

## EFEKTÍVNE KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI

## POZNÁMKY

PhDr. Mária **MARTINSKÁ**, PhD.

*Žiadna ľudská spôsobilosť nemala pre rozvoj civilizácie väčší význam než schopnosť zhromažďovať, odovzdávať a uplatňovať vedomosti. Civilizácia bola možná len prostredníctvom procesu komunikácie.*

Frederick Willam  
pruský kráľ a politik

### ÚVOD

Komunikácia je sociálna interakcia, pri ktorej sa vedome alebo nevedome odovzdávajú informácie. K tomu, aby sme porozumeli komunikácii medzi dvomi ľuďmi, v rodine alebo v malej skupine, či boli úspešní v komunikácii s verejnosťou, potrebujeme poznať niekoľko jej zásad. Tieto zásady sú dôležité nielen pre teoretické vymedzenie komunikácie, ale majú aj praktický význam, pretože nám poskytujú pohľad na problémy pri každodenných stretnutiach ľudí, ako napríklad:

- prečo niektorí ľudia dokážu komunikovať rýchlo a efektívne, zatiaľ čo iní majú ťažkosti, dokonca i po dlhodobom kontakte,
- prečo niektorým informáciám ľudia uveria ľahko a prečo iným neuveria,
- prečo sa zdá, že sa niektoré nehody týkajú triviálnych problémov, a predsa sa dajú riešiť tak ťažko,
- prečo ľudia môžu zažiť „rovnakú“ udalosť, a predsa sa nezhodnú na tom, čo sa stalo,
- prečo veci povedané v hneve majú taký dlhodobý účinok.

Ozbrojené sily, rovnako ako každá iná organizácia, sú určitou formou združovania ľudí z dôvodu výkonu konkrétnych služobných a pracovných činností a plnenia cieľov, ale sú aj každodenným neformálnym stretnutím rôznych osobností.

Cieľom formovania veliteľských a vojensko-profesionálnych zručností na každom stupni velenia by mala byť komunikatívna a interaktívna spôsobilosť a všeobecná kultivácia vzťahov, ale najmä reč každého, kto chce ľuďom rozumieť, úspešne ich viesť a motivovať k efektívnej práci. Realizácia cieľov, ktoré majú ozbrojené sily plniť, vyžaduje špecializáciu ich príslušníkov vo vykonávaní vojensko-profesionálnych činností premietajúcich sa v sústave socio-profesných pozícií a rolí.

Komunikácia odráža charakter vzájomných vzťahov v ozbrojených silách, v jej organizačnej i sociálnej diferenciacii. Súčasne ju sama reguluje a utvára. Komunikácia sa prelína s vojensko-profesionálnou činnosťou a podieľa sa na jej organizovanosti, stabilite a cieľovosti, je spojená so sociálnou štruktúrou ozbrojených síl, preberá jej hodnoty a normy. Nadriadení pri plnení socio-profesných rolí vstupujú

**POZNÁMKY**

do najrôznejších komunikačných situácií a procesov s podriadenými, ale aj s civilnou verejnosťou v závislosti na svojom konkrétnom začlenení v rámci organizačnej štruktúry. Vo vzájomných interakciách sú očakávané určité spôsoby správania a komunikácie, ktoré vyplývajú nielen z etických, ale aj socio-profesných pozícií a rolí komunikujúcich príslušníkov ozbrojených síl.

Bezprostredná a efektívna interpersonálna komunikácia veliteľovi umožňuje:

- zvyšovať presvedčivosť a vierohodnosť odovzďavaných informácií, a tým si upevňovať osobnú autoritu,
- pružnejšie regulovať obsah a formy komunikácie na základe bezprostredného pozorovania a správania sa podriadených,
- efektívnejšie využívať všetky príkazy stimulačne vedúce k aktivizácii podriadených.

Efektívne vedenie ľudí si zákonite vyžaduje efektívnu komunikáciu, ktorú je možné dosiahnuť prostredníctvom sebaopoznávania a snahy o sebazdokonaľovanie. Komunikačné zručnosti je potrebné nestále kultivovať a trénovať, napríklad prostredníctvom rôznych foriem výcvikov a tréningov zameraných na sociálno-komunikatívne zručnosti a spôsobilosti.

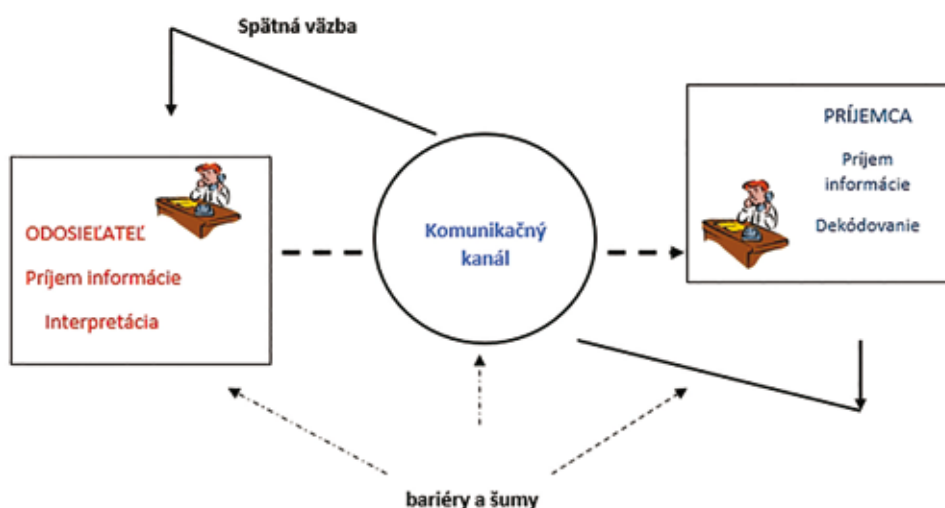
**1 POJEM KOMUNIKÁCIA**

*Pojem „komunikácia je vo všeobecnom význame chápaný ako označenie procesu vzájomného dorozumievania sa. Táto definícia vychádza z latinského slova communicare = robiť spoločným emitentovi aj percipientovi. Komunikácia v širšom slova zmysle môže byť chápaná ako základ vzťahov medzi ľuďmi, záujmu o verejnosť. Nemôžeme ju však zúžiť len na fakt, že ľuďom niečo hovoríme. Hovorenie na rozdiel od komunikácie je jednosmerný proces. Ku komunikácii nedochádza, keď nás človek, ktorému niečo hovoríme, nepočúva alebo nám nerozumie. Predpona „ko“ v slove komunikácia má význam „spolu“, to znamená aktívnu účasť oboch strán zúčastnených na komunikácii.“<sup>1)</sup>*

**Komunikácia je výmena informácií medzi dvoma alebo viacerými subjektami.** Je to proces prenosu informácie od jednej osoby ku druhej, od odosielateľa ku príjemcovi. Aby komunikácia mohla prebiehať, je nutné, aby sa jej zúčastnili najmenej dvaja účastníci, medzi ktorými môže byť rôzny vzťah vzhľadom na vzájomnú vzdialenosť, intenzitu styku a čas. Musí existovať informácia, ktorá sa komunikuje a musí byť uskutočnený pokus preniesť informáciu prostredníctvom zvoleného média.

**Nie je možné nekomunikovať,** a preto komunikácia je akýkoľvek prejav človeka, či už je vo vedomej alebo podvedomej podobe, hovorené slovo, ale aj písané slovo, mimika tváre, ale aj gestá, pohyby a poloha tela, oblečenie a celkový výzor človeka, postoj, ale aj práca s časom a priestorom. Slovo komunikácia teda znamená robiť niečo spoločným, radiť sa, rokovať, zhovárať sa.

1) FERENCOVÁ M. - BAŠISTOVÁ A.: Komunikácia v manažmente doručovateľskej akciovej spoločnosti, 2007, s. 37.



Obrázok 1: Komunikačný model  
(vlastné spracovanie)

**Komunikácia má svoj cieľ,** a preto komunikujeme s nejakým zámerom. Vede nás k tomu nejaká motivácia. Keď hovoríme alebo píšeme, snažíme sa odovzdať svoje myšlienky niekomu ďalšiemu, snažíme sa dosiahnuť nejaký cieľ.

Hlavné všeobecné ciele spoločné pre väčšinu foriem komunikácie sú:

- učiť sa a získavať znalosti o druhých, o svete a o sebe,
- spájať a vytvárať vzťahy s inými, vzájomne na seba reagovať,
- informovať a odovzdať správu, doplniť inú správu, oznámiť, prehlásiť,
- inštruovať a naviesť, naučiť, dať recept, zasvätiť, nariadiť,
- pomáhať a naslúchať druhým, ponúknuť im riešenie,
- ovplyvňovať, posilňovať alebo meniť postoje alebo správanie druhých,
- vyjednať, dohovoriť sa a vyriešiť, dospieť k dohode,
- hrať sa so slovami a gestami, tešiť sa z okamžitého pôžitku z rozhovoru.

**Komunikácia je nevyhnutná, nevratná a neopakovateľná** a často k nej dochádza i vtedy, keď si človek komunikovať nepraje. Je takisto nevratná, pretože akonáhle sme raz niečo povedali alebo odoslali elektronickou poštou, nemôžeme to vziať späť. Samozrejme sa môžeme pokúsiť zoslabiť účinky svojho oznámenia. O komunikácii je možné tiež povedať, že je neopakovateľná. Každý akt komunikácie je vždy v niečom jedinečný.

## 2 ZÁKLADNÉ DRUHY KOMUNIKÁCIE

### 2.1 Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia je špecifickým typom sociálnej komunikácie, ktorá má formu hovorenej alebo písanej reči, v užšom zmysle má formu jazyka. Je to slovná komunikácia, ktorá je zameraná na odovzdávanie vecných informácií.

**POZNÁMKY**

**Reč** je najuniverzálnejším prostriedkom komunikácie, pretože pri prenose správy pomocou reči sa najmenej stráca zmysel správy alebo oznamu. Rečou sa rozumie prirodzený zvukový jazyk, schopnosť vyjadrovať a oznamovať obsahy vedomia pomocou artikulovaných zvukových znakov.

Formy verbálnej komunikácie:

- **dyadický dialóg** – rozhovor medzi dvoma ľuďmi, ktorý je realizovaný ako oznamovanie správ, postojov a názorov, ako aj oznamovanie informácií s minimálnou informačnou hodnotou,
- **reč v malej skupine** – rôzne skupinové rozhovory vo formálnej aj v neformálnej štruktúre (porady, besedy, diskusie, priateľské rozhovory, slovné súboje atď.),
- **reč k veľkej skupine ľudí** – je realizovaná na najrôznejších zhromaždeniach, spoločných nástupoch a pod.

