

## POZNÁMKY

## EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA

kpt. Mgr. Michaela ŠTAMMOVÁ

## ÚVOD

*„Myslieť neznamená aj vysloviť,  
vysloviť neznamená vypočúť,  
vypočúť neznamená aj porozumieť,  
porozumieť neznamená súhlasiť,  
súhlasiť neznamená aj vykonať,  
vykonať neznamená dodržiavať.“<sup>1</sup>*

Komunikácia má v živote človeka nesmierny význam, je prostriedkom jeho kontaktu s inými, prostriedkom získavania informácií. Úroveň komunikácie významne ovplyvňuje organizácie, premieta sa do ich efektívnosti.

Úvodný citát je zaradený do textu, aby naznačil smerovanie predkladaného príspevku. Nekladie si totiž za cieľ vyčerpávať a metodicky popísať všetky jednotlivé stránky a aspekty komunikácie, prináša skôr praktické návody na jej zefektívnenie všeobecne a tiež vo vybraných komunikačných situáciách. Konkrétne sa zameriava na predchádzanie rušivým vplyvom v komunikácii, tzv. komunikačným bariéram, vyjadrovanie a prijímanie kritiky, odporúčania ako komunikovať s vybranými osobnosťami typmi, návody ako skvalitniť vlastnú komunikáciu.

Samozrejme bez úvodného zadefinovania základných pojmov by boli návody a odporúčania ťažko zrozumiteľné.

**1 KOMUNIKÁCIA**

Slovo komunikácia sa vyvinulo z latinského slova *communicare*, ktorého význam je robiť niečo spoločným, radiť sa, rokovať, zhovárať sa. V súčasnosti je tento pojem frekventovaný v súvislosti s komunikáciou v doprave a v súvislosti s jazykovou komunikáciou pri dorozumievaní. Naším predmetom bude samozrejme komunikácia v zmysle dorozumievania sa, dohovárania sa, odovzdávania alebo vzájomnej výmeny informácií.

**1.1 Štruktúra a funkcie komunikácie**

Interpersonálna – medziľudská komunikácia znamená odovzdávanie a prijímanie informácií, ktoré sa uskutočňuje medzi dvoma alebo viacerými jednotlivcami. V procese komunikácie komunikátor – ten, od ktorého informácia vychádza, kóduje svoje oznámenie do určitého znaku (slova, gesta, symbolu, obrazu a pod.), čím vyjadruje určitý obsah. Môže pri tom komunikovať priamo – teda bezprostredne alebo

<sup>1</sup> SCHARLAU, Ch.: *Trénink úspěšné komunikace*. Praha : Grada, 2010.

písomne a telefonicky (list, oznam, písomná inštrukcia, elektronická komunikácia). Štruktúru komunikácie je teda možné opísať pomocou týchto jej prvkov:

- kto hovorí (komunikátor),
- čo hovorí (komuniké),
- komu to hovorí (komunikant),
- čím to hovorí (akým kanálom),
- aké médium používa (priamo alebo prostredníctvom písma, techniky),
- prečo to hovorí (aký je úmysel, motivácia),
- aký je účinok toho, čo hovorí (aký má oznámenie efekt)<sup>2</sup>.

Interpersonálna komunikácia je vnímaná ako proces, na tvorbe ktorého sa podieľajú tri základné subjekty, resp. zložky. Sú nimi komunikátor, komunikant a komunikačný kanál. Komunikátor je zdroj, ktorý vysiela informáciu. Na to, aby sme prijímanú informáciu akceptovali je okrem jej pravdivosti potrebná nielen dôveryhodnosť informácie samotnej, ale aj komunikanta. Veľký dôraz sa kladie aj na štýl prejavu, rýchlosť reči, neverbálne prejavy komunikátora a v neposlednom rade aj na jeho príťažlivosť. Druhým subjektom komunikačného procesu je komunikant, teda ten, kto danú informáciu prijíma a spracúva. Hlavnou úlohou komunikanta je správne dekódovanie prijatej informácie a vyabstrahovanie tých zložiek informácie, ktoré sú preňho podstatné. Na samotné spracovanie informácie má veľký vplyv momentálny fyzický a psychický stav komunikanta, ale aj ďalšie faktory, ako sú napr. jeho vzdelanie, pamäť, sociálny status, rola a pod. Komunikačný kanál umožňuje prenos informácie od komunikátora ku komunikantovi. Jedná sa vlastne o spôsob prenosu informácie, pričom sa rozlišuje jednokanálové komunikačné spojenie, akým je napr. rozhlas, kde sa informácie prenášajú len v zvukovej podobe a viackanálové spojenie, v ktorom sa napr. v televízii pridáva k hlasu aj obraz. Bežne sa rozlišujú tri základné skupiny komunikačných kanálov: verbálny, ktorý prenáša informácie v slovo-akustickej podobe, neverbálny, ktorým je mimoslovná komunikácia a komunikácia činom. S posledne menovanými sa stretávame bežne, ale pre správnu interpretáciu informácií, ktoré cez neho prechádzajú je veľmi dôležitý kontext. Týka sa napr. estetickej úpravy pracoviska, čistoty, poriadku a pod.

V procese komunikácie sa nedozvedáme len informácie, ktoré rozširujú naše vedenie a poznanie, ale sú nám oznamované aj postoje k informácii, postoje k jednotlivcom, informácie o aktuálnom fyzickom a psychickom stave. Do samotnej komunikácie prenášame aj určitý obraz samých seba a zároveň naznačujeme aj ďalší priebeh vzájomných vzťahov.

<sup>2</sup> ORAVCOVÁ, J.: *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica : UMB, 2004.

**POZNÁMKY**

V ďalšom texte sa budeme zaoberať výhradne priamou interpersonálnou komunikáciou – teda takou komunikáciou, ktorá prebieha v priamom kontakte ústnou formou a ktorá je súčasne najčastejšou formou komunikácie.

Ľudia komunikujú z rôznych dôvodov. Medzi päť hlavných funkcií našej komunikácie však patrí:

- informovať – predať správu, doplniť inú správu, oznámiť, prehlásiť, ...,
- inštruovať – naviesť, naučiť, dať recept, zasvätiť, nariadiť, ...,
- presvedčiť – dosiahnuť, aby adresát zmenil názor, získať niekoho na svoju stranu, zmanipulovať, ovplyvniť, ...,
- vyjednať, dohovoriť sa – riešiť a vyriešiť, dospieť k dohode, ...,
- pobaviť – rozveseliť druhého, rozveseliť seba, rozptýliť, ....

Čisto informatívnych, teda oznamovacích komunikačných výmen nebýva v bežných situáciách veľa. Častejšie ide o skryté inštruovanie alebo o presvedčanie. Okrem vyššie uvedených funkcií slúži proces komunikácie aj na dosiahnutie nasledujúcich cieľov:

- kontaktovať sa – užiť si blízkosť, zastaviť sa s niekým, prežiť si sebaoptvrdenie, teda pocit, že pre niekoho má cenu sa so mnou rozprávať,
- predviesť sa – prezentovať sa, vyvolať dojem, niekomu sa zapáčiť, inokedy zastrašiť.

**1. 2 Zložky komunikácie**

Priama interpersonálna komunikácia sa odohráva vo viacerých rovinách, ktoré sú istým spôsobom prepojené.

**1. 2. 1 Lingvistická rovina**

V tejto rovine sú prostriedkom komunikácie slová, ktoré tvoria reč (jazyk). Pri reči rozoznávame jej hovorenú a písanú (grafickú) podobu. Ďalej môžeme reč rozlišovať podľa toho, k akej veľkej skupine poslucháčov sa prihovárime. Ak sa rozhovor odohráva medzi dvoma ľuďmi, nazývame ho dialóg, v malej skupine sa uplatňujú debaty a diskusie. Bežne sa môžeme stretnúť s rečou k veľkej skupine, ktorá je známa ako rečnícky prejav. Súčasťou lingvistickej roviny komunikácie sú tzv. vatové slová, ktorých úlohou je vyplňať verbálny prejav hovoriaceho. Vytvárajú mu akúsi „opornú barličku“. Najčastejšie vatové slová sú : proste, vlastne, akože, takpovediac, takže, áno, rozumiete a pod. Rovnako tak mlčanie, resp. prestávky v komunikácii ju významne ovplyvňujú a sú typické pre rôznych komunikátorov a rôzne komunikačné situácie.

### 1. 2. 2 Paralingvistická rovina

Táto rovina sa venuje tým stránkam reči, ktoré sú od nej neoddeliteľné, ale zároveň sa nedajú písomne zaznamenať. K paralingvistickým aspektom reči patrí rýchlosť hovorenia, zmeny hlasitosti a výšky hlasu. Práve tieto zložky verbálnej komunikácie majú veľký vplyv pri celkovom hodnotení informácií, ale aj komunikátora. Vysoko pozitívne je hodnotený ten, kto hovorí síce rýchlejšie, ale má snahu meniť výšku hlasu. Negatívne je vnímaný komunikátor, ktorý komunikuje vysokým tónom, pomaly a monotónne. Dôležitou súčasťou paralingvistického prejavu je aj jeho emocionálne pôsobenie a presvedčivosť. Napr. pokojný, vyrovnaný a objektívny rečník je hodnotený ako dôveryhodný, príťažlivý a so záujmom o poslucháčov. Ako odborník je hodnotený ten, kto svoje vystúpenie prednáša s istotou a „bez papiera“. Dynamické osobnosti hovoria rýchlejšie, introvertné temperamenty naopak pomalšie.

### 1. 2. 3 Extralingvistická rovina - neverbálna komunikácia

Z fylogenetického a ontogenetického hľadiska je tento druh komunikácie prvotný, ale v ďalšom vývoji človeka bol zatlačený do úzadia verbálnou komunikáciou. Aj napriek tomu má neverbálna komunikácia stále dôležitý význam, ktorý spočíva hlavne v tom, že dopĺňa a podporuje verbálnu komunikáciu, dodáva jej presvedčivosť. Pomocou extralingvistických prostriedkov sa vyjadrujú interpersonálne postoje, emócie.

#### Mimika

Mimika je komunikácia prostredníctvom tváre. Najhlavnejšie komunikačné kanály na tvári predstavujú oči, ústa, obočie, nos, čelo, brada, zuby, lícne svalstvo a pery.

Oči predstavujú jeden z najvýraznejších a najvýznamnejších komunikačných kanálov. Zrakový kontakt je dôležitým predpokladom kvalitnej a efektívnej komunikácie. Ak sa partner počas rozhovoru na nás díva, môžeme predpokladať, že nás počúva, že obsah je pre neho dôležitý. Problém udržať očný kontakt majú plachí, hanbliví, nepriebojní ľudia. Tento typ ľudí pociťuje vnútornú neistotu, majú problém dívať sa ľuďom do tváre, cielene sa vyhýbajú pohľadom na iných ľudí. Inou skupinou ľudí, ktorí majú problém s očným kontaktom sú depresívni ľudia. Niektorí ľudia prerušujú očný kontakt na čas, kým si usporiadajú myšlienky, pri potrebe sústrediť sa. Očný kontakt je veľmi dôležitou súčasťou aj pri verejnom vystúpení. Rečník, ktorý neudržiava očný kontakt s publikom, býva nepresvedčivý a zvyčajne publikum nezaujme. Preto sa ľuďom, ktorí majú trému, odporúča vybrať si z radov poslucháčov sympatizanta, od ktorého dostávajú pozitívnu spätnú väzbu a s týmto sympatizantom udržiavať očný kontakt. Opačným extrémom je príliš dlhý či príliš upretý očný kontakt. Okrem blízkych intímnych vzťahov je takýto pohľad súčasťou taktiky agresívnych ľudí, pokusom získať určitú výhodu v rozhovore alebo prevahu.

**POZNÁMKY**

Jednotlivé polohy úst sú menej kontrolované vôľou ako polohy očí, preto sa usudzuje, že ústa ešte presnejšie odrážajú naše prežívanie a sprostredkujú naše vnútorné pocity. Ak pozorujeme ústa, môžeme identifikovať napr. ústa veselé, smutné, spokojné, kruté, ironické, pohrdavé a pod. Úsmev má na celom svete vo všetkých kultúrach jednoznačný význam, ľudia ním vyjadrujú radosť, dobrú náladu, ústretovosť, náklonnosť. Niekedy sa úsmev stáva súčasťou agresivity, býva napr. často sprievodným prejavom irónie.

Mimické výrazy tváre sa pokladajú za najuniverzálnejšie prejavy citov. Univerzálnosť mimických prejavov sa dokazuje faktom, že rozlíšiť základné emócie ako sú radosť, strach, hnev, smútok, dôvera, odpor alebo znechutenie, očakávanie, zlosť a prekvapenie dokážu bez väčších problémov príslušníci najrôznejších kultúr. Človek s chudobnou mimikou je v sociálnom styku v nevýhode. Stačí si uvedomiť, ako nepríjemne môže pôsobiť strnulá „kožená“ tvár alebo chýbajúci úsmev.

**Proxemika**

Proxemika je rečou priestorových vzdialeností. Prostredníctvom vzájomnej vzdialenosti naznačujú komunikátor a komunikant svoj vzťah. Vzdialenosť medzi ľuďmi pri komunikácii má svoju psychologickú hranicu, po prekročení ktorej nasleduje reakcia, ktorá je emocionálno-citovo vzrušená a zvyčajne negatívna. Rozlišujeme štyri základné psychologické zóny:

- intímny priestor (okolo 20 – 60 cm),
- osobný priestor (60 – 120 cm),
- spoločenský priestor (1,2 – 3,6 m),
- verejný priestor (nad 3,6 m).

Intímny priestor je najdôležitejších zo všetkých zón. Človek si ho chráni ako svoje osobné vlastníctvo. Vstúpiť doňho môžu len najbližšie osoby – milenci, rodičia, manželia, deti, najbližší priatelia. Ak doň vstupuje niekto iný, cítime sa veľmi nekomfortne. Osobný priestor – takúto vzdialenosť medzi sebou udržiavajú ľudia na večierkoch, priateľských stretnutiach. Spoločenský priestor predstavuje vzdialenosť, ktorú udržiavame medzi sebou a cudzími ľuďmi. Viac než 3,5 m – to je vzdialenosť, ktorú prirodzene udržiavame, ak sa obraciame na väčšiu skupinu ľudí. Vstup človeka do nášho osobného a spoločenského priestoru dokážeme tolerovať, ale narušenie nášho intímneho priestoru niekým neznámym je príčinou fyziologických zmien v našom tele. Srdce začne tlčiť rýchlejšie, hladina adrenalínu v krvi sa zvyšuje a svaly sa pripravujú na možný útok, resp. útek. Ak teda priateľsky položíme ruku na rameno človeku, ktorého nepoznáme, môžeme uňho vyvolať nepríjemné pocity, aj keď to prípadne nedáva najavo. Ak chceme, aby sa ľudia v našej spoločnosti cítili dobre je potrebné udržiavať istý odstup. Čím bližší je náš vzťah k človeku, tým viac sa k nemu môžeme priblížiť.

## Gestikulácia

Gestikulácia je neverbálna komunikácia pomocou rúk, ktorá sprevádza alebo prifarbuje verbálnu komunikáciu. Prostredníctvom rúk dokážeme prenášať správy, v niektorých prípadoch môže gestikulácia nahradiť verbálnu komunikáciu. Je významne ovplyvnená kultúrnym prostredím. Gestikulácia sa často používa najmä pri potrebe zvýrazniť hovorené slovo. Využíva sa vo verejnom prejave, pretože dobrá gestikulácia dokáže viac presvedčiť, nadchnúť a motivovať poslucháča ako statický nevýrazný prejav. Všetci ľudia, ktorí výrazne ovplyvnili masy ľudí, mali výraznú gestikuláciu (napr. Hitler, Lenin, Mussolini).

Výrazná gestikulácia je typická pre otvorenejších, spontánnejších a emocionálnejších ľudí. Tiež býva ovplyvnená našou náladou a situáciou, v ktorej sa nachádzame. Pri komunikácii s nahnevaným alebo agresívnym partnerom automaticky minimalizujeme gestikuláciu, pretože prudký pohyb či rýchle gesto si partner môže vysvetliť ako útok a reagovať neprimerane.

## Haptika

Haptika je neverbálna komunikácia pomocou dotykov. Dotyk môžeme zadefinovať ako akýkoľvek telesný kontakt od pohľadkania až po úder. Dôležitou súčasťou haptiky je podanie ruky. V niektorých kultúrach je podanie ruky spoločenským rituálom, v iných sa ľudia zdravia pri stretnutí bez fyzického kontaktu. Podanie ruky je súčasťou uvítacieho a rozlúčkového rituálu. Ak nám niekto ponúkne ruku na podanie, nikdy by sme podanú ruku nemali odmietnuť. Sociálne plachí ľudia podávajú ruku s obavami, neistotou, niekedy podajú len končeky prstov. Ich ruka často býva mľandravá, studená, vlhká. Niekedy dotyk zohráva v komunikácii dôležitejšiu úlohu ako slovo. Keď je človek v ťažkej životnej situácii, v hlbokej depresii, smútku, veľmi dobre mu padne dotyk ruky, ruka na pleci, pohladenie či objatie.

## Posturoológia

Posturoológia je neverbálna komunikácia prostredníctvom polohy tela. Spôsob ako človek stojí a sedí vyjadruje jeho aktuálne pocity i vzťah k partnerovi, s ktorým komunikuje.

Otvorená poloha – nohy sú otvorené, pri sedení nie sú prekrížené, ruky sú voľne vedľa tela – signalizuje otvorenosť prijímať názory druhých. Ležérna poloha signalizuje buď relaxovaný stav alebo naopak odstup. Uzatvorená poloha – skrížené ruky aj nohy predstavujú úplne uzatvorenú polohu, svalstvo je napäté. Poloha „vajčka“ – človek má sklonenú hlavu, ohnutý chrbát, spojené nohy, chýli sa do akéhosi kľbka. Táto poloha signalizuje neistotu, úzkosť, strach a ohrozenie. Poloha na okraji stoličky – človek sa cíti neisto v cudzom prostredí, má rešpekt alebo strach. Niekedy má nohu nasmerovanú ku dverám, aby pri nebezpečenstve mohol rýchlo vyštartovať a opustiť miestnosť. Uvedený popis sa vzťahuje na štandardné podmienky, nereflektuje napríklad také situácie ako je chlad v miestnosti.

**POZNÁMKY**

Miera verbálnej expresie (výrazovosti) je individuálna. Ľudia, ktorí sú mimicky a priestorovo uvoľnení a expresívni, vo svojich prejavoch čitateľní a zrozumiteľní, bývajú hodnotení ako prítazlivejší pre svoje okolie a spravidla aj ľahšie uplatňujú svoju dominanciu.

Okrem uvedeného predstavuje neverbálna komunikácia všetko to, čo signalizujeme bez slov alebo spolu so slovami. Môže ísť o kineziku (pohyby nôh, zaobchádzanie s predmetmi a pod.), voľbu oblečenia a celkovú úpravu, poriadok, chronemiku – zaobchádzanie s časom (ponáhľanie sa, rýchla – pomalá – vlečúca sa reč, dodržiavanie resp. nedodržiavanie stanovených termínov, zbrklosť a pod.).

**1. 3 Zvláštnosti interpersonálnej komunikácie**

Niekedy sa nevedomované špecifiká interpersonálnej komunikácie viažu predovšetkým na skutočnosť, že ide o komunikáciu, ktorej obsahom nie sú iba informácie, ale aj predstavy, názory, nálady, postoje a vzťahy. Komunikujúci sa môžu vzájomne ovplyvňovať (pozitívne i negatívne), zámerne i nechcene. Z množstva informácií si vyberajú iba ich časť na základe vlastného hodnotenia významu informácií, vplyvu osobných preferencií, očakávaní a uprednostňovania určitého typu informácií. Výsledok komunikácie závisí od spoločného systému kódovania – teda spoločného jazyka, čiže komunikujúci si musia porozumieť. To všetko spôsobuje, že výsledok interpersonálnej komunikácie sa môže viac či menej líšiť od očakávania.

**2 EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA**

O efektívnej komunikácii hovoríme vtedy, ak sa podarí odoslať správu takým spôsobom, že prijatá správa má rovnaký alebo podobný význam ako bola pôvodne zamýšľaná.

Komunikátor, skôr ako vyšle informáciu, musí ju sformulovať do podoby myšlienky. Túto prevedie do formy vhodnej pre odoslanie, zväčša do podoby slov správaných neverbálnou komunikáciou a paralingvistickými aspektmi, pričom platí, že spravidla spôsob ako je správa zakódovaná, má zväčša väčší význam ako samotný obsah správy. Nie vždy sa nám podarí presne sformulovať do slov to, čo zamýšľame povedať. Vybrať správne, priliehavé slová, sformulovať si stručné a presné výstižné vyjadrenie je základný predpoklad efektívnej komunikácie.

Človek, ktorý chce komunikovať efektívne:

- si ujasní cieľ komunikácie skôr ako začne hovoriť,
- pred vyslovením informácie si zoradí v hlave myšlienky,
- vyjadruje sa konkrétne, stručne, jasne, používa krátke vety a oddeľuje ich krátkym odmlčaním sa, eliminuje nadbytočné informácie,
- snaží sa získať spätnú väzbu v zmysle získania informácie o tom, ako proti-

strana porozumela vyslanej informácii, teda nakoľko je vo svojom vyjadrení zrozumiteľný a jasný,

- vytvára priestor pre obojstrannú komunikáciu, teda počúva čo hovorí druhá strana a najmä ak je v pozícii nadriadeného, vytvára priestor pre otázky, prípadne návrhy poslucháča,
- snaží sa u poslucháča vzbudiť záujem o informáciu, napr. tým, že hneď na začiatku uvedie, prečo je informácia, ktorú poskytuje dôležitá alebo užitočná.

Ďalej platí, že je vhodné prispievať k dobrému priebehu komunikácie správaním, ktoré je spravidla pocitované ľuďmi ako príjemné. Konkrétne máme na mysli:

- oslovenie menom,
- očný kontakt,
- súhlas, pochvala, vďaka,
- pozorné počúvanie,
- zdvorilosť,
- prejav záujmu o slová protistrany,
- celkové rešpektovanie druhého, vzájomná úcta.

Čo znamená jasná, zrozumiteľná komunikácia je možné odvodiť aj z nasledujúcich pravidiel.

### **PRAVIDLÁ ZROZUMITEĽNEJ KOMUNIKÁCIE (podľa H. M. Herbsta)<sup>3</sup>**

Pravidlo č. 1: ŽIADNE SA – ŽIADNE TO – ŽIADNE MY

Spolupracovníka oslovovať menovite a priamo.

Pravidlo č. 2: ŽIADNE MUSÍ SA – ŽIADNE MALO BY SA – ŽIADNE MOHLO BY SA

Pokyny nevyjadrovať podmieňovacím spôsobom.

Pravidlo č. 3: ŽIADNE MOŽNO – ŽIADNE EVENTUÁLNE – ŽIADNE VLASTNE

Pokyny musia byť konkrétne.

Pravidlo č. 4: KAŽDÝ ČLOVEK MÁ PRÁVO NA SVOJ NÁZOR

Namiesto dohadovania, jasné a zrozumiteľné stanoviská.

Pravidlo č. 5: UKAZOVAŤ ABSOLÚTNU LOAJALITU

Stáť za svojím slovom a činom.

Pravidlo č. 6: DÁVAŤ KONKRÉTNE OTÁZKY

<sup>3</sup> GURGOVÁ, B. – KMOŠENA, M. – TOMÍČEK, F.: *Osobnosť manažéra a komunikácia v manažmente*. Lip-tovský Mikuláš: AOS, 2005.



**POZNÁMKY**

Nejasné otázky sú príčinou nejasných odpovedí.

Pravidlo č. 7: NEKLÁŠŤ VIAC OTÁZOK NARAZ

Pletú sa a čas stojí.

Pravidlo č. 8: OTÁZKY NEZAČÍNAŤ SLOVAMI – PREČO – NAČO – AKO TO

(lepšie je: „Z akého dôvodu?“ „V čom vidíte príčinu?“)

Viesť opytovaného k odpovedi a nepodporovať ospravedlnenie.

Pravidlo č. 9: NEODPOVEDAŤ SI NIKDY SÁM NA VLASTNÉ OTÁZKY

Stanovisko iného je neznáme.

Pravidlo č. 10: VYHÝBAŤ SA SPOJENIAM TYPU ÁNO, ALE...

Odpovede doplniť, namiesto popierania.

Pravidlo č. 11: AKTÍVNE POČÚVAŤ

Najskôr počúvať, potom premýšľať a nakoniec odpovedať.

Pravidlo č. 12: DOHOVÁRAŤ SI KONKRÉTNE TERMÍNY

Zabrániť nedorozumeniu tým, že sa stanovia priority.

Človek je bežne schopný prijať z vnímaných informácií len ich časť. Čiastočne je to spôsobené fyziologickými obmedzeniami, ale predovšetkým kvôli tomu, že len zriedka počúvame skutočne pozorne. Často je to kvôli nedostatku času, nedostatku záujmu alebo nedostatočnej schopnosti koncentrovať sa. Nedostatočné počúvanie je faktorom, ktorý sa výrazne podieľa na komunikačných problémoch. V dôsledku nedostatočného počúvania dochádza k skresľovaniu prijímanej informácie buď v zmysle jej ubúdania alebo naopak pribúdania, nakoľko si človek zvykne chýbajúce informácie nezámerné doplniť, resp. inak interpretovať. Nepočúvame tiež všetkých rovnako intenzívne. Väčšina ľudí počúva oveľa pozornejšie svojich nadriadených ako podriadených. Tiež informácie, ktoré považujeme pre seba za dôležité, počúvame pozornejšie ako starosti iných<sup>4</sup>.

Všeobecne a trochu zjednodušene rozlišujeme z hľadiska kvality počúvania tri úrovne počúvania:

### **1. Nepočúvanie, ignorovanie prichádzajúcich slov**

Komunikátor (odosielateľ) naše nepočúvanie ľahko odhalí, ak sa prejavuje tým, že sa na neho nepozerať, neklademe otázky. Niekedy však môžeme udržiavať očný kontakt, neverbálne prikyvovať a pritom byť myšlienkami veľmi ďaleko. Hoci odosielateľ nemusí vedome situáciu vnímať ako situáciu nepočúvania, cíti sa zle a situáciu si interpretuje po svojom. U niekoho takáto situácia provokuje pocity hnevu a agresie, niekto si myslí, že jeho téma je nezaujímavá, iný obviňuje seba samého v zmysle „ja som nezaujímavý“, „ja som nemožný“ alebo „nepočúva ma, lebo ma nemá rád“.

<sup>4</sup> ORAVCOVÁ, J.: *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica : UMB, 2004.

## 2. Povrchné počúvanie

Počúvajúci čiastočne počúva, občas sa spýta, odpovie, zvyčajne sa na hovoriaceho aj niekedy pozerá, ale celkovo pôsobí nesústredene, nezapája sa do hovoru aktívne. Hovoriaci cíti nezáujem a situácia u neho provokuje negatívne pocity.

## 3. Aktívne počúvanie, niekedy pomenované aj ako aktívne načúvanie

Počúvanie so záujmom je predpokladom vytvorenia dobrého vzťahu. Zručnosti aktívneho počúvania charakterizuje nasledovné:

- a) účasť v rozhovore – počúvajúci dáva najavo záujem o predmet hovoru a k tomu využíva tieto zručnosti:
  - Udržiava očný kontakt. Odporúča sa udržiavať kontakt očí počas 70 – 80 % času. V prípade dlhšieho kontaktu sa hovoriaci cíti nepohodlne.
  - Používa reč tela. Nakloní sa telom k hovoriacemu, prikyvuje vždy, keď je to namieste, pomocou mimiky reaguje primerane na obsah reči, vyjadruje záujem.
  - Minimalizuje rušivé vplyvy. Vypne telefón, zruší iné dohodnuté stretnutia, nech nemusí pozerieť na hodinky, snaží sa vzdať vlastných automatických prejavov pri počúvaní – napr. kreslenia po papieri, vrtenia na stolíčke a pod.
- b) používanie otázok – vhodnými otázkami, súvisiacimi s obsahom rozhovoru, dáva počúvajúci najavo svoj záujem a pomáha hovoriacemu vyjadriť čo chce, pomáha mu viesť rozhovor. Zameriava sa skôr na používanie otvorených otázok, teda otázok, na ktoré nie je možné zodpovedať jedným slovom. Otvorené otázky totiž nútia hovoriaceho rozmýšľať a často ho privedú k nájdeniu riešenia problému.
- c) prejavy porozumenia – počúvajúci používa niektorý z týchto spôsobov:
  - Zobrazuje, reflektuje pocity hovoriaceho. Snaží sa rozpoznať, čo hovoriaci cíti, aj keď o tom otvorene nehovorí. Vysloví to napr. vetou „muselo vás to veľmi ...“ alebo „možno sa vám to vidí ...“.
  - Používa parafrázovanie. Opakuje posledné slová hovoriaceho vlastnými slovami, čím nielen dokazuje, že počúva, ale zároveň aj prispieva k lepšiemu vzájomnému pochopeniu sa a zároveň povzbudzuje hovoriaceho k ďalšiemu hovoru.
  - Používa zhrnutie. Niekoľkými myšlienkami, vetami vyjadruje podstatu určitej časti rozhovoru.

**POZNÁMKY**

K uvedeným zručnostiam je potrebné ešte pridať:

- neprerušovať hovoriaceho, neskákať mu do reči,
- nereagovať emocionálne, kým hovoriaci hovorí, zachovávať pokoj,
- ak niečomu nerozumieme, vypýtať si vysvetlenie, nebáť sa, že by sme vyzerali hlúpo, naopak prejavíme tak záujem o obsah hovoreného,
- snažiť sa po celý čas rozhovoru sústrediť<sup>5</sup>.

Efektívne počúvanie s využitím vyššie uvedených postupov výrazne napomáha zlepšeniu komunikácie a tiež k zlepšeniu vzťahov medzi ľuďmi. Správne načúvajúci ľudia zistia, že touto cestou sa naučia porozumieť iným, predvídať ich konanie a správanie. Byť počúvaný je okrem toho pre jednotlivca pozitívny zážitok, ktorý významným spôsobom pozitívne ovplyvňuje vzťah k poslucháčovi.

**3 BARIÉRY EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE**

Pod termínom bariéry efektívnej komunikácie máme na mysli chyby, ktorých sa pri komunikácii dopúšťame a ktoré bránia dosiahnutiu účelu komunikácie – nedokážeme niečo vysvetliť, presvedčiť partnera v dialógu o správnosti nášho názoru, miesto pozitívnej reakcie na kritiku vyvoláme prudký odpor. Bežne sa v komunikácii vyskytujú chyby zo strany odosielateľa, ale aj na strane prijímateľa.

**3. 1 Bariéry efektívnej komunikácie zo strany odosielateľa**

Niektoré z možností, ktorých spoločných menovateľom je, že nerobíme niečo správne sú:

- nezrozumiteľnosť a neurčitosť vyjadrovania,
- predsudky,
- negatívne nastavenie,
- nevhodné používanie neverbálnych prostriedkov,
- neschopnosť načúvať druhým.

**3. 1. 1 Nezrozumiteľnosť vyjadrovania**

Nezrozumiteľnosť môže spočívať vo viacerých rovinách, napr. rozprávanie je príliš široko štylizované, takže poslucháči strácajú prehľad a nepochopia jadro rozprávania. Takouto chybou vzbudzujeme u poslucháčov neistotu, zmätok a nakoniec aj ich odpor. Príliš zložito poskladané myšlienky totiž vedú k celkovej rezignácii na snahu niečo z nich pochopiť.

<sup>5</sup> ORAVCOVÁ, J.: *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica : UMB, 2004.

Podobne bráni úspešnej komunikácii nadmerné používanie cudzích slov, odbornej terminológie, prípadne slangu. Poslucháči nemusia napriek tomu, že sú vzdelaní, dobre rozumieť tomu, čo sa pokúšame povedať, prípadne nadobudnú dojem, že rečníkovi ide viac o predvádzanie sa než o skutočnú potrebu niečo sprostredkovať. Inou – ťažšie ovplyvniteľnou príčinou nezrozumiteľnosti je chybná výslovnosť.

### 3. 1. 2 Predsudky

Čo si o druhom myslíme – naše názory významne ovplyvňujú nielen výber slov a argumentov, ktoré používame, ale aj to ako sa pri rozhovore tvárime a pozeráme (napr. neveriaco), aká je intonácia nášho hlasu (napr. sme ironickí). Ak sa napríklad domnievame, že hovoríme s nechápavým človekom, svoju komunikáciu prispôbime práve tomu. Inak sa prejavíme, ak si myslíme, že hovoríme s niekým kto toho vie oveľa viac ako my. Niekedy sme rozčarovaní aj sami zo seba – „Prečo som sa len pred ním bál toto povedať?“ alebo „Prečo som naňho tak vyskočil?“. Vysvetlením môžu byť predčasné závery, vznikajúce na základe neverbálnej signalizácie človeka, jeho povesti a našich názorov. Tieto nás vedú k predsudkom, povyšovaniu, prehnanému rešpektu či strachu. Práve kvôli nim často nie sme v komunikácii uvoľnení, nie sme sami sebou.

### 3. 1. 3 Negatívne nastavenie

Pod pojmom negatívne nastavenie máme na mysli vysielanie informácie začínajúce slovom „musíte ...“, vyhrážanie sa s použitím slovného spojenia „ak nie, tak ...!“, konfrontácia s ľuďmi t. j. nadávky, osočovanie a povýšenecké správanie. Tiež hranie sa na psychológa, napr. „váš problém spočíva nepochybne v tom, že ...“ a vyhýbanie sa riešeniu problémov neprispieva k efektívnej komunikácii.

### 3. 1. 4 Nevhodné používanie neverbálnych prostriedkov

Nevhodné používanie neverbálnych prostriedkov neznamena len nesúlad medzi verbálnou a neverbálnou komunikáciou (tzv. dvojité väzba), ale najčastejšie ide o zlozvyky, ktoré môžu pri komunikácii zohrať negatívnu úlohu. Jednou z nich je už spomínané narušovanie interpersonálnych zón. Inými častými zlozvykmi sú nežiaduce dotyky a pridržanie partnera počas komunikácie, prehnaná silná gestikulácia, neprirodzené potľapkávanie partnera po ramenách alebo chrbte.

## 3. 2 Bariéry efektívnej komunikácie na strane prijímateľa

Aj v roli počúvajúceho sa môžeme dopúšťať chýb, ktoré blokujú úspešný proces komunikácie. Najčastejšie ide o nasledujúce:

- skáčeme do reči, buď presvedčení, že už vieme, čo chce hovoriaci povedať alebo v obavách, že sa téma hovoru zmení a už nebudeme mať možnosť sa k danej veci vyjadriť,
- počúvame len povrchne,

**POZNÁMKY**

- sami priveľa hovoríme, predbiehame myšlienky hovoriaceho,
- počúvame len slová, nehľadáme súvislosti, prípadne reagujeme mimo témy,
- namiesto počúvania si pripravujeme v mysli protiargumenty,
- na prípadnú kritiku reagujeme emocionálne, nekonštruktívne.

**3.3 Interpersonálne komunikačné bariéry<sup>6</sup>**

- skreslený prenos informácií daný zlým komunikačným systémom (šumy pri prenose cez niekoľko riadiacich úrovní, lipnutie na oficiálnych, formálnych postupoch),
- atmosféra nedôvery (obavy z otvorenosti, strach z následkov toho, že informácie budú zneužitú),
- atmosféra nevraživosti a konfliktov (informácie sa stávajú nástrojom mocenského boja, úmyselné filtrovanie a utajovanie informácií, donášanie, podpora „informátorov“).

**4 VYJADROVANIE A PRIJÍMANIE KRITIKY<sup>7</sup>**

Kritikou rozumieme poukázanie na chybné, nedostatočné alebo nevhodné správanie, nedostatočný výkon alebo nežiaduce konanie človeka. V závislosti od jej charakteristík a dopadov na kritizovaného, rozlišujeme kritiku konštruktívnu a kritiku deštruktívnu. Vyslovenie kritiky je často spojené s nepríjemnými pocitmi oboch účastníkov – kritizujúceho i kritizovaného. Takýmto pocitom nie je možné sa celkom vyhnúť, ale čím je kritika konštruktívnejšia, čím viac sa drží nižšie uvedených zásad, tým je šanca na jej prijatie väčšia a samotná kritika je menej zraňujúca.

**4.1 Konštruktívna kritika**

Konštruktívna kritika býva spravidla vyslovená so zámerom ovplyvniť konanie alebo správanie druhého človeka žiaducim smerom. Jej cieľom nie je druhého potrestať alebo ponížiť, ale naopak pomôcť mu v jeho pozitívnej zmene. Aby bola kritika skutočne konštruktívna, teda podporila pozitívnu zmenu kritizovaného, musí byť tento ochotný kritiku prijať. Na jednej strane to závisí od osobnosti kritizovaného, ale v oveľa väčšej miere to závisí od spôsobu ako bola kritika vyslovená.

Ochotu prijať kritiku zvyšuje rešpektovanie nasledujúcich zásad:

- Kritiku je potrebné vhodne načasovať, tzn. kritizovať v čase keď nie je kritizovaný ani kritizujúci rozčúlený, podráždený alebo chorý. Je vhodné s kritikou

<sup>6</sup> GURGOVÁ, B. – KMOŠENA, M. – TOMÍČEK, F.: *Osobnosť manažéra a komunikácia v manažmente*. Liptovský Mikuláš : AOS, 2005.

<sup>7</sup> ORAVCOVÁ, J.: *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica : UMB, 2004.

vyčkať, kým sa emócie skľudnia, na druhej strane však nevyčkávajme príliš dlho. Kritizovať príliš staré záležitosti nie je vhodné ani účinné.

- Kritiku zamerať vždy na konkrétne správanie alebo konkrétny čin kritizovaného, resp. objektívne pozorovateľné správanie, ktoré je kritizovaný schopný zmeniť. Kritika, ktorá je zameraná na hodnotenie osobnostných vlastností alebo celkových schopností človeka nemôže viesť k zmene. Tak isto používanie zovšeobecňujúcich hodnotení typu „ty sa vždy vyhneš zodpovednosti“, „žiadnu úlohu neurobíš tak ako treba“ a pod. nedáva šancu kritizovanému k zmene, naopak provokujú obranné reakcie a vedú k jeho neochote kritiku prijať. Pri kritizovaní je potrebné byť konkrétny a používať menej krajné vyjadrenia ako napríklad „túto úlohu si v tomto bode urobil nesprávne“ alebo „nepáči sa mi, keď mi skáčeš do reči“.
- Kritiku zamerať na jednu aktuálnu stránku činnosti alebo správania kritizovaného. Ak je totiž kritizovaný zahrnutý zbierkou výčitiek vzťahujúcich sa k rôznym prejavom v rozličnom čase, bude to vnímať skôr ako útok na svoju osobu a nie ako snahu mu pomôcť.
- Kritiku vyvažovať ocenením, táto býva totiž omnoho prijateľnejšia, ak skôr ako kritizujeme, poukážeme na pozitívne stránky kritizovaného.
- Kritiku vyslovovať pokojne, vecne, bez zvyšovania hlasu, hnevu, agresívnej gestikulácie a mimiky.
- Konštruktívnosť kritiky podporí, ak je spolu s označením nevhodného správania, konania navrhované adekvátne riešenie.
- Kritizovaný by mal mať priestor na to, aby sa ku kritike mohol vyjadriť.

Prijímanie konštruktívnej (oprávnenej) kritiky uľahčí rešpektovanie nasledujúcich zásad:

- pozorné vypočutie si kritiky a uvedomenie si, že chyby robí každý a je vo vlastnom záujme dobré o nich vedieť,
- udržať na uzde svoje emócie, zostať pokojný, kontrolovať sa, nebrániť sa a snažiť sa vidieť v kritike pozitívny úmysel druhého,
- ak kritika nie je jasná, pýtať si bližšie vysvetlenie,
- uvedomiť si, že máme právo kritiku prijať, ale tiež odmietnuť, ak jej obsah nie je pravdivý.

#### 4. 2 Deštruktívna kritika

Deštruktívna kritika je kritika neoprávnená, manipulatívna, zameraná na poníženie, potrestanie, vyvolanie pocitov viny druhého človeka. Jej skrytým motí-

**POZNÁMKY**

vom na strane kritizujúceho je často potreba posilniť vlastné sebavedomie, prekryť vnútornú neistotu a úzkosť, premietnuť vlastné chyby a nedostatky na druhého, iniciovať konflikt alebo zmanipulovať kritizovaného žiaducim smerom. Deštruktívna kritika porušuje mnohé alebo všetky vyššie uvedené zásady konštruktívnej kritiky. Obsahuje útok na osobnosť kritizovaného, používa zovšeobecnenia, je nekonkrétne, spojená s agresívnymi neverbálnymi prejavmi a pod. Deštruktívny kritik sa často správa agresívnym spôsobom, ale môže sa správať i skryte agresívne, tzn. byť navonok skôr pasívny, ale v podstate manipulatívny, vydierajúci.

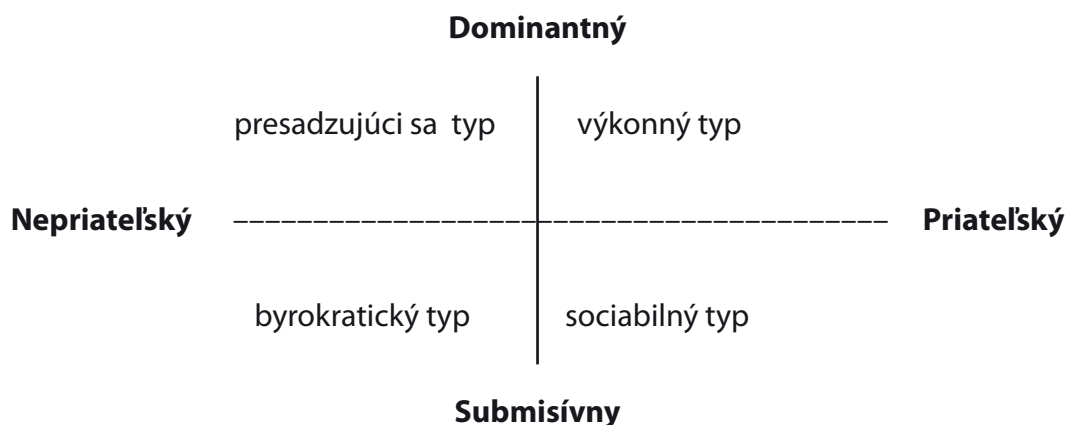
Takto sa správajúci kritik podvedome očakáva a je pripravený na dva typy obranných reakcií kritizovaného – protiútok (odpor, agresivitu, „protikritiku“) alebo pasívnu obranu (ospravedlňovanie sa, ľútosť, plač, zrútenie sa). Neočakáva, že kritizovaný zachová pokoj a dá mu v niečom za pravdu.

**5 KOMUNIKÁCIA V ZÁVISLOSTI OD OSOBNOSTNÉHO TYPU**

Jaroslav Pech vo svojej knihe Reč tela a umenie komunikácie uvádza teóriu amerických psychológov Karla F. Gretza a Stevena R. Drozdecka ako rozlíšiť jednotlivé ľudské typy a ich spôsoby komunikácie. Vychádzajú pri tom z dvoch hľadísk, ktoré vzájomne kombinujú. Prvé hľadisko je miera dominancie alebo submisivity človeka, teda vôle ovládať druhých a do istej miery ich manipulovať a naopak tendencie podriaďovať sa osobnostiam. Dominantné typy sa vyznačujú energiou, rozhodnosťou a snahou o nezávislosť na druhých. Submisívne typy sú pasívnejšie, nevedia sa rozhodovať a väčšinou si vytvárajú závislosť na silnejších osobnostiach.

Ďalším hľadiskom sú priateľské alebo nepriateľské postoje k ľuďom. Priateľskosť v ich ponímaní znamená mať na mysli a zaujímať sa o druhých, predstavuje citlivosť k potrebám iných ľudí a tiež empatiu – schopnosť vcítiť sa do myslenia niekoho iného. Nepriateľstvo v zmysle uvádzanej teórie predstavuje nedostatok ohľadu k druhým, zameranie sa na vlastnú osobu. „Nepriateľský“ jedinec je orientovaný na seba, k druhým cíti skôr ľahostajnosť. Je emocionálne chladný, neschopný empatie. Vzájomnou kombináciou uvedených charakteristík vznikajú štyri osobnostné typy, pre ktoré je typická ich charakteristická komunikácia.

Schéma 1: Osobnostné typy podľa K. F. Gretza a S. R. Drozdecka



To, aký typ človek predstavuje je dané jednak genetickými predpokladmi, ale významnú rolu zohráva aj výchova v období detstva a dospelovania. Ak napríklad rodičia, škola a okolie vedú jedinca k vytváraniu vysokej miery sebavedomia, vytvárajú predpoklady k jeho prirodzenej túžbe po dominancii. Naopak, príliš prísna a náročná výchova môže vo svojich dôsledkoch viesť napr. k pocitom menejcennosti.

Najvýznamnejší vplyv však predstavujú osobné skúsenosti. Ak v našom živote zažívame skôr úspechy, naše sebavedomie rastie a automaticky sa zvyšuje a naopak, väčšie množstvo neúspechov má za následok sebaopovzdanie, malú sebadôveru a tendenciu nechať sa riadiť a viesť. Uvádzané delenie na osobnostné typy je len schematické a orientačné, nedokáže postihnúť rôzne osobnostné variácie, môže však poslúžiť pre popísanie niektorých výrazných komunikačných vzorcov.

### **Presadzujúci sa typ**

Takíto ľudia sú orientovaní skôr sami na seba, ostatných vnímajú ako prostriedok k dosahovaniu vlastných cieľov. Ak má niekto iné názory ako oni, majú tendenciu vnímať ho ako nepriateľa. Voči druhým nie sú veľmi tolerantní, vlastné chyby si však priznať nevedia. Kritiku vlastnej osoby vnímajú ako agresiu. Majú potrebu, aby ich ostatní rešpektovali, toto dosahujú hádkami a sarkazmom. Svojimi postojmi sa však netaja, sú otvorení. Komunikácia s nimi nie je jednoduchá, nakoľko sa v nej snažia mať nad ostatnými prevahu. Takémuto štýlu komunikácie nie je vhodné sa prispôbovať. Dôležité je zostať pokojný a slušný – najlepšia obrana proti stupňujúcej sa agresivite. Presadzujúci sa človek si často uvedomí, že pôsobí komicky, ak kričí a intenzívne gestikuluje, keď protistrana je pokojná. Naopak, ak sa jeho komunikácii prispôbíme, tzn. tiež sa snažíme presadiť a teda naša komunikácia je hlasná a dôrazná, provokujeme u neho viac agresivity, dôraznosti. Pre dosiahnutie vlastných cieľov musíme mať dobre pripravenú argumentáciu, hovoriť logicky a racionálne, vedieť zareagovať na prípadné námietky a otázky. Naš prejav by nemal vykazovať známky neistoty alebo pripúšťať možné pochybenia. Ak zvládneme začiatok komunikácie s takýmto typom v zmysle popísaných pravidiel, môže sa stať, že zmení svoje pôvodné správanie a začne nás rešpektovať. Takto orientovaní ľudia často ocenia, ak nájdú rovnocenného rivala, ktorý sa ich nezľakne. Naše ústupky a prípadné ponížovanie stupňujú ich agresivitu. Efektívnymi sú teda pokoj, slušnosť, asertivita.

### **Byrokratický typ**

Typ ľudí, ktorí sa vždy riadia predpismi, neriskujú a nevybočujú z davu. Majú námietky voči každému vodcovskému typu, ale sami by nič riadiť a rozhodovať nechceli. Neprijímajú nové myšlienky, vo svojej podstate bývajú veľmi konzervatívni. Pri novinkách hľadajú dôvody prečo ich odmietnuť a teda radšej ani nevyskúšajú. Sú významne ovplyvňovaní formálnymi autoritami, najvýraznejšie autoritami s množstvom akademických titulov. Tieto tituly považujú za dôkaz kompetentnosti a nespochybniteľnosti ich nositeľov. Mávajú tendenciu podceňovať mladších ľudí. Komunikácia s nimi vyžaduje veľa trpezlivosti. Potrebujú totiž dostatok času, preto-



**POZNÁMKY**

že sa rozhodujú pomaly a neochotne. Veľa nerozprávajú, sú skôr vyhýbaví, ich nedôveru vieme ľahko vycítiť. Naše argumenty budú spochybňovať z rôznych dôvodov, uisťujú sa tak o našej kompetentnosti a pripravenosti. Čo ich dokáže presvedčiť, je zdôrazňovanie dlhodobej osvedčenosti navrhovaných postupov, minimálnej miery rizika a pod. Výhodou v komunikácii s nimi je vyšší vek. Skôr sa totiž dajú presvedčiť ľuďmi, u ktorých sa dajú predpokladať isté životné skúsenosti. Tiež argumentácia väčšinovými názormi môže byť účinná, nakoľko takíto ľudia neradi vyčnievajú z davu.

**Sociabilný typ**

Ľudia sociabilného typu podriaďujú svoje osobné ambície ostatným, akceptujú a uznávajú všetkých ľudí, najmenej seba samých. Snažia sa vyhovieť ostatným, preto sú veľmi komunikatívni a ústretoví. Chcú všetkým vyhovieť a ak sa dostanú do situácie, že majú ostatných riadiť a viesť, bývajú nestáli a často menia svoje názory. Zvyknú sa riadiť podľa svojich vzorov. Komunikácia s nimi býva na prvý pohľad bezproblémová a ústretová. S dostatočnou argumentáciou a zrozumiteľnosťou je jednoduché presvedčiť ich. Problém môže byť v tom, že tak ľahko ako sa dajú presvedčiť nami, presvedčí ich aj ktokoľvek iný o opačnom návrhu ako sme im dali my. A o tom, že náš návrh bol zamietnutý, sa z ich strany pravdepodobne nedozvieme. Nechcú byť totiž tými, ktorí nám nevyhoveli.

**Výkonný typ**

Bývajú to nezávislí ľudia, ktorí majú na veci okolo seba vlastný názor, dokážu však rešpektovať aj názory iných ľudí. Stávajú sa prirodzenými vodcami, dokážu totiž pomôcť a povzbudiť. Ak sú v riadiacej pozícii, dokážu prácu nielen rozdeliť, ale sami pre seba si stanovujú najväčšiu alebo najnáročnejšiu časť. Dokážu prijať kritiku a odpustiť chyby druhým, sú tolerantní a vedú oceniť činnosti podriadených. V komunikácii sú orientovaní na cieľ a dokážu sa pružne orientovať. Svoje emócie majú pod kontrolou, bývajú však veľmi citliví na prípadnú manipuláciu. Zaujímajú sa o nové veci, vedú načúvať argumentom, zvažujú pomer medzi kladmi a zápornými, dokážu teda akceptovať aj negatíva, ak sú vyvážené niečím iným. Efektívne je asertívne správanie, vecnosť, pravdivosť a otvorenosť.

Uvedená typológia je naozaj len orientačná, navyše žiadny človek nepredstavuje len jeden vyhranený typ. Všetci máme v sebe vlastnosti všetkých spomínaných typov, len niektoré za určitých okolností prevládajú. Napríklad niekto dominantný a presadzujúci sa v pracovnom kolektíve, sa prirodzene podriaďuje v partii priateľov alebo v úzkom rodinnom kruhu. Komunikácia je totiž ako sme už uviedli vždy interaktívna a teda závislá od množstva rôznych faktorov.

## 6 ZÁVER

Záverom len zhrnieme podstatu efektívnej komunikácie. Komunikácie, ktorá vedie k porozumeniu a spoločnému dosahovaniu cieľov. Pre podporu rovnakého vnímania informácie všetkými komunikujúcimi sa vyjadrujeme stručne, výstižne, konkrétne a k veci. Cielene sa prostredníctvom aktívneho načúvania snažíme pochopiť partnera v komunikácii, udržiavame očný kontakt, vnímame a kontrolujeme vlastné neverbálne prejavy. Overujeme si vlastné i partnerovo pochopenie parafrázovaním a sumarizáciou povedaného. Takouto komunikáciou máme možnosť eliminovať množstvo komunikačných šumov a porúch a tým dosahovať efektívnejšie vlastné ciele.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

GAJDOŠ, M.: *Sociálna komunikácia* [online]. 2011 [citované 2012-11-22]. Dostupné na internete: <[http://www.gjar-po.sk/~gajdos/psychologia/Socialna\\_komunikacia.pdf](http://www.gjar-po.sk/~gajdos/psychologia/Socialna_komunikacia.pdf)>

GURGOVÁ, B. – KMOŠENA, M., – TOMÍČEK, F.: *Osobnosť manažéra a komunikácia v manažmente*. Liptovský Mikuláš : AOS, 2005.

MÍKA, V. T.: Komunikácia v organizácii. In: *Základy manažmentu : Virtuálne skriptá*. Žilina : Žilinská univerzita, 2006 [citované 2012-11-20]. Dostupné na internete: <[http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma\\_09.pdf](http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_09.pdf)>.

ORAVCOVÁ, J.: *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica : UMB, 2004. ISBN 80-8055-980-5.

PEASE, A.: *Řeč těla*. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.

SCHARLAU, CH.: *Trénink úspěšné komunikace*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3301-2.

ŠKVARENINOVÁ, O.: *Rečová komunikácia*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1994. ISBN 80-08-02228-0.

VYBÍRAL, Z.: *Psychologie komunikace*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

## ĎALŠIA ODPORÚČANÁ LITERATÚRA

PEASE, A. – PEASE, B.: *Úspešné komunikačné stratégie*. Bratislava : Ikar, 2006, 102 s. ISBN 80-551-1247-9.

SZARKOVÁ, M.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2002, 197 s. ISBN 80-225-1585-X.

WERNEROVÁ, I.: *Komunikace pro každého*. Myjava – Malejov : Computer Media, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7402-064-3.

**POZNÁMKY****Témy na vedenie záverečnej diskusie**

1. Identifikácia bariér efektívnej komunikácie v jednotke.
2. Identifikácia možností a optimálnych postupov pre odstránenie bariér efektívnej komunikácie.
3. Empirické poznatky príslušníkov jednotky o účinkoch konštruktívnej a deštruktívnej kritiky.
4. Uvedomenie si vlastnej neverbálnej komunikácie.

# 20 rokov Ozbrojených síl Slovenskej republiky



Na zabezpečenie obrany SR bola dňa 1. januára 1993 na základe zákona Národnej Rady SR č. 3/1993 Z. z. vytvorená Armáda SR (zákon bol schválený NR SR 16. decembra 1992). V zákone bola Armáda SR považovaná za atribút štátnej moci nového aktéra na medzinárodnej scéne. Jej úloha bola v zákone formulovaná nasledovne: „... brániť slobodu, nezávislosť, suverenitu, územnú celistvosť Slovenskej republiky a pomáhať pri odstraňovaní následkov živelných pohrôm a katastrof ohrozujúcich životy alebo majetok vo veľkom rozsahu“. Armáda SR plnila aj úlohy v rámci mierových síl OSN, vojenských misií a iných medzinárodných organizácií.



ISBN 978-80-89609-01-7

