktoré ešte viac znižujú jeho sebavedomie. Niekedy sa snaží problémovú situáciu zvládnuť manipulatívne, čo je skrytá agresia a nie každý ústupok je vždy prejavom pasivity.

AGRESÍVNA KOMUNIKÁCIA

Je charakterizovaná ako typ manipulatívnej komunikácie, zameranej na upretie práv ostatným zúčastneným komunikantom. Môže mať rozličné prejavy. Najčastejšími sú zvýšenie hlasu, používanie irónie, výsmechu, podceňovania, pokusy navodiť pocit viny, frustrovať, uraziť alebo zatlačiť emocionálnymi argumentmi a emocionálnym vydieraním. Je to komunikácia, v rámci ktorej sa človek presadzuje neprimerane dominantne, porušuje pravidlá komunikačného procesu. Jeho pohľad je prenikavý, nepriateľský, hlas povýšenecký, reč sarkastická alebo blahosklonná.

V komunikačnom procese navodzuje stály interakčný konflikt, snaží sa navodzovať u ostatných pocit viny, degraduje ich a stále s nimi súperí. Verí, že agresívnou komunikáciou vyvolá u iných rešpekt voči sebe, strach alebo pasívne správanie. Toto správanie vyplýva z pocitu menejcennosti, uvedomovania si svojich nedostatkov, nízkej sebaúcty.

Človek, ktorý používa agresívnu komunikáciu, sa stáva na pracovisku rýchlo čitateľný, manipulovateľný zo strany podriadených, nadriadených i kolegov. Často je vynechaný z komunikačných väzieb, rýchlo stráca autoritu.

Nezhody rieši ponižujúco, nepriateľsky a ohrozujúco. Nezaujíma ho vzájomná dohoda, záleží mu len na vlastnom víťazstve. V styku s ľuďmi je neúspešný a preto často ostáva osamotený, sociálne izolovaný.

Tak ako pasívnemu typu, chýba mu ústretová interakcia a kooperácia. Vzťahy s komunikačnými partnermi sú charakteristické bariérami a komunikačným nedorozumením.

Agresívne konajúci človek sa vždy presadzuje na úkor ostatných. Neberie do úvahy ich práva a požiadavky a znižuje ich sebadôveru. Výsledkom agresívneho konania človeka je dočasné zbavenie sa vnútorného napätia, ale nedosiahnutie predpokladaného výsledku, pričom medziľudské vzťahy sú poznamenané chladom, rezervovanosťou s prevládajúcimi negatívnymi vzťahmi. Agresivitou sa nerozumie len fyzické alebo slovné napádanie ale aj sarkazmus a irónia.

Manipulatívna komunikácia

Manipuláciu môžeme chápať ako programované vytváranie neschopnosti alebo neochoty vyjadrovať svoje myšlienky, pocity priamo, a z toho vyplývajúcej nemožnosti realizovať svoje potreby. Prostriedkom manipulácie je neustále navodzovaný pocit viny u komunikačného partnera. Manipulácia je opakom asertivity. Cieľom manipulujúceho je v komunikácii presadiť svoje osobné potreby a ciele na úkor svojho partnera.

Človek sa veľmi často dostáva do situácie, kedy cíti, že je manipulovaný. Asertivita je metóda, ktorá učí, akým spôsobom sa môžeme manipuláciám postaviť a ako si zachovať dôstojnosť a ľudskú tvár, aj keď sa niečo na svojich výhodách stratí. Z tohto pohľadu sú chápané modelové situácie a spôsoby správania partnera, ktorý sa snaží o manipuláciu a získanie výhod na náš účet. Tieto situácie a správanie partnera sú **označované** ako:

1. **diktátor**, ktorý sa odvoláva na tradície, autority a pod., ktorými sa chráni v snahe o podporu správnosti svojho konania a tak sa snaží o presadenie vlastného názoru,
2. **chudáčik**, zdôrazňujúci svoje handicap, ťažké situácie a osamotenosť. Snaží sa dokázať, že jeho pocity sú oprávnené a nie sú spôsobené vlastným zapríčinením,
3. **brečtan**, ktorý predstiera závislosť na ostatných, nemohúcnosť, ale v skutočnosti druhých využíva,
4. **počtár**, ktorý si v každej situácii vie zrátať, čo je preňho výhodnejšie a zakaždým zvolí takú taktiku, ktorá vyznieva v jeho prospech,
5. **obetavý** zdôrazňuje, čo všetko robí v prospech ostatných a pre seba nič. Maličkosti, ktoré požaduje, sú ale v skutočnosti veľmi dôležité a maličkosťami nie sú, sú daňou za to, čo pre ostatných urobí,
6. **najspravodlivejší**, ktorý sa považuje za najdokonalejšieho, svoje okolie nepretržite kontroluje a v ostatných vyvoláva pocit viny, že tak čestní a poctiví nie sú,
7. **mafian** je človek, ktorý si nepripúšťa, že by ostatní mohli mať iný názor a tých, ktorí ho majú, považuje za svojich nepriateľov,
8. **hrubián** koná veľmi hrubo, sebavedomo a ústupky v konaní získava preto, že ľudia nechcú týmto spôsobom postupovať,
9. **ochranár** vo vzťahu k vybranému okruhu ľudí koná tak akoby ich chránil a o nich sa stará tak, že za nich rozhoduje. To hodnotí ako najlepšie, iný názor nepripustí.