Najintenzívnejšie sa uplatňuje dyadický dialóg – rozhovor. Pri analýze je dôležité všímať si slovnú zásobu, na ktorej je možné neustále pracovať, spôsob vyjadrovania a kultivovanosť človeka, ale tiež jeho hlas. Z hlasu môžeme identifikovať vek hovoriaceho, do istej miery aj jeho temperament, charakter, pôvod, v akých skupinách pracovných či záujmových sa pohybuje, nakoľko je vzdelaný, vnímavý a pod.

Ďalšie významné pravidlá:

- **Presné vyjadrovanie**

Zavolám Ti o chvíľu...	nesprávne
Zavolám Ti o 5 minút...	správne
Bude to krátka porada...	nesprávne
Porada bude trvať 1 hodinu...	správne

- **Vyjadrovanie sa v 1. osobe**

Ja si myslím, že je to dobré.  
 Podľa môjho názoru je to správne.  
 Podľa mňa to bolo správne, lebo sme prijali rozhodnutie.

A pokiaľ by sme chceli byť dôslední, mali by sme k takémuto vyjadreniu doplniť napríklad zásadu kvalifikácie:

Ja si myslím, že tento film bol pekný, pretože bol podľa skutočnej udalosti a skončil sa happyendom.

- **Kladenie pozitívnych otázok, pozitívny prístup**

Nemáš čas?	nesprávne
Máš čas?	správne
Nechcelo by sa ti ísť von?	nesprávne
Chcelo by sa ti ísť von?	správne

Nemal by si záujem o prechádzku?	nesprávne
Mal by si záujem ísť na prechádzku?	správne
Nechcel by si mi pomôcť?	nesprávne
Chcel by si mi pomôcť?	správne
Dúfam, že sa nestane, že túto úlohu nesplníte.	nesprávne
Dúfam, že sa Vám podarí túto úlohu splniť.	správne

**POZNÁMKY**

Ak sa pýtame negatívne, je veľká pravdepodobnosť, že upriamime pozornosť na negatívnu odpoveď a podporíme odmietnutie.

- **Používanie „mena“ človeka, s ktorým sa komunikuje**

V každej komunikácii je veľmi dôležité zapamätať si meno človeka, s ktorým hovoríte. Počas rozhovoru ho niekoľkokrát zopakujte. Znamená to priateľský prístup, zdvorilosť.

- **Dodržovanie očného kontaktu**
- **Časté vyjadrovanie súhlasu, pochvaly, porozumenia**
- **Pozorné počúvanie**
- **Rešpektovanie druhého, jeho názorov.**

S obsahom reči je úzko spätý pojem **vokalizácia – hlasové prejavy**. Hlas pomerne dobre odzrkadľuje duševné rozpoloženie, pohodu alebo napätie, trému. Hlasový dôraz a jeho umiestnenie na jednotlivých slovách vo vete, zmena melódie hlasu, pauzy v reči – to všetko je vyjadrením emócií a postojov, ktoré sa prejavujú celkom nezávisle od obsahu hovoreného.

Medzi vokálne prejavy patrí napríklad:

- silný hlas – potreba sebauplatnenia, ale i nízka autoregulácia, zastieranie vnútornej neistoty,
- tichý hlas – vitálna slabosť, jemnosť, skromnosť, nesmelosť, neistota, strach,
- rýchla reč – vitalita, vnútorná nedisciplinovanosť, citové napätie, radostná nálada, istota, znalosť obsahu, neuroticizmus,
- pomalá reč – primeraná vecnosť, sebakontrola, rozvaha, nedostatok priebojnosti, pomalosť duševných procesov,
- nečistý zastretý hlas – nízke sebavedomie, duševná nevyrovnanosť,
- mäkkosť hlasu – ohľaduplnosť, povolnosť, prevaha citov nad racionálnymi úvahami,
- monotónia, jednotvárna intonácia – triezva vecnosť, citová chudoba, vnútorné prázdno, nezáujem o to, o čom sa hovorí,
- uvoľnený tón – šírka osobnosti,
- stiesnený tón – potlačenosť, úzkosť
- pevný tón – sebavedomie, otvorenosť, kladný pomer k životu,
- rozochvený, plačlivý tón – hanblivosť, depresívnosť, prílišná citovosť,

**POZNÁMKY**

- strojený tón – podlízavosť, neautentičnosť,
- náhle pauzy – vedomá regulácia myslenia, premýšľanie, ale tiež blokády a afektívnosť.

Rýchlosť reči je daná momentálnym rozpoložením, temperamentom, ale i pôvodom. Výška hlasu je daná anatomickými danosťami, ale i momentálnym rozpoložením:

- zvýšením tónu sa signalizuje radosť, prekvapenie, ale aj hnev,
- znížením tónu smútok, nezáujem, únava, psychické poruchy, depresia.

**2.2 Neverbálna komunikácia**

Pri neverbálnej komunikácii sa správy vymieňajú inak ako slovným spôsobom. Ak sa spolu rozprávajú dvaja ľudia, poskytujú si správy nielen prostredníctvom toho, čo je obsahom ich rozhovoru, ale aj inými formami komunikácie. Čokoľvek povieme, svojím neverbálnym prejavom potvrdíme, podčiarkneme, spresníme alebo vyvrátíme. Komunikácia prebieha teda všetkými možnými prostriedkami bez ohľadu na to, či si to uvedomujeme alebo nie. Doslovný preklad slova neverbálny znie „bez slov“. Pojem „neverbálna“ znamená fakt, že pri komunikovaní sa nepoužívajú slová, ale iný spôsob.

Prostredníctvom neverbálnej komunikácie ľudia prejavujú svoje city, záujem o zoznámenie sa s inými ľuďmi, snažia sa ovplyvniť postoje človeka, riadiť priebeh komunikácie a konanie iných ľudí. Jaromír Janoušek vymedzuje v užšom zmysle slova pojem neverbálna komunikácia ako: „*zámerné používanie prostriedkov neverbálneho charakteru ku vzájomnému dorozumievaniu, vzájomnému ovplyvňovaniu a vyjadrovaniu vzájomných vzťahov*“.<sup>2)</sup> U väčšiny autorov klasifikácia druhov neverbálnej komunikácie vychádza zo spôsobov, akými sa neverbálne informácie prenášajú a vymieňajú medzi ľuďmi.

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že sa rozlišuje osem základných druhov neverbálnej komunikácie:

- výraz tváre (mimika),
- pohľady (očný kontakt),
- priblíženie a oddialenie (proxemika),
- gestá (gestika),
- dotyky (haptika),
- fyzické postoje (posturika),
- pohyby (kinezika),
- úprava zovňajšku, celkový vzhľad, prostredie.

2) JANOUŠEK, J.: Sociální komunikace, 1997, s. 127-146.

**Mimika** (slovo je odvodené od gréckeho slova „mimos“, čo znamená jemne, citlivo) je komunikácia prostredníctvom výrazov tváre, ktoré sa vytvárajú rôznymi konfiguráciami svalov tváre a zmenami v nich. Vyjadrujú sa ňou predovšetkým city a emocionálne stavy človeka. Tieto pohyby sú sčasti regulované vôľou, ale popri tom majú svoj vplyv aj mimovôľové aspekty. Mimika je neobyčajne bohatá, pretože ľudská tvár má veľmi rozsiahly komunikačný potenciál. Na základe analýzy skúmajúcej komunikačnú funkciu ľudskej tváre sa zistilo sedem základných kategórií citových stavov, ktoré možno s pomerne veľkou mierou presnosti identifikovať v ľudskej tvári. Sú to: šťastie – nešťastie, neočakávané prekvapenie – splnené očakávanie, strach a obavy, radosť – smútok, klud – rozčúlenie, spokojnosť – nespokojnosť až znechutenie, záujem – nezáujem. Podobne o tom napísal i Paul Ekman americký psychológ, ktorý sa zaoberal výskumom emócií. Definuje sedem typov emócií: radosť, prekvapenie, strach, smútok, hnev, odpor, záujem.<sup>3)</sup> Pri formálnej komunikácii (obchodná, pracovná, vzťah nadriadení – podriadení) sa odporúča uvedomiť si svoj typický spôsob mimiky, napríklad prehnané úsmevy alebo prílišnú strohosť, nadržanosť. Je odporúčané používať regulované mimické prejavy vychádzajúce z etikety a konkrétnej formálnej situácie. V neformálnej komunikácii je povolené viac spontánnosti a živšia mimika.

**Pohľady** sú jedným z priamych, a pritom najsilnejších foriem neverbálnej komunikácie. Priamy pohľad je tradične pokladaný za prejav otvorenosti, úprimnosti a sebaistoty. Veľký význam má aj dĺžka pohľadu. Dlhšie sa dívame:

- na osoby, ktoré si vážime,
- na osoby, ktoré sú služobne staršie,
- na ľudí, ktorých preferujeme,
- na ľudí, ktorých máme radi,
- na ľudí, na ktorých priazni nám veľmi záleží, ale u ktorých nie sme si celkom istí, že takýto kladný citový vzťah k nám majú.

Najčastejšie druhy pohľadov a ich percepčná hodnota:

- oči sklopené nadol – skromnosť, neistota,
- široko roztvorené oči – úprimnosť, naivita alebo hnev,
- privreté oči – únava, nezáujem, tuposť, arogancia, informácia o tom, že nie sme hodní plného pohľadu,
- odvrátený pohľad - neistota, sebaopodceňovanie, ale aj klamstvo.

V súčasnosti sa veľa diskutuje o vhodnosti a nevhodnosti očných kontaktov, ktoré môžu byť aj nepríjemné, alebo dokonca neslušné. Veľmi dôležitá je správna regulácia očného kontaktu v rôznych socio-kultúrnych

3) BUDA, B.: Čo vieme o empatii, 1985.



**POZNÁMKY**

prostrediach, kde priamy očný kontakt môže byť urážkou alebo dokonca výzvou k agresívnemu správaniu. V uzatvorených priestoroch (v dopravných prostriedkoch, vo výťahu...) je potrebné dodržiavať tzv. neutrálny, vzájomne rešpektujúci, ohľaduplný pohľad a postoj.

**Proxemika** znamená fyzické oddialenie alebo priblíženie jedného človeka k druhému. Pojem proxemika je odvodený z latinčiny (latinsky sa blízko povie „prope“, superlatív najbližší sa povie „proximus“). Proxemické vzdialenosti sú závislé od kultúrnych zvyklostí, ale možno ich i kvantifikovať.

Druhy proxemiky:

- horizontálna proxemika, ktorá sa meria dĺžkovými mierami, vzdialenosťou medzi osobami,
- vertikálna proxemika, ktorá je určená vzájomnou polohou očí hovoriacich.

Horizontálna proxemika sa rozdeľuje na štyri odlišiteľné vzdialenosti:

- Intímna zóna (15 cm – 45 cm) – je najdôležitejšia, osoba si ju stráži ako svoje vlastníctvo. V tejto zóne komunikujú navzájom príbuzní, milenci, deti, manželka, rodičia, ale napríklad aj lekár, krajčír, kadernička.
- Osobná zóna (46 cm – 122 cm) je vzdialenosť, ktorú udržiavame napríklad pri oslavách a pri priateľských stretnutiach.
- Spoločenská zóna (120 cm – 360 cm) je vzdialenosť pre služobný, úradný styk, oficiálne stretnutie, verejné príležitosti, vystúpenia, prednášky. V tejto vzdialenosti stojíme od neznámych ľudí.

Významnú úlohu v neverbálnej komunikácii má aj vzdialenosť komunikujúcich vo vertikálnej rovine. Dôležitým pojmom je tzv. prevýšenie, t. j. vyššia poloha očí jedného z komunikujúcich partnerov. Môže vyjadrovať vzťah nadriadenosti a podriadenosti, ale môže poskytovať aj viac istoty komunikátorovi, ak hovorí z vyvýšeného pódia. Ak sú všetky oči v rovnakej výške, dosahuje sa pocit rovnocennosti a osobnej istoty. Mimoriadne dôležité je udržiavať vhodnú proxemickú zónu napríklad pri komunikácii so zranenými, chorými, telesne postihnutými, prípadne starými ľuďmi, kde sa odporúča sadnúť si do primeranej výšky, a tak dať najavo záujem o vzájomný kontakt a komunikáciu.

**Gestika** súvisí s latinským „gero“, „gerere“, čo znamená viesť, správať sa. Gestá predstavujú jednu z najstarších foriem ľudskej komunikácie, staršiu než reč. Sú to najmä pohyby rúk, ktoré majú veľmi významnú úlohu pri výmene správ medzi ľuďmi, a ktoré sprevádzajú slovné prejavy človeka. Stupeň a sila gestikulácie nie sú u príslušníkov všetkých národov rovnaké. Je všeobecne známe, že napríklad Francúzi a Taliani gestikulujú živo, zatiaľ čo Angličania a Severania gestikulujú decentne a nenápadne. Na základe fyziológie je možné tvrdiť, že centrum riadiace pravú ruku leží v mozgu tesne vedľa centra riadiaceho pohyby hovordiel. Obidve tieto centrá sú v takom blízkom vzťahu, že sa navzájom významne podporujú. Preto si reční-



ci pomáhajú pohybmi predovšetkým pravej ruky. Pohybmi pravej ruky sa pomáha obnoviť prerušenie jednotnosti myšlienky. Súhrnne a bežne sa pohyby rúk nazývajú gestikulácia. Podstatný rozdiel medzi mimikou a gestikou je predovšetkým v ich rozsahu a veľkosti. Gesto je viac viditeľné ako mimika. Gestikulácia je vždy úzko spojená s osobnosťou rečníka a celkovou kultúrou pohybu.

Tak ako pohyb celého tela, i pohyby jednotlivých častí tela pri konverzácii napomáhajú lepšiemu porozumeniu a zvyšujú názornosť hovoreného. Mnoho gest sa používa zámerne, no často sa pristihneme, že určité gesto sme urobili bez toho, aby sme si ho uvedomili. Nazývame ich podvedomé alebo aj fyziologické gestá. Je potvrdené, že gestikulácia je v určitom vzťahu s intelektom. Ľudia s vyšším IQ používajú menej gest. U menej inteligentných ľudí alebo ľudí so slabou slovnou zásobou či poruchou reči, akoby gesto malo nahradiť niektorý nedostatok. Tiež ľudia z mestského prostredia, kde sa vyskytuje väčšia koncentrácia ľudí, gestikulujú menej. Starší ľudia a ľudia z dedinského prostredia gestikulujú výraznejšie.

**Haptika** vyjadruje vzájomný kontakt prostredníctvom dotykov. Týka sa informácii prenášaných pomocou hmatu. Hmat predstavuje celý súbor rôznych nervových zakončení. Haptické signály sú veľmi silné, majú veľkú informačnú hodnotu, a tiež vypovedajú o vnútornom prežívaní človeka. Haptika by mala mať svoje pravidlá, ktoré vychádzajú zo spoločenských pravidiel etikety, ale aj socio-kultúrnych zvyklostí v konkrétnej krajine. Dotyk a jeho vhodnosť je určovaný viacerými spoločenskými konvenciami, ktoré predpisujú možnosti dotykovej interakcie. Je to zväčša dôležitý znak na upevnenie vzťahu. Najbežnejším druhom dotyku je podanie rúk, ktoré vyplynulo z tradície prezentovať priateľstvo, keďže v podanej ruke nie je zbraň. Už podanie ruky dáva prvú informáciu o človeku. Sú podania rúk, ktoré nám vnuknú pocit priateľstva, zdravej náklonnosti alebo vitality človeka, s ktorým prichádzame do kontaktu. Ale sú i také, ktoré vypovedajú o slabosti osobnosti človeka, zlých úmysloch či chorobe. V súčasnej situácii nahradil podanie rúk dotyk laktami, či úklon hlavy na znak otvorenosti a ochoty komunikovať.

**Posturika** je slovo je odvodené z latinského „posture“, čo znamená držanie tela. Predstavuje reč fyzického postoja, držanie jednotlivých častí tela. Podľa spôsobu držania tela je možné rozpoznať osobnostné charakteristiky, prevažujúcu pracovnú činnosť, ale aj záľuby či zdravie a vek konkrétneho človeka.

Medzi základné posturické ukazovatele patrí:

- otvorený, zúčastnený postoj – telo je ľahko naklonené dopredu, úsmev, kontakt očami, prsty sú uvoľnené, ruky otvorené, nohy neskrížené, tendencia rozopínať si sako, zložiť sako,
- uzatvorený postoj – telo je ľahko naklonené dozadu, uhýba, zovreté pery, dívanie sa štrbinami očí, ruky skrížené, zomknuté, zovreté päste, zvesené ramená, vzdialenosť väčšia, oblečenie pozapínané,
- podozrievavosť – telo sa ľahko odkláňa preč, dívanie sa kútkom očí, zakrývanie úst počas reči, ruky vo vreckách, hlas ostáva ticho, komunikant skôr počúva, udržiava vzdialenosť,

**POZNÁMKY**

- nervozita – veľa pohybov, gest, presúvanie pohľadu z ľudí na stenu, povalu, skríženie rúk, nohy položené tesne vedľa seba, kolísanie sa, nadbytočné pohyby, pohrávanie sa s predmetmi, rukami, vzdialenosť tesne pri stene, krútenie odevu, žmolenie.

**Kinezika** je slovo odvodené z gréckeho slova „kinezin“, čo znamená pohybovať. Zaoberá sa skúmaním významu pohybov tela a jeho častí. Pohyby, rovnako ako zvuky môžu jazykový prejav kompletizovať alebo ho nahrádzať. Pohyby tela majú bezprostredný vzťah k tomu, čo sa v medziľudskej komunikácii deje, výrazne charakterizujú osobnosť hovoriaceho a jeho temperament.

Pohyby :

- rýchle pohyby – živý temperament, citovosť, vitalita,
- pomalé pohyby – nedostatok vitality, lenivosť, depresia, choroba,
- napätie pohybov – plynulé – silná citová zložka, vitalita, bezstarostnosť,
- neusporiadané pohyby – malá odolnosť, mäkkosť, nedostatok vôle.

Chôdza:

- pokojná, istá – sebavedomie, sila vôle,
- rázna, hlasná – vitálna sila, afektívnosť, sebazdôrazňovanie, cieľavedomosť,
- hlučná, dunivá – hrubosť, racionalita,
- tichá – sebaovládanie, takt, opatrnosť, neistota,
- rýchla – vnútorný nepokoj, nervozita, hyperfunkcia štítnej žľazy,
- pomalá – pokoj, pohodlnosť, filozofické naladenie,
- ľahká, vznášajúca – veselá nálada, živý temperament,
- ťažká – stabilita, odolnosť voči záťaži, zádumčivosť, neprispôsobivosť.

Na základe aktuálnych kinezických prejavov je možné určiť momentálny stav osoby, jej rozpoloženie a náladu.

Úprava zovňajšku, celkový vzhľad, prostredie sú tiež špecifickou ľudskou formou neverbálnej komunikácie. Ak hovoríme o vzhľade, treba brať do úvahy nielen oblečenie, ale aj úpravu vlasov, líčenie, čistotu tela, ale aj topánok a podobne. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že primeraná úprava zovňajšku a úroveň oblečenia vzbudzuje dôveru a sympatie. Nerešpektovanie týchto komunikačných výrazových prvkov vyvoláva u druhých ľudí zhovievavý postoj k danému človeku, niekedy aj znechutenie, až odpor.

Úprava prostredia tiež poskytuje veľa informácií o ľuďoch, ktorí v ňom žijú. Prostredie (jeho charakteristika, estetika, poriadok, štýl zariadenia atď.), v ktorom jednotlivец pracuje a žije veľa vypovedá o účastníkovi komunikácie a zároveň ovplyvňuje aj úroveň, výsledok a priebeh komunikácie. Neverbálna komunikácia tvorí dôležitú súčasť prístupu k interakcii, predstavuje jednu z dôležitých častí účinného pôsobenia na naše sociálne okolie.



Obrázok 2: Funkcie neverbálnych prostriedkov v komunikácii <sup>4)</sup>

Problematike neverbálnej komunikácie, resp. reči tela, sa v súčasnosti venujú desiatky titulov. Na obrázku 2 je znázornené rozdelenie neverbálnej komunikácie na konkrétne skupiny podľa autorky Jany Klincovej.

### 3 EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA

*Komunikácia predstavuje moc. Kto sa naučí ju efektívne využívať, môže zmeniť svoj pohľad na svet i pohľad, ktorým svet hľadá na neho.*

Anthony Robbins

Zo všetkých znalostí a zručností využiteľných pri vedení ľudí patria medzi najdôležitejšie a najužitočnejšie tie, ktoré sa týkajú komunikácie. Dobrá schopnosť komunikácie je vždy jedinečná a je najdôležitejším aktívom, nech ide o osobný, spoločenský alebo pracovný život. Autori, ako je Gabura J. a Gabura P. uvádzajú, že: „z hľadiska efektivity komunikácie je potrebné vedieť, čo môžeme prenášať pomocou komunikácie, teda čo komunikujeme: fakty, správy, informácie, emócie a nálady, svoje postoje k veciam, ľuďom a situáciám, svoj subjektívny postoj k poslucháčovi, pochopenie situácie iných ľudí, svoj vzťah k sebe samému, určité normy a pravidlá, naše predstavy, očakávania a želania, návrhy na zmeny, motiváciu partnerov.“ <sup>5)</sup>

**Efektívna komunikácia** je teda taká komunikácia, ktorá jasne, zrozumiteľne, poznateľne, nekonzfliktne a pozitívne smeruje k nájdeniu optimálneho riešenia prijateľného pre obe komunikujúce strany. Efektívna komunikácia je asertívna. Rešpektuje osobnú dôstojnosť, právo na vlastný názor, právo na predstavenie vlastného názoru, akceptuje právo na vlastný názor u komunikačného partnera a nie je

4) KLINCOVÁ, J.: Neverbálna komunikácia alebo komunikujeme nielen slovami, 2011.

5) GABURA, J. - GABURA, P.: Sociálna komunikácia, 2004, s. 11.

**POZNÁMKY**

zraňujúca. Podľa Repkovej „*miera a charakter spoluúčasti zamestnancov na riadení organizácie, ich tvorivosť a zainteresovanosť v širších otázkach jej fungovania prezrádza veľa o komunikačnom systéme v organizácii. Tento systém zabezpečuje prenos informácií medzi jednotlivými subjektami organizácie s cieľom zabezpečiť riešenie jej cieľov a z nich vyplývajúcich úloh. Komunikačný systém organizácie je tvorený: systémom vertikálnej komunikácie zhora nadol, systémom vertikálnej komunikácie zdola nahor, a tiež systémom horizontálnej komunikácie.*“<sup>6)</sup>

Szarková, ktorá sa zaoberá komunikáciou v podnikateľskej sfére v súvislosti s efektívnou funkciou komunikácie uvádza, že k jej najvýznamnejším funkciám patrí:

- **Informatívna funkcia** – vyžaduje od veliteľa zručnosť jasne, zreteľne, zrozumiteľne a presne sformulovať a odovzdať správu, informáciu, prípadne ju doplniť inou správou alebo informáciou.
- **Inštruktážna funkcia** – vyžaduje od veliteľa zručnosť sprostredkovať informácie a vedomosti tak, aby si ich adresát osvojil, naučil sa ich a na základe nich konal.
- **Persuázna funkcia** – vyžaduje od veliteľa zručnosť presvedčiť, resp. získať adresátov „na svoju stranu“, pre „svoje“ ciele, postupy a riešenia pracovných úloh. Jej cieľom môže byť aj zmena postojov, názorov, záujmov u účastníkov komunikačného procesu. Jej profesionálne používanie je dôležité najmä pri rokovaní a vyjednávaní.
- **Motivačná funkcia** – vyžaduje od veliteľa zručnosť motivovať účastníkov komunikačného procesu do aktívnych konatívnych postupov pri riešení služobných a pracovných problémov a úloh a do zmien pracovného správania.
- **Kontaktná funkcia** – vyžaduje od veliteľa zručnosť nadviazať a udržiavať kontakt s adresátom počas celého komunikačného procesu, a to i v prípade, že sa tento kontakt vyvíja konfliktne alebo v rozpore s komunikačným cieľom. Zrealizovaním ktorejkoľvek funkcie dostáva komunikácia vo všetkých podnikateľských aktivitách svoj zmysel.<sup>7)</sup>

**3.1 Rozdiely medzi efektívnou a neefektívnou komunikáciou**

Je veľmi dôležité všímať si priebeh komunikácie, lebo tak je možné vidieť rozdiely medzi efektívnou a neefektívnou komunikáciou v každodennom sociálnom kontakte, ale aj v pracovnej organizácii. Sú to rozdiely medzi:

- sebaistým a rozpačitým človekom,
- človekom, ktorý je prijatý a človekom, ktorý je odmietnutý kvôli zlému dojmu vyvolanému napríklad pri prijímacom pohovore,
- manželským párom, ktorý diskutuje konštruktívne a manželským párom, ktorý sa vzájomne zraňuje, až nakoniec zničí svoj vzťah,
- členom skupiny, ktorý je príliš zahľadený do seba, nevníma potreby skupiny a nepomáha jej a členom, ktorý pracuje na dosiahnutí cieľov skupiny a slúži i jej potrebám z hľadiska interpersonálnych vzťahov,

6) REPKOVÁ, K.: Personálna práca v organizácii, 1999, s. 72-73.

7) SZARKOVÁ, M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov, 2004, s. 52.

- človekom, ktorému chýba dôveryhodnosť a presvedčivosť a človekom, ktorému poslucháči veria a rozumejú mu,
- veliteľom, ktorý dokáže primerane, jasne, konkrétne a nekonfliktne formulovať svoje myšlienky a inšpirovať tak svojich podriadených a veliteľom, ktorý to nedokáže,
- človekom kultúrne izolovaným a človekom, ktorému skúsenosti získané kontaktom s rôznymi ľuďmi, ale aj s rôznymi kultúrami prinášajú potešenie, zisk i duševné obohatenie.

### 3.2 Bariéry v efektívnej komunikácii

Pre zvýšenie efektivity komunikačného procesu sú veľmi významné bariéry v komunikácii, ich poznanie a odstraňovanie. Môže sa tým chápať všetko, čo bráni správne chodu komunikácie, pričom bariéra môže byť prítomná vo všetkých fázach komunikačného procesu, a to v odosielaní, prenose, prijímaní aj v spätnej väzbe. Bariéry bránia vzájomnej komunikácii a vyvolávajú nezrovnalosti, ktoré postupne sťažujú vzájomnú dohodu o cieľoch. Pri komunikácii je dôležitá príprava a naplánovanie komunikácie. Je nutné dopredu si premyslieť správne načasovanie komunikácie, výber komunikačného média a stanoviť ciele oznámenia. Ak však niektorá zložka nie je správne nastavená, môže to znamenať bariéru v komunikácii. Problémom je aj nesprávne počúvanie a nepremyslené hodnotenie, neosobná komunikácia, či prostredie nedôvery.<sup>8)</sup>

**Interné a externé bariéry** predstavujú typy, medzi ktoré môže patriť obava zo zlyhania – nepripravený na rozhovor, odstup, ale aj bariéry postoja v podobe xenofóbie, neúcty, povýšenectva, prípadne odporu alebo nesympatie voči komunikačnému partnerovi. Je potrebné uvedomiť si vlastné predsudky a stereotypy, kedy vnímame ľudí na základe zaužívaných schém (ženy a muži, mladí a starí ľudia). Je dôležité uvedomiť si a postupne odstraňovať napríklad skákanie do reči, čítanie myšlienok, kedy účastník myslí na odpoveď, namiesto toho aby počúval, čo hovorí ten druhý.

Konkrétne to môžu byť nasledovné bariéry:

- **Praktické** – týkajú sa rušivých vplyvov z nášho okolia, vysielateľ rozpráva pri otvorenom okne a na ulici jazdia automobily, zlé sedenie, hluk, zlé osvetlenie, prašnosť, nesprávne vetranie, horúco v miestnosti alebo stiesnenosť priestorov a podobne.
- **Jazykové** – vysielateľ hovorí príliš rýchlo, nezrozumiteľne, prehĺta časti textu, formuluje dlhé vety s množstvom faktov. Sémantické (významové) bariéry vznikajú, ak komunikujeme v jazyku, ktorý dokonale neovládame.
- **Prekážky v porozumení** – prekážka v porozumení komunikovaného obsahu sa objavuje vtedy, keď vysielateľ a prijímateľ chápu vysielaný obsah rozdielne. Dôvodom môže byť viacvýznamový obsah slov, iný pohľad na situáciu, iný zorný uhol vnímania.

8) VYMĚTAL, J.: Průvodce úspěšnou komunikací, 2008.

**POZNÁMKY**

- **Prekážky emotívne** – sú spojené s našimi emóciami, ktoré v nás vyvoláva buď komunikovaný obsah alebo osoba, s ktorou komunikujeme. Emócie, ktoré sprevádzajú komunikáciu môžu byť negatívne alebo pozitívne. Pokiaľ komunikovaný obsah alebo osoba, s ktorou komunikujeme vyvolávajú príliš silné emócie, bránia nám v efektívnom prijímaní či vysielaní informácií (hnev, zlosť, strach, nesympatia...). Morálne a etické pravidlá sú narušené.
- **Prekážky intelektuálne** – najčastejšie sa týkajú prispôbeniu jazyka vysielateľa k intelektuálnemu potenciálu prijímateľa. Prijímateľ nechápe komunikovaný obsah, ak napríklad vysielateľ používa príliš odborný jazyk, cudzie slová, metafory, nevhodné príklady.<sup>9)</sup>

Správny priebeh komunikácie môže narušiť aj fyzické nepohodlie, choroba a únava, ktoré znižujú výkonnosť v počúvaní i vo verbálnom prejave, ako aj nesústredenosť na komunikáciu. Účastník môže byť duchom úplne niekde inde, nezaujíma ho o čom sa hovorí, nezaujíma ho osoba, s ktorou komunikuje, ide o neprofesionálny prístup. Prekážky (bariéry, šumy) v komunikácii môžu narušovať komunikáciu a jej pravidlá až do takej miery, že v niektorých prípadoch sa situácia vyhrotí tak, že sa stáva konfliktnou. Takto sa prejaví rozpor, kedy jednotlivci ukážu, že ich ciele sú vzájomne nezlučiteľné a konflikt môže mať otvorenú či zastretú, agresívnu podobu v oblasti konfliktov predstáv, názorov, postojov, záujmov a pod. Za špecifické prekážky v komunikácii je možné považovať aj poruchy komunikácie spôsobené závislosťami či súvisiace s duševnými poruchami osobnosti.

**3.2.1 Základy efektívnej komunikácie vo vojenskom prostredí**

Príčiny komunikačných prekážok môžu byť rôznorodé. Ukazujú aká je úroveň interpersonálnych vzťahov v organizácii, v jednotkách a útvaroch, aká je úroveň vedenia ľudí a z toho vyplývajúce vzťahy medzi veliteľmi a podriadenými. Tieto prekážky v komunikácii môžu vzniknúť za akýchkoľvek okolností, ale ich hlavnými iniciátormi sú ľudia.

V základnom význame slovo pravidlo znamená predpis alebo normu pre istú činnosť. V spoločenskej oblasti pravidlo vymedzuje aké druhy činnosti (správania) sú požadované, primerané, resp. nežiaduce alebo neprimerané. Pravidlo teda funguje ako regulátor činnosti človeka alebo skupiny ľudí. Vzhľadom k tomuto pravidlu je hodnotený i výsledok činností. Sociálne pravidlá súčasne odrážajú vzťahy medzi ľuďmi alebo spoločenskými skupinami.

Sociálne komunikačné pravidlá sa delia na:

1. **Kodifikované** – vytvorené spoločenskou inštitúciou, obyčajne zverejnené, definované ústne alebo zachytené v určitom dokumente (predpis, ustanovenie). Napríklad zdravenie dôstojníkov a vojakov v armáde – porušenie je sankcionované.

9) GABURA, J. - GABURA, P.: Sociálna komunikácia, 2004, s. 64-66.



2. **Konvenčné** – vžitá, majú zvyklostný charakter. Napríklad pravidlá tykania a vykania.

Komunikácia veliteľa s podriadeným, by preto mala byť realizovaná na základe etických pravidiel s potrebným množstvom informačného obsahu. To znamená od veliteľa k podriadenému a naopak. Prevládať by mal formálny spôsob komunikácie.

Osobitným druhom sociálnych pravidiel sú komunikačné pravidlá. Najvšeobecnejšie sú základné alebo bázové komunikačné pravidlá, pravidlá, ktoré platia pre veľkú časť dialogickej komunikácie medzi ľuďmi.

#### Základné komunikačné pravidlá

- Nie je dovolené skákanie do reči,
- nie je prípustný paralelný hovor dvoch ľudí v tom istom čase, môže hovoriť iba jedna osoba,
- partneri sa musia pravidelne striedať v role hovoriaceho a počúvajúceho,
- nie sú prípustné časté a dlhé pauzy,
- počúvajúci dáva najavo, že venuje plnú pozornosť hovoriacemu.

#### Ďalšie pravidlá efektívnej komunikácie

- Používať prejavy profesionality a kompetentnosti (dovoľte, aby som sa predstavil, som poverený..., naším cieľom je...),
- nepoužívať tzv. killer frázy (som len..., nemám dostatok skúseností... treba mi... kázali nám... – neznižujte svoju kompetentnosť),
- primerane vyjadrovať vlastné pocity a nehodnotiť druhého,
- neagresívne vyjadrovať svoje vlastné kladné i záporné pocity a požiadavky,
- žiadne sa – žiadne to – žiadne my (človeka vždy oslovujte menom a priamo),
- žiadne musí sa – žiadne malo by sa – žiadne mohlo by sa (pokyny nevyjadrujte podmieňovacím spôsobom),
- žiadne možno – žiadne eventuálne – žiadne vlastne (pokyny musia byť konkrétne),
- každý človek má právo na svoj názor (namiesto dohadovania povedzte jasné a zrozumiteľné stanoviská),
- ukazovať absolútnu lojalitu (stáť si za svojím slovom a činom),
- dávať konkrétne otázky (pýtajte sa presne),
- neklásť viac otázok naraz (podporuje to nesústredenosť komunikujúcich),
- otázky nezačínať slovami prečo, načo, ako to (je lepšie pýtať sa z akého dôvodu, v čom vidíte príčinu...), viesť opytovaného k odpovedi a nepodporovať ospravedlnenie,
- neodpovedať si sám na vlastné otázky (stanovisko iného je neznáme),



**POZNÁMKY**

- vyhýbať sa spojeniam typu áno, ale (odpovede namiesto popierania doplniť),
- aktívne počúvať (najskôr počúvať, potom premýšľať a nakoniec odpovedať),
- dohovárať si konkrétne termíny.

Efektívna komunikácia je cieľom tak v pracovnom, ako aj osobnom živote a všeobecne v medziľudských vzťahoch. Skúsenosti ukazujú, že vo vojenskom prostredí je vhodné dodržiavať nasledujúce zásady:

- Je potrebné ujasniť si cieľ, ktorý má byť komunikáciou dosiahnutý. Potom jednoznačne formulovať jej obsah a spôsob jeho odovzdania. Pred vyslovením informácie si v hlave myšlienky zoradiť, vyjadrovať sa konkrétne, stručne, jasne, používať krátke vety a oddeľovať ich pauzou. Krátkym odmlčaním eliminovať nadbytočné informácie, snažiť sa získať spätnú väzbu, uvedomiť si vlastné emócie, snažiť sa komunikovať bez stresu alebo hnevu.
- Pri formulovaní pokynov a rozkazov je potrebné používať jednoznačné slová. Vyhýbať sa slovám a vetným väzbám viacvýznamovým, neurčitým a cudzím. Neúplne formulácie, a tiež mnohovýznamovosť správ zapríčiňujú, že podriadený nepochopí, čo sa od neho očakáva. V takomto prípade si spravidla správu dotvára sám podriadený, ale takto získaný záver nemusí byť totožný so zámerom veliteľa.
- Ak sa vyskytne nedorozumenie, je nutné okamžite si ho vysvetliť, najlepšie kľudne a vecne. Zároveň je užitočné zistiť príčinu nedorozumenia, aby sa mu mohli v budúcnosti vyhnúť. Vytýkanie a kritika podriadeného by sa mala uskutočniť len v tom prípade, ak sa veliteľ presvedčí o tom, že nesprávne pochopenie správy bolo spôsobené nedbalosťou, lajdáctvom, neochotou, nezáujmom alebo dokonca úmyselne.
- Brať do úvahy aj fakt, že informačná komunikácia má určitú konkrétnu kapacitu, ktorá by mala byť optimálne využívaná, teda ani neprekračovaná, ale ani nevyužívaná. Pod jej dolnou hranicou sa nachádzajú správy s malým informačným množstvom a nad hornou hranicou sa nachádzajú správy s nadmerným informačným množstvom. Podriadení majú určitú individuálnu hranicu pre príjem správ, ktorá je väčšinou nižšia ako informačné množstvo. Ak podriadený prijíma nadmernú správu, čiže ak je zaplavený najrôznejšími správami, len ťažko nájde podstatu toho, čo sa po ňom skutočne žiada. Ak si nedokáže z toho množstva vybrať to najdôležitejšie, obvykle rezignuje alebo situáciu rieši podľa svojich predstáv.
- Ďalšou dôležitou prekážkou efektívnej komunikácie je skresľovanie správy. K tomuto nežiaducemu javu môže dochádzať v procese prenosu správ. Tieto deformácie môžu nastávať ako v komunikácii smerom hore, tak aj v komunikácii smerom nadol.
- Všeobecne sa uvádzajú nasledujúce zdroje skreslenia správ postupujúcich smerom hore, kde mnoho správ odovzdávaných veliteľom sú buď úmyselne, alebo neúmyselne nesprávne pochopené z nasledovných dôvodov:

- podriadený nechce oboznámiť svojich veliteľov s niečím, o čom si myslí, že by ho to okamžite alebo v budúcnosti mohlo ohroziť alebo zdiskreditovať,
- podriadený chce urobiť dojem na veliteľa kvalitou toho, čo on vykonáva a odovzdáva ozbrojeným silám v porovnaní s inými,
- podriadený sa učí rozoznávať to, čo jeho velitelia chcú počuť, snaží sa nielen vyhnúť nepríjemnému, ale tiež dávať dôraz na klady odovzdávaných informácií,
- K deformácii komunikácie dochádza aj pri blokovaní správ so zámerom nepustiť ich ďalej. Tiež sa vyskytujú aj prípady zámernej zmeny správ alebo ich úmyselne oneskorenie. Skresľovanie správ je často dôsledkom podceňovania zložitosti a dôležitosti predávania a prijímania správ. K spomaľovaniu a deformáciám správ takisto prispievajú aj nedostatočné kontakty s podriadenými, a preto je pre veliteľov živý komunikačný kontakt s nimi nezastupiteľný. Okrem toho, že sa minimalizujú možnosti skreslenia správ, prehľbuje sa vzájomné pochopenie komunikujúcich partnerov a zvyšuje sa úroveň prestíže veliteľov.
- Komunikačné prekážky môžu vznikať aj vtedy, ak veliteľ nie je pripravený zaujať neutrálny postoj, na určité správy od podriadených reaguje neadekvátne, prehnane emocionálne, alebo ak sú podriadení presvedčení, že za tieto správy budú negatívne postihovaní určitými sankciami. Smerom od nadriadeného k podriadenému môže dochádzať k deformáciám správ preceňovaním významu určitých komunikačných prostriedkov a pri absencii spätnej väzby, pretože neexistujú poznatky o tom ako bola určitá správa pochopená alebo ako bola podriadenými interpretovaná.
- Typickou príčinou vzniku prekážok v interpersonálnej komunikácii je tá skutočnosť, že medzi komunikujúcimi pretrváva konfliktný vzťah. V komunikácii medzi nimi môže dochádzať k tomu, že sa neusilujú o dorozumenie, ale práve naopak, robia všetko preto, aby k nemu nedošlo. Často však potom prevláda snaha brániť sa proti každému komunikačnému vplyvu.

#### 4 VEDENIE ROZHOVORU A DIALÓGU

Prostriedkom osobnej ústnej komunikácie manažéra je rozhovor. Je to vlastne rozprava dvoch a viacerých ľudí. Hlavným cieľom rozhovoru je dať a prijať informáciu, získať porozumenie a akceptáciu nápadov, rozvíjať a meniť správanie, motivovať iných pre spoločné ciele.

Pravidlá dialógu sú nasledovné:

- tvoj oponent nie je nepriateľ, ale je partnerom pri hľadaní pravdy,
- snaž sa porozumieť druhému,
- tvrdenie bez vecných dôkazov nevydávaj za argument,
- neutekaj od témy,
- nesnaž sa za každú cenu mať posledné slovo,

**POZNÁMKY**

- nezamieňaj dialóg s monológom,
- nezabúdaj, že osobný styk vyžaduje disciplínu,
- neznižuj osobnú dôstojnosť oponenta.

Dialóg sa nedá viesť: s nezrelou osobnosťou, s tým kto nie je schopný počúvať, kto nie je schopný „otvoriť sa“, s nedisciplinovaným človekom, ktorý nie je schopný „krotiť svoj egocentrizmus“ a presadzuje sa za každú cenu. Môže ísť o telefonický, osobný, individuálny či panelový rozhovor. <sup>10)</sup>

**4.1 Typy rozhovorov a pracovných diskusií**

S ohľadom na pripravenosť rozhovoru rozlišujeme:

- **štruktúrovaný rozhovor** – dopredu premyslený štýl a spôsob ovplyvňovania partnera, zoznam otázok, predpokladaná taktika vedenia rozhovoru,
- **neštruktúrovaný rozhovor** – spontánnejší s vyšším stupňom improvizácie.

Ďalšie typy rozhovorov:

- informujúci (výmena informácií),
- riadiaci (pokyny),
- inštruktážny (pri školeniach),
- prieskumný (zisťuje názory),
- vyjasňujúci (vysvetľuje nejasnosti, nedorozumenia),
- rozhodovací (formulácia rozhodnutia),
- presvedčovací (argumentácia),
- inovačný (objavovanie nápadov),
- konfliktný (odporujúce stanoviská),
- tešiteľský (zmierňuje problémy).

Úspech rozhovoru závisí od jeho prípravy, komunikačnej schopnosti partnerov a vhodného prostredia vytvoreného v priebehu rozhovoru.

Pracovné a tvorivé diskusie v organizácii tvoria základ profesionálnej komunikácie a môžu mať nasledovnú podobu:

- Volná diskusia – riadená nenápadne, najaktívnejší spôsob výmeny skúseností z rozličných oblastí, cieľom je zistiť prevládajúcu mienku, vymeniť si informácie, pripraviť rozhodnutie alebo vyjasniť si situáciu, zámerom je vyriešenie nejakého problému.
- Tvorivá skupinová diskusia – riešiteľský tím, skupina ľudí, ktorá sa zišla na to, aby spoločne vyriešila daný problém, nedostane žiadny plán práce, ani inštrukcie ako má postupovať. Tvorivá diskusia je riadená a každý člen skupiny považuje danú tému za problém, ktorý sa má čo najlepšie vyriešiť. Skupina má spoločný cieľ, nič sa tam nezatajuje.

<sup>10)</sup> BRATSKÁ, M.: Metódy aktívneho sociálneho učenia a ich aplikácia, 1992.

- Brainstorming – priniesť nové nápady, originálne riešiť pracovné situácie.
- Školiaca diskusia – je veľmi vhodná ak chceme účastníkov s niečím nielen oboznámiť, ale aj vzdelávať.
- Panelová diskusia – niekoľko vybraných účastníkov (napr. expertov) alebo hostí vystúpi na pódium, kde pred ostatnými účastníkmi prebieha riadená diskusia.

#### 4.2 Príprava rozhovoru

Pri príprave rozhovoru je dôležité mať na zreteli nasledovné skutočnosti: s kým a prečo sa vedie rozhovor (účel a predmet), mieru naliehavosti problému (význam a aktuálnosť), aké máte informácie o predmete rozhovoru (pripravenosť).

Pri vedení správnej efektívnej komunikácie je v rámci tréningu dôležité dodržiavať určité zásady ako pri oznamovateľovi, tak aj pri prijímateľovi.

Pri oznamovateľovi:

- nacvičovať zručnosti a spôsobilosti zrozumiteľne a neagresívne vyjadrovať vlastné kladné a záporné pocity a požiadavky.

Na to je potrebné odnaučiť sa karhajúcemu tónu, mentorovaniu, obviňovaniu, napádaniu skutočných alebo vymyslených slabších stránok druhého človeka, vedieť povedať čo vidí a čo cíti, ale ako konštatovanie bez hodnotenia a obviňovania.

Pri prijímateľovi:

- nacvičovať schopnosť sústredene počúvať partnera a správne rozumieť tomu, čo oznamuje.

To znamená zbaviť sa nepriateľského domýšľania, zovšeobecňovania a obviňovania, naučiť sa počúvať, vystihnúť i to, čo je skryté, poznať, že ide o dvojité väzbu, vedieť klásť otázky smerujúce k pochopeniu oznamovaných názorov alebo postojov, dojmov.

#### 4.3 Fázy správne vedeného rozhovoru

- **Úvod**

Pokúsiť sa v rámci neformálneho rozhovoru prísť k človeku do troch sekúnd, zbytočne neváhať. Fáza „lámania ľadov“ znamená navodenie spoločnej reči, prípadne pri formálnom rozhovore oznámenie o predmete rozhovoru. Dôležité je získanie pozornosti partnera, vyhýbanie sa hodnotiacim súdom, snažiť sa prekonať napätie, vyvolať dôveru.

- **Diagnóza**

Získať informácie o predmete rozhovoru a súčasnom stave partnera. Dôležitá je otvorenosť v komunikácii, používanie otvorených otázok typu: kto?, čo?, ako?, s kým?, povedzte mi o?, aký je váš názor?, čo si myslíte? a podobne. Je potrebné snažiť sa vytvoriť ochotu udržania rozhovoru.

## POZNÁMKY

- **Ovplyvňovanie**

Rozvoj určitých predstáv, taktík na ovplyvnenie partnera, potvrdenie faktov otázkami uzavretého typu: kedy?, koľko?, čo poviete?, bol by to dobrý nápad?, rozmýšľali ste o?, vyhovovalo by vám to? a podobne. Dať najavo pochopenie, získať druhého pre cieľ, presvedčiť.

- **Zaangažovanie**

Sumarizovanie kľúčových bodov, vytvorenie pozitívneho vzťahu, ukončenie rozhovoru a zároveň navodenie východísk pre ďalší rozhovor.

- **Taktiky volby rozhovoru**

Veliteľ môže mať rozhovor s funkčne vyššie postavenou osobou, ktorá určuje štýl, miesto a čas rozhovoru. Inú taktiku zvolí veliteľ v rozhovore s podriadeným, s civilnými osobami alebo s ľuďmi, ktorých nepozná. Na základe oblečenia, vonkajších neverbálnych prejavov a spôsobov vystupovania, sebaistoty pri prezentácii názorov sa snaží odhadnúť pozíciu a reakcie komunikujúceho. V každom prípade sa odporúča viesť rozhovor s úctou, s dostatočným taktom, s vysokou profesionalitou a aktívne počúvať. Rozhovor s ľuďmi, ktorých veliteľ pozná má svoje výhody vo vyššej efektívnosti diskusie. Rozhovor s neznámymi ľuďmi je náročnejší na prípravu i samotný priebeh.

- **Záver a spätná väzba v rozhovore**

Spätná väzba sa v komunikačnom procese chápe ako: „*Informácia poskytnutá so zámerom zmeniť správanie pozitívnym spôsobom. K základným znakom patrí, že je na rozdiel od kritiky špecifická, opisná, je skôr zameraná na problémy, orientovaná na budúcnosť, jej cieľom je nájsť správne riešenie.*“<sup>11)</sup> Spätná väzba je teda informácia pre druhú osobu o tom, ako ju vidím ja (moje myšlienky, fantázia), ako prežívam kontakt s ňou, aké pocity vo mne vyvoláva jej správanie.

Zásady správnej spätnej väzby:

- predovšetkým opisná, nie hodnotiaca,
- skôr špecifická ako všeobecná,
- berie ohľad na potreby „darcu“ a príjemcu,
- týka sa správania, ktoré príjemca môže zmeniť,
- vyžiadaná je užitočnejšia ako vnucovaná,
- týka sa správania, ktoré sa uskutočnilo v danom okamihu,
- vyžaduje jasnú komunikáciu,
- mala by byť potvrdená ostatnými členmi skupiny.

Najúspešnejší manažéri a lídri sú vnímaví k svojim zamestnancom, zdvorilosť a úcta prejavujú aj vo vyhrotených situáciách. Budovanie dobrých vzťahov sa zakladá na postupnom vytváraní vzájomnej dôvery. Kľúčom k formovaniu takýchto vzťahov je kombinácia pracovného, spoločenského a priateľského prístupu. Dôležité je spoznávať ľudí, s ktorými pracujete, vnímať ich komplexne.

11) PETRUFOVÁ, M.: Rozvoj komunikačných zručností – modelovanie cvičných situácií, 2004, s. 17.

Pri telefonovaní, ale aj vo virtuálnom priestore začali postupne platiť určité pravidlá. Už v 90. rokoch minulého storočia vznikol obsiahly manuál správania sa na internete, tzv. online etiketa. Hoci tieto pravidlá majú viac ako 20 rokov a online komunikácia sa postupne uvoľnila, jej zásadami sa možno riadiť aj dnes.

#### 4.4 Zásady telefonovania

- **Úvod telefonátu** zahŕňa predstavenie, názov firmy, priezvisko a pozdrav volajúceho. Je potrebné hovoriť pomaly, zrozumiteľne. Ten, kto hovor prijme má okamžite k dispozícii informácie o tom s kým komunikuje. Odporúča sa nezačínať hneď menom, ale pre zvýšenie vnímavosti použiť napr. frázu "Dovoľte aby som sa predstavil..."
- **Rozhovor vedie ten, kto sa pýta.** Pomocou otvorených otázok je umožnené partnerovi na druhom konci prevziať iniciatívu rozhovoru. Samozrejmosťou by malo byť aktívne načúvanie a plná koncentrácia na telefonát. Písanie emailov počas telefonátu alebo gestikulovanie na kolegov nie je na mieste. Dôležité je vzbudiť u partnera na druhom konci dojem, že ho aktívne počúvate. Odborníci na komunikáciu odporúčajú používať napríklad slová: áno, pokračujte, počúvam vás...
- **Ak máte definovaný cieľ vášho telefonického rozhovoru a približný plán** ako má telefonát prebiehať, bude vaša úloha ľahšia. Preto skôr ako zdvihnete slúchadlo a vytočíte číslo, skúste si povedať čo telefonátom oznamujete, resp. čo potrebujete zistiť a premyslite si údaje, ktoré budete potrebovať.
- **Ak sa telefonát blíži ku koncu, je dobré zhrnúť jeho obsah.** Dáte tak najavo, že ste boli pozorní a súčasne vám to tiež umožní ujasniť si prípadné nejasnosti.
- **Uvádzajte konkrétne termíny, údaje, fakty,** ktoré vám boli oznámené, podané počas telefonátu. Ak žiadate, aby vám niekto zavolať naspäť, pridajte aj informáciu, kedy je najľahšie vás zastihnúť, prípadne kedy nevolať.
- **Nespoliehajte sa na svoju pamäť** a v priebehu hovoru si robte čo najviac poznámok. Ak sa budete záležitosťou zaoberať neskôr, nemusíte si spomenúť na všetko dôležité. Keď si niečo potrebujete zapísať, slovíčko prepáčte je kúzelné. Stačí sa ospravedlniť a objasniť, že toto si potrebujete zapísať. Za presné poznámky budete sami sebe vďační.
- **Na záver telefonického rozhovoru** je vhodné ešte raz osloviť volajúceho (alebo volaného) menom. Meno volajúceho (alebo volaného) by v priebehu telefonického rozhovoru malo padnúť najmenej trikrát.

#### 4.5 Zásady online komunikácie

- **Obsah e-mailu**

Ak nemáte dostatočne chránené zariadenie, vaša pošta nie je v bezpečí. Do správ preto nepíšete nič, čo by ste nenapísali na pohľadnicu. Ani pri písaní správ nezabudnite na rozdielnosť ľudí – ich charakter, kultúru, jazyk či



## POZNÁMKY

humor. Obzvlášť opatrní buďte pri používaní sarkazmu. Nie každý ho môže chápať rovnako ako vy a v rovnakom kontexte. Na priblíženie svojho tónu hlasu používajte emotikony, ale vždy s rozvahou. Smajlík neurobí príjemcu šťastnejším, ani nevymaže urážlivý komentár. Dávajte si pozor na slang a na skratky. Prijímateľ by ich nemusel pochopiť.

- **Čas na odpoveď**

Nečakajte okamžitú odpoveď. Dajte prijímateľovi správy príležitosť prebudiť sa, prísť do práce a prihlásiť sa. Na odpoveď počkajte aspoň jeden pracovný deň. Ak osoba na správu nereaguje, môžete e-mail s odstupom pár dní zaslať opätovne a nastaviť si notifikáciu na otvorenie vášho e-mailu. Ak príjemca naďalej nereaguje, viac e-mailov neposielajte.

- **Forma správy**

Slušnosťou je upozorniť príjemcu hneď v predmete správy, že píšete napríklad krátku alebo dlhú správu. Nikdy nepíšete jednoliaty text, ale myslíte na to, aby sa príjemcovi čítal čo najlepšie a najjednoduchšie. Dobrým pravidlom je nepísať viac ako 70 znakov do jedného riadka a viac ako 12 riadkov do celej správy. Predmet správy vyplňajte tak, aby odrážal jej obsah. Vždy sa slušne pozdravte a rozlúčte. Do tela správy vždy pripájajte svoju vizitku, prípadne sa predstavte hneď v jej úvode. Správu si po sebe vždy prečítajte a pokúste sa vyhnúť chybám.

- **Dodržiavanie autorských práv**

Neprisvojujte si dielo niekoho iného. Udržiavajte si otvorenú myseľ a premýšľajte v kontexte časových aj geografických pásem. Nepredpokladajte, že každý človek bude chcieť s vami komunikovať. Budte preto ochotní akceptovať skutočnosť, že človek na opačnej strane môže byť zaneprázdnený alebo s vami jednoducho hovoriť nechce. Nevyhľadávajte si na internete osobné údaje ľudí. Tieto informácie je lepšie od človeka získať po nadviazaní kontaktu. Ak ľudia využívajú prezývky alebo pseudonymy, rešpektujte ich anonymitu. Neodosielajte príliš veľké súbory. Ak je nevyhnutné poslať súbor, informujte o tom príjemcu a dohodnite si s ním spôsob doručenia prílohy.

- **Preposielanie e-mailov**

Ak preposielate alebo opakovane odosielate správy, ktoré ste dostali, nemeňte v nich text, ale posielajte ich v pôvodnom znení. Ak posielate odpoveď, zahrňte do nej aj pôvodnú správu alebo jej časť, aby ste prijímateľovi poskytli kontext. Celý originál nie je nutnosťou. Výber časti z pôvodnej správy však nemôže informáciu nijako deformovať.

- **Pravidlá prispievateľov do diskusie a spoločnej konverzácie**

Skôr ako zapojíte do diskusie alebo konverzácie, dobre si prečítajte prebiehajúcu diskusiu vo vlákne. Vyhnite sa tak jej možnému nepochopeniu alebo opakovanej odpovedi. Vždy reagujte citlivo a s nadhľadom. Ak objavíte vo svojom príspevku chybu, hneď ho editujte alebo vymažte a napíšte ho radšej nanovo. V prípade vyostrenia názorov v skupinovej správe si problém



vydiskutujte len s dotknutou osobou. Ostatných do vašich sporov nezaťažujte ani ich nespamujte množstvom odoslaných správ.

- **Online hovory**

Pri online hovoroch je dôležité hovoriť zreteľne a pomaly. Rozdiel medzi rozhovorom tvárou v tvár a online rozhovorom je predovšetkým v spôsobe komunikácie. Pri online telefonátoch je potrebné hovoriť pomalšie, najmä ak máte tendenciu rozprávať rýchlo. Toto vám klient alebo kolega môže pri osobnom kontakte prepáčiť, s čím súvisí aj dopad neverbálneho komunikovania prostredníctvom gest. Napríklad Američania v rozhovoroch radi používajú športovú terminológiu, ktorú zavádzajú aj do pracovných rozhovorov. Pri osobnom kontakte takéto výrazy pochopíme skôr, ako cez bariéru zvuku, ktorú vytvárajú online komunikačné aplikácie. S neporozumením sa spája aj fakt, že sú kultúry, ktoré nevedia povedať „*prosím ťa, mohol by si to zopakovať?*“ Opäť je veľmi dôležité, aby sme sa pri telefonovaní aj so zahraničným klientom nebáli požiadať o zopakovanie informácie, ak sme určité vety alebo slová prepočuli, prípadne im neporozumeli.

- **Oblečenie a úprava pozadia**

V praxi počas karantény, kedy mnohí ľudia boli vystavení skúške online komunikácie, si mnohí neuvedomovali, že aj oblečením, pozadím či otvoreným oknom alebo dverami vytvárajú svoj „online image“.

## 5 ZÁKLADNÉ KOMUNIKAČNÉ SITUÁCIE A EFEKTÍVNE VEDENIE ROZHovorov

Štýl vedenia veliteľov ako manažérov sa premieta aj do techniky vedenia rozhovoru a môžeme poukázať na niektoré základné komunikačné situácie.

### Schopnosť požiadať o láskavosť

Veľa nedorozumení pri komunikácii medzi ľuďmi vyplýva z obavy odmietnutia. Nedá sa predpokladať, že ľudia uspokojia naše želania, ak ich neprejavíme. Nemožno sa spoliehať na telepatickú schopnosť iných a ich umenie čítať z očí. Ak máte nejaké želanie, ktoré sa dá splniť, pričom nejde o váš nárok, ale o láskavosť, výnimku z bežného stereotypu pracovných (osobných) povinností, treba nabráť odvahu na prekonanie strachu z odmietnutia a sociálnu nepohodu z toho, že je potrebné niekoho poprosiť a spoliehať sa na jeho dobrú vôľu. Sformulujete svoju žiadosť, stručne a jasne vysvetlite prečo a čo žiadate. Žiadosť opakujte najviac dvakrát, ďalšie žiadosti znižujú vašu sebaúctu. Správajte sa úctivo, pretože idete s prosbou, ktorej sa môže, ale nemusí vyhovieť.

### Umenie povedať „nie“

Technika odmietania je zrkadlovým obrazom techniky presadzovania oprávnených požiadaviek. Je potrebné jasne konštatovať – nie, nedá sa (nemôžem, nechcem a pod.) Nemusíte vysvetľovať dôvody svojho rozhodnutia, vyhovárať sa, ospravedl-

**POZNÁMKY**

ňovať sa alebo sa správať neisto. Môžete dať najavo, že chápete požiadavku druhej strany a uznávate ju, ale pre vás je neprijateľná. Nie hovorte bez toho, aby ste sa cítili vinný. Ak nedokážete povedať nie, ľudia vás čoskoro dotlačia tam, kde vás chcú mať. Vaša autorita poklesne a budete robiť veci, s ktorými nesúhlasíte. Odporúča sa správať sa asertívne. Máte dve možnosti, buď jednoducho trváte na svojom bez vysvetľovania, alebo objasníte dôvody, prečo zastávate nesúhlasné stanovisko.

**Hnev a agresivita**

Ak v priebehu rozhovoru účastníci strácajú rozvahu a kontrolu, tak pracujú emócie, ktoré sú silnejšie ako racionálne premýšľanie a reagovanie. Vzájomné osočovanie, urážky alebo slová vypovedané v hneve zničia veľa dobrých vzťahov. Dobrý manažér by mal zvládať aj takéto situácie. Ak sú ľudia zámerne agresívni a konfliktní, reagujú tak z dôvodu získania prevahy nad partnerom. Toto je varovným signálom, že sa rozhovor ubera nesprávnym smerom (zámerne alebo náhodne). Objavujú sa neverbálne prejavy ako napr. očervenenie v tvári, vyhýbanie sa pohľadom, unáhle- né pohyby rúk a nôh, náhla zmena v doterajšom spôsobe vedenia rozhovoru, nezávislé rozprávanie alebo zvýšenie intonácie hlasu. V takejto situácii je potrebné:

- Sledovať správanie druhého človeka a každú svoju odpoveď starostlivo zvážiť. Ak druhá strana stupňuje napätie a zvyšuje hlas, tak vy zostaňte pokojní, analyzujte každý svoj postreh.
- Nedať sa vyprovokovať do útokov, aby ste na seba kričali a osočovali sa. Ak sa rozhovor vymkol z vašich rúk, nepokračujte v ňom, ale zdvorilo povedzte: „Mrzí ma, že došlo k takejto situácii. Navrhujem, aby sme sa stretli o pár dní, keď si to obaja dobre premyslíme“.
- Nevšimáť si osobné urážky. Je potrebné uvedomiť si, že druhá strana reaguje emotívne pod vplyvom hnevu (alebo zámerne) a snaží sa získať nadvládu.
- Obrátiť sa na spolupracovníkov, ktorí vám dokážu poradiť a pomôžu vyriešiť vzniknutú konfliktnú situáciu.

**Prijateľný kompromis**

Dosiahnutím kompromisu obidve strany získajú svoje hodnoty. Základom je asertívne správanie. Pri presadzovaní požiadavky majú partneri záujem dohodnúť sa, nájsť riešenie vyhovujúce obom. Nie vždy sa dá akceptovať názor druhého, no je dobré skúsiť hľadať riešenie, nedať sa vyprovokovať, ale spolupracovať. Pozitívny prístup k partnerovi je lepší ako snaha druhého poraziť a za každú cenu presadiť svoje požiadavky. Každý má právo na vlastný názor, hoci s ním nemusíme súhlasiť. Ľudia často zabúdajú, že aj „nie“ je odpoveď bez toho, aby druhá strana musela zdôvodňovať svoj názor. Takisto ako aj my aj oni majú právo povedať „nie“. V práci veliteľa sa často vyskytujú takéto situácie. Ich zvládnutie si vyžaduje manažérsku skúsenosť a komunikačnú obratnosť.

## Presvedčovanie a ovplyvňovanie

Vo väčšine diskusií ide o to, aby sme druhého presvedčili a ovplyvnili. Ovplyvňovať a presvedčovať ostatných znamená zmeniť ich postoje a správanie.<sup>12)</sup> Presvedčať znamená usilovať sa o to, aby iní dospeli k rovnakému názoru, aký zastávame my. Ovplyvňovať znamená snažiť sa, aby druhí z vlastného popudu konali tak, ako si prajeme. V oboch prípadoch chceme dosiahnuť vnútorný súhlas dotyčného. Nejde teda o vynútenú poslušnosť, ani o získanie vonkajšieho súhlasu nečistými prostriedkami, napr. mocou alebo nátlakom. Ehrenborg a Mattock uvádzajú, že skôr, ako sa pokúsime svojich poslucháčov ovplyvniť, mali by sme si získať ich dôveru, t. j. byť v ich očiach niekto, kto im predkladá pravdivé, užitočné a prospešné myšlienky alebo aspoň presné a užitočné informácie. Presvedčanie je proces, v ktorom priviedieme druhých k tomu, aby mysleli a robili to, čo chceme my a zároveň dosiahneme to, že oni sami sú s tým spokojní. Používať metódu presvedčania neznamena zastrašovať druhých, a tým si niečo vynútiť.<sup>13)</sup>

Efektívne presvedčanie je citlivé a treba pri ňom dosiahnuť rovnováhu medzi mocou, potrebou, časom, informáciou a komunikáciou.

Pri používaní metódy presvedčania musí mať ten kto ide presvedčať na pamäti niekoľko zásad:

- mať premyslený zámer a vedieť, čo chce dosiahnuť ešte predtým, než sa rozhodne niekoho kontaktovať,
- používať také prostriedky komunikácie, aby poslucháči videli seba a svoju situáciu inak ako ju videli predtým,
- aktívne vnímať,
- používať rôzne slovné kľučky, pričom však prezentovať svoje myšlienky jasne, presne a živo,
- používať takú logiku, aby bola prístupná počúvajúcemu,
- vyhýbať sa prekážkam a odstraňovať ich,
- prinútiť zákazníka k nejakej aktivite.

Úspešne ovplyvniť znamená identifikovať, čo je dôležité pre človeka, na ktorého práve pôsobíme a neustále mu dávať najavo pochopenie jeho potrieb. Z toho vyplýva, že čím väčší nátlak budeme vyvíjať, tým viac sa nám budú ľudia prispôbovať len zvonku.

Dlhodobé ovplyvňovanie je možné len vtedy, ak sa nám podarí zmeniť postoje ľudí. To však neznamena s ľuďmi manipulovať, ale pozitívne s nimi komunikovať. Nesmieme zabúdať na to, že partner má slobodnú vôľu, rozhoduje sa samostatne, a preto by sme sa mali nenásilnou formou ovplyvňovania snažiť, aby sa vo vlastnom záujme priblížil k nášmu stanovisku, a aby sme mohli spoločne dosiahnuť cieľ rokovania a vyjednávania, t. j. uzavrieť vzájomne výhodnú dohodu.

12) KHELEROVÁ, V.: Komunikační dovednosti manažera, 1995.

13) EHRENBORG, J. - MATTOCK, J.: Přesvědčivé vystupování, 1995.

## POZNÁMKY

## 6 ZÁVER

Komunikácia v súčasnosti neprebíha len tvárou v tvár. Trendy ukazujú, že komunikácia sa bude stále viac realizovať prostredníctvom komunikačných technológií, telefónu a internetových sietí.

Výcvikové a vzdelávacie aktivity príslušníkov ozbrojených síl sa môžu uskutočňovať v rozmanitých podmienkach a situáciách, s rôznym počtom príslušníkov. Aby však tieto situácie nadobudli charakter edukačných situácií, musia sa vyznačovať vytýčeným cieľom a sním spätým obsahom, ako aj metódami, pomocou ktorých bude vytýčený cieľ dosiahnutý. Účinnosť tohto pôsobenia je však do značnej miery ovplyvňovaná rôznymi faktormi, medzi ktoré patrí aj schopnosť veliteľa viesť efektívne viesť ľudí a komunikovať s nimi.

Uvedené zásady efektívnej komunikácie je možné cvičiť a trénovať. Efektívne a úspešne bude človek komunikovať nielen vtedy, keď si osvojí niekoľko komunikačných návykov, ale najmä vtedy, keď sa naučí lepšie porozumieť inému človeku. Pre ozbrojené sily je veľmi dôležité, aby veliteľ ako súčasť svojej profesijnej kvalifikácie mal osvojené poznatky, rozvinuté intelektuálne spôsobilosti, praktické návyky a zručnosti na to, aby bol v rámci svojej zastávanej veliteľskej funkcie pripravený efektívne komunikovať nielen v organizačných štruktúrach Ozbrojených síl Slovenskej republiky, ale aj v medzinárodnom prostredí.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ADAIR, J.: *Efektivní komunikace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-10-9.
- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDNAŘÍKOVÁ, I.: *Sociální komunikace*. 1 vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. 79 s. ISBN 80-244-1357-4.
- BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2004. 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BOROŠ, J.: *Základy sociální psychologie*. Bratislava : IRIS, 2001. 227 s. ISBN 80-89018-20-3.
- BRATSKÁ, M.: *Metódy aktívneho sociálneho učenia a ich aplikácia*. 1. vyd. Bratislava : Univerzita Komenského, 1992. 137 s. ISBN 80-223-0511-1.
- BRUNO, T. - ADAMCZYK, G.: *Řeč těla*. Praha : Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2008-1.
- BUDA, B.: *Čo vieme o empatii*. Bratislava : Pravda, 1985. 301 s. ISBN 80-709-7067-7.
- CAPPONI, V. - NOVÁK, T.: *Asertivně do života*. Praha : Grada Publishing, 1994. 158 s. ISBN 80-7169-082-1.
- DE VITO, J. A.: *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha : Grada, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

- EHRENBORG, J. - MATTOCK, J.: *Přesvědčivé vystupování*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 120 s. ISBN 978-80-85603-97-7.
- FERENCOVÁ, M. - BAŠISTOVÁ, A.: Komunikácia v manažmente doručovateľskej akciovnej spoločnosti. In: *Manažment v teórii a praxi*, roč. 3, 2007, č. 4. ISSN 1336-7137.
- FRK, V. - KREDÁTUS, J.: *Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi*. Prešov : Akcent Print, 2005. 207 s. ISBN 80-969274-5-0.
- GABURA, J. - GABURA, P.: *Sociálna komunikácia*. 1. vyd. Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 2004. 117 s. ISBN 80-968927-7-0.
- GAVORA, P. a kol.: *Pedagogická komunikácia v základnej škole*. 1. vyd. Bratislava : Veda, 1988. 256 s.
- JANOŮŠEK, J.: Sociální komunikace. In: VÝROST, J. - SLAMĚNÍK, I. (eds.): *Sociálna psychológia*. Praha : ISV, 1997, s. 127-146. ISBN 80-7178-303-X.
- KHELEROVÁ, V.: *Komunikační dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-223-9.
- KLINCOVÁ, J.: *Neverbálna komunikácia alebo komunikujeme nielen slovami*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2011. 94 s. ISBN 978-80-557-0168-4.
- KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1988. 235 s.
- LEWIS, D.: *Tajná řeč těla*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 229 s. ISBN 80-85605-49-X.
- MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- NĚMEC, P.: *Public relations : Zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1993. 114 s. ISBN 80-85603-26-8.
- PETRUFOVÁ, M.: *Rozvoj komunikačných zručností – modelovanie cvičných situácií*. Liptovský Hrádok : LIA - Lesnícka informačná agentúra, 2004. 85 s. ISBN 80-969149-0-1.
- PETRUFOVÁ, M.: Efektívna pedagogická komunikácia – predpoklad úspešnosti pedagóga 21. storočia. In: *Vojenské obzory : teoretický časopis*, roč. 10, 2004 č. 2/3, s. 122-128. ISSN 1335-2598.
- REPKOVÁ, K.: *Personálna práca v organizácii : vybrané kapitoly*. Bratislava : Ing. Miroslav Mračko, 1999. 175 s. ISBN 80-8057-103-1.
- SZARKOVÁ, M.: *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava : SPRINT vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, 2004. 278 s. ISBN 80-89085-36-9.
- SZARKOVÁ, M. a kol.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2002. 197 s. ISBN 80-225-1585-X.
- ŠKVARENINOVÁ, O.: *Rečová komunikácia*. 1. vyd. Bratislava : SPN, 1995. 165 s. ISBN 80-08-02228-0.
- VYMĚTAL, J.: *Průvodce úspěšnou komunikací : Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

**POZNÁMKY****TÉMY NA VEDENIE ZÁVEREČNEJ DISKUSIE**

1. Charakterizujte komunikáciu a jej základné druhy.
2. Definujte formy verbálnej komunikácie.
3. Popíšte osem základných druhov neverbálnej komunikácie.
4. Vysvetlite rozdiely medzi efektívnou a neefektívnou komunikáciou.
5. Aké sú fázy správne vedeného rozhovoru?