

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# KOMUNIKÁCIA

Vypracoval: A R I D

## OBSAH

1. PODSTATA KOMUNIKÁCIE
2. VERBÁLNA KOMUNIKÁCIA
3. NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA
4. PRVKY KOMUNIKAČNÉHO PROCESU
5. KOMUNIKAČNÉ TECHNIKY
6. EMÓCIE V KOMUNIKÁCII
7. RIEŠENIE KONFLIKTOV
8. KOMUNIKÁCIA RIADENIA PROCESOV
9. LITERATÚRA/ZDROJE

## 1. PODSTATA KOMUNIKÁCIE

Termín komunikácia (pôvodne v latinčine, potom pohľtený modernými jazykmi):



- sa objavil v 14. storočí a znamenal „vstupovať do komunity, mať s niekým vzťah“,
- v 16. storočí tento výraz fungoval v zmysle „spoločenstvo, účasť, zdieľanie“,
- V 16. storočí dostal druhý význam „prenos, preprava“, čo súviselo s rozvojom pôšt a ciest,
- od 19. storočia po súčasnosť znamená: - pohyb osôb a predmetov vesmírom (vlak, auto, lietadlo), - prenos informácií na diaľku (telefón, rozhlas, televízia, internet).

Komunikácia je komunikácia medzi ľuďmi. Komunikácia je proces, v ktorom ľudia zdieľajú významy prostredníctvom správ zavedených v určitej kultúre. Komunikujeme cez telefóny, videotelefóny cez internet, ale najviac si ceníme osobný kontakt. Väčšina z nás trávi komunikáciou niekoľko hodín denne a zdá sa, že komunikovať vieme. Nie vždy však prebieha efektívna komunikácia, a to z rôznych dôvodov. Komunikácia má v ľudskom spoločenskom živote rôzne funkcie. Uvedomenie si dôležitosti funkcie komunikácie nám umožní lepšie pochopiť a interpretovať výroky a správanie ľudí, s ktorými komunikujeme.



Source: Canva

#### Komunikačné funkcie:

- ♦ **informačná funkcia** - V procese komunikácie ľudské bytosti zhromažďujú rôzne informácie, ktoré sú potrebné na rozhodovanie a presné posúdenie situácií. Komunikáciou s ľuďmi získavame poznatky, informácie, prostredníctvom ktorých si môžeme overiť spôsob myslenia a štruktúrovať svoje doterajšie poznatky. Prostredníctvom komunikácie sa môžeme rozvíjať v rôznych oblastiach života a zdieľať vlastné životné skúsenosti.
  
- ♦ **Motivačná funkcia** – Komunikácia vytvára príležitosti na motiváciu druhých k činnosti na dosiahnutie konkrétnych cieľov. Stav pripravenosti osoby zapojiť sa do rôznych činností sa posudzuje na základe jej potrieb a posúdenia situácie, v ktorej sa nachádza. Komunikácia poskytuje príležitosť povzbudiť ostatných, aby aktívne presadzovali svoje potreby a dôsledne sledovali svoje ciele. .

- ♦ **Regulačná funkcia** – Proces komunikácie je dôležitý pri komunikácii noriem, zodpovedností a vzorcov správania. V tomto kontexte komunikácia pôsobí ako regulátor ľudského správania a práve prostredníctvom komunikácie sa presadzujú hodnoty a šíria želané správanie. Komunikáciou si môžeme ujasniť svoje očakávania a postoje, čím sa vyhneme nedorozumeniam a konfliktom.

- ♦ **Emocionálna funkcia** – Komunikácia vytvára pre človeka príležitosti na vyjadrenie emócií, pocitov. Komunikáciou môže človek vyjadriť svoj emocionálny postoj k nastoleným problémom a životným situáciám. Vyjadrenie emocionálnych stavov prostredníctvom komunikácie nám umožňuje pochopiť zámery človeka, čo je dôležité pri interpretácii jeho správania, napr.: „Dnes som taký rozrušený, že sa nemôžem sústrediť“. Správa rýchlo vysvetľuje, prečo niekto nezvláda úlohu, navyše poskytuje informácie o tom, prečo sa to deje.

- ♦ **Sociálna funkcia** – Komunikácia vytvára príležitosti pre vzťahy a kontakty medzi ľuďmi. Ako spoločenská bytosť potrebujú ľudské bytosti prijatie a súhlas od ľudí, ktorí sú pre nich dôležití. Komunikácia umožňuje osloviť druhých rôznymi kanálmi, čo prispieva k budovaniu vzťahov a uspokojovaniu potrieb sociálneho charakteru.



Source: Canva

## Komunikácia v komunite

V súčasnosti sa prioritou stala sociálna integrácia podporujúca sociálne aspirácie vidieckeho obyvateľstva, vrátane pomoci vidieckym ženám pri plnení ich rodinnej a profesijnej úlohy, k čomu okrem iného prispievajú aj nepriaznivé demografické zmeny na vidieku. Workshopy sú preto organizované s cieľom zlepšiť vedomosti a zručnosti účastníkov pri prekonávaní prekážok efektívnej komunikácie, založené na princípoch, ktoré zabezpečujú rešpektovanie záujmov všetkých zainteresovaných strán.



Zdj. Sebastian Góra

Počas workshopov/kurzov/školení sú teoretickým a praktickým spôsobom prezentované základné problémy, vrátane nasledujúcich:

- spôsoby odstraňovania bariér v komunikácii,
- používať efektívne komunikačné nástroje,
- viesť efektívne, emocionálne spálené rozhovory v ťažkých situáciách,
- učiť sa a používať pravidlá sociálneho vplyvu v miestnych aktivitách,
- naučiť sa a precvičovať komunikačné nástroje a techniky pre efektívnu medziľudskú a sociálnu komunikáciu,
- spolupráca s miestnym úradom.

## 2. Verbálna komunikácia

Je to základná forma medziľudskej komunikácie. Práve od nej do veľkej miery závisia naše dobré vzťahy s rodinnými príslušníkmi, spolupracovníkmi a ďalšími ľuďmi okolo nás. Verbálna komunikácia je jednoducho hovorená reč, ktorá, ak nie je doplnená o takzvanú neverbálnu komunikáciu, teda takzvanú reč tela, sa môže stať zdrojom nedorozumení.

Verbálna komunikácia je súčasťou medziľudskej komunikácie, ktorú tvorí ďalší dôležitý faktor - neverbálna komunikácia, teda takzvaná reč tela, očný kontakt, mimika a gestá. Ukazuje sa, že verbálna komunikácia netvorí väčšinu našej komunikácie, keďže 65 % z nich je neverbálnych. Záverom je, že verbálna komunikácia, teda jednoducho hovorený jazyk (ale patrí sem aj počúvanie, čítanie, písanie – akákoľvek komunikácia založená na slovách), je dosť chabá a neúplná a niekedy je v bežnom živote úplne nedostatočná.

### O čom je verbálna komunikácia?

Aby verbálna komunikácia vôbec prebiehala, musí existovať:

- ♦ **odosielateľ správy, teda hovorca,**
- ♦ **príjemca, adresát správy, teda poslucháč** - počúvanie je v kontexte verbálnej komunikácie rovnako dôležité ako rozprávanie; schopnosť aktívne počúvať (na rozdiel od pasívneho) dáva šancu na spracovanie správy,
- ♦ **jazyk, teda kód používaný hovoriacim a poslucháčom, ktorému obaja rozumejú.**



VIDIECKY PARLAMENT  
NA SLOVENSKU



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Vo verbálnej komunikácii zohráva dôležitú úlohu:

- ♦ **obsah prejavu** - súvisí to so slovnou zásobou odosielateľa aj príjemcu správy, iné slová sa používajú na oslovenie malého dieťaťa a iné na oslovenie nadriadeného v práci; na odovzdanie správy je potrebné dbať na zabezpečenie jazykovej správnosti a presnosti správy,
- ♦ **Plynulosť reči** - príjem správy je ovplyvnený plynulosťou reči, napr. akékoľvek prerušenie môže oslabiť správu,
- ♦ **parafrázovanie** – vyjadrenie správy, ktorú sme počuli, inými slovami, aby sme sa uistili, že sme jej správne porozumeli,
- ♦ **modulácia a akcent** – spôsob, akým je správa akcentovaná, môže byť pre jej príjemcu významnejšia ako obsah samotnej výpovede,
- ♦ **ilo-time** – proces skracovania alebo zvyšovania dĺžky hovoreného slova.

### Formy verbálnej komunikácie

Aby sme mohli úplne popísať, čo je tento typ komunikácie, musíme rozlišovať dve základné formy verbálnej komunikácie – ústnu a písomnú. Tieto sa výrazne líšia a každý stojí za to diskutovať samostatne

- ♦ **Ústna forma** – Táto forma verbálnej komunikácie poskytuje viac príležitostí na sprostredkovanie informácií a vyjadrenie pocitov. Najmä pri udržiavaní očného kontaktu medzi účastníkmi rozhovoru (užitočná je neverbálna komunikácia). Partner sa môže okamžite spojiť s niečimi slovami a rýchlejšie nadviazať kontakt. V ústnej komunikácii je však viacero problémov, z ktorých najdôležitejšie sú miešanie faktov či prílišná sebadôvera. Okrem toho existuje tendencia vyjadrovať extrémne názory alebo problémy s primeranou analýzou faktov, pretože verbálna komunikácia je veľmi rýchla a vyžaduje náhle reakcie.
- ♦ **Písomná forma** - Komunikácia prebiehajúca prostredníctvom listov, dokumentov alebo tlačených médií av 21. storočí spopularizovaná prostredníctvom textových správ (SMS) a internetu. Jeho najdôležitejšou výhodou je, že dáva príjemcovi a odosielateľovi viac času na analýzu obsahu a vytvorenie vhodnej odpovede. Umožňuje tiež bližšie sa pozrieť na problém, získať potrebné znalosti a tým minimalizovať riziko nesprávneho úsudku alebo nesprávneho zaradenia. Nie je však taká účinná ako ústna forma. Ako z hľadiska prenášania emócií, tak aj jeho formálnosť je pre mnohých ľudí hendikepom. V písomnej komunikácii tiež nemôžeme počítať s okamžitou reakciou, ktorá môže výrazne sťažiť komunikáciu a riešenie rôznych typov problémov.



## Úloha počúvania vo verbálnej komunikácii

Nie je to otázka sluchu, činnosti, ktorá sa vyskytuje vďaka sluchovým receptorom. Prijemca správy môže mať veľmi dobrý sluch a počuť, ako mu niekto niečo hovorí, no informácie, ktoré počuje, vôbec nespracuje. Ak sa tak stane, komunikácia jednoducho neprebíha. Takže počúvanie, skutočný druh, zahŕňa dekódovanie počutej reči.



We distinguish:

- **Pasívne počúvanie** – dalo by sa povedať, že je to len počúvanie. Pasívne počúvanie je, keď je motivácia poslucháča na veľmi nízkej úrovni a doslova povedané, poslucháč sa nestará o informácie (alebo dokonca rečníka) alebo jeho myšlienky sú zaujaté niečím iným a nevie sa sústrediť. Jeho/jej pozornosť dostatočne silno na správu..

- **Aktívne počúvanie** – V tomto prípade je myseľ poslucháča sústredená a využívaná v oveľa väčšej miere. Poslucháč nielen spracováva počuté informácie, ale dokáže sa zároveň oboznámiť s názormi, postojmi či pocitmi rečníka. Sleduje svoj myšlienkový pochod. V tomto bode nielen vníma, ale aj využíva neverbálnu komunikáciu. Rozumie mimike a gestám hovoriaceho a parafrázuje sa, aby zdôraznil svoju spoluprácu/porozumenie s hovorcom. To všetko vedie nielen ku komunikácii a správne prijatiu verbálneho odkazu, ale ku komunikácii na úrovni emócií a pocitov. Hovoriť o pocitoch nie je ľahké.



## 2. NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

Gestá hrajú v našom živote obrovskú úlohu, hoci si to nie vždy uvedomujeme. So zdvihnutou, otvorenou rukou môžeme pozdraviť známeho, záblesk v očiach nám umožňuje nadviazať s niekým vzťah. Neverbálna komunikácia (neverbálna reč) ponúka celý rad možností na sprostredkovanie informácií a nadviazanie kontaktu s inými ľuďmi. Jeho zvládnutím dokážeme efektívnejšie komunikovať s ľuďmi – v osobnom aj pracovnom živote. Väčšina z nás si myslí, že najväčšiu komunikačnú silu majú slová. A hoci správne hovoriť je samozrejme veľmi dôležité, oveľa dôležitejšiu úlohu zohrávajú posolstvá, ktoré odovzdávame bez ich pomoci.

Ukazuje sa, že až 65 % našej komunikácie je neverbálnych. Uvedomenie si toho a schopnosť používať a čítať gestá v rozhovore má preto obrovský vplyv na efektivitu komunikácie či pochopenie zámerov partnera.

Neverbálna komunikácia umožňuje sprostredkovať (a prečítať) emocionálne stavy, zámyery, povahové črty či temperament. Tieto správy zvyčajne posielame podvedome. Vďaka početným štúdiám je možné naučiť sa presný význam mnohých gest či neverbálneho správania a tak ich šikovne používať a čítať v každodennom živote.

Neverbálna komunikácia prebieha na mnohých úrovniach a svoje emócie, názory či zábery môžeme vyjadrovať rôznymi spôsobmi. Neverbálna komunikácia pozostáva najmä z:

- gestá,
- výrazy tváre,
- fyzický kontakt,
- poloha tela,
- tón hlasu,
- vzdialenosť medzi účastníkmi,
- očný kontakt. .

To sú, samozrejme, len niektoré z prvkov, ktoré majú obrovský vplyv na to, či je medziľudská komunikácia efektívna. To, ako položíme ruky, ako sa pozeráme na partnera alebo ako ďaleko stojíme, je veľmi dôležité a hovorí veľa o vzťahu medzi odosielateľom a príjemcom. Cez gestá nahrádzame vety, ilustrujeme situácie, prejavujeme emócie, uvoľňujeme napätie, pôsobíme na prijímateľa a prejavujeme svoju nervozitu. Schopnosť ovládať všetky neverbálne signály vám umožňuje posilniť správy, ktoré komunikujete, a ľahšie sprostredkovať určité informácie alebo ich skryť.



### Funkcie neverbálnej komunikácie (podľa Scherera a Wallbotta):

- sémantický, ktorý je zameraný na úpravu verbálneho posolstva – ide najmä o zvýraznenie, vytváranie odkazov, negáciu atď.
- syntaktické, ktoré na jednej strane slúži na označenie fáz konverzácie (napr. nadviazanie očného kontaktu na začatie konverzácie) a na druhej strane slúži na synchronizáciu účastníkov rozhovoru (napr. na uľahčenie skrátением ich vzdialenosti alebo zodpovedajúcim umiestnením tela),
- pragmatický, ktorý umožňuje ovplyvniť správanie partnera a zdôrazniť jeho príslušnosť k určitej skupine (napr. vhodné oblečenie alebo gestá, charakteristické pre dané prostredie)
- regulácia konverzácie na organizáciu konverzácie.

Samozrejme, existujú aj iné delenia a rozlišujú sa rôzne iné funkcie neverbálnej komunikácie. Získaním vedomostí o neverbálnej komunikácii máme možnosť využiť gestá, mimiku či paralingvistické faktory na dosiahnutie konkrétnych cieľov. Získavame šancu zostaviť správy a primerane sprostredkovať informácie, ako aj rozpoznať emocionálny stav alebo dôveryhodnosť nášho partnera.



## Komunikačné bariéry

Niekedy sa stáva, že prenos informácií je narušený. Bariéry, ktoré sa objavujú v spôsobe prenosu správy, alebo takzvaný komunikačný šum, môžu mať fyzický alebo psychický charakter, ako napr.

**Kultúrne rozdiely** – Vychádzajú z toho, že každý človek vyrastá v inom prostredí, v inej politickej situácii, v inej kultúre a je zaťažený vlastnou batožinou skúseností. Preto tú istú správu môžu rôzni ľudia prijať úplne inak. napr. v Bulharsku "kývnutie" hlavou znamená negáciu atď.

**Prekážky vnímania** – Správa môže byť narušená, ak hovoriaci hovorí príliš rýchlo, nejasne alebo používa mentálne skratky, ktorým nerozumieme.

**Stereotypy** – Sme ochotnejší a pozornejší počúvať niekoho, kto je pre nás v určitom zmysle autorita, než niekoho, s kým nemáme príliš veľa. Zdá sa nám, že prvý vie odovzdať informácie hodné pozornosti, zatiaľ čo druhý „nevie“.

**Sebaúcta** – Naša vlastná forma, fyzická aj duševná, môže ovplyvniť našu úroveň koncentrácie, motivácie, zdvorilosti atď.

**Selektívna pozornosť** – Z danej správy zachytíme len detaily, ktoré nás zaujímajú. Zameranie sa na určité vlákna môže vážne skresliť komunikované informácie.

**Neschopnosť decentralizácie** – Inými slovami, nedostatok empatie. Nieкто, kto sústreďuje celé svoje vedomie na seba, nie je schopný prijať akýkoľvek iný uhol pohľadu ako ten svoj. Úplné pochopenie partnera je možné prijatím jeho alebo jej perspektívy

## 4. ELEMENTS OF THE PROCESS COMMUNICATIONS



**Kontext** – podmienky, v ktorých prebieha komunikačný proces – fyzické, historické, psychologické, kultúrne aspekty.



- Fyzikálny aspekt je určený prostredím (teplota, svetlo, miesto a čas procesu, t.j. vonkajšia atmosféra).
- Historický aspekt sa vzťahuje na komunikačnú situáciu, v ktorej sa účastníci odvolávajú na iné minulé epizódy.
- Psychologický aspekt sa týka spôsobu, akým sa účastníci procesu navzájom vnímajú, napr. priateľskosť alebo nedostatok, formálnosť alebo bezprostrednosť situácie.
- Kultúrny aspekt je systém vedomostí, ktorý vlastní relatívne široká skupina ľudí, ktorý spája presvedčenia, hodnoty, symboly a správanie uznávané týmto kolektívom.

**Účastníci** – odosielatelia a príjemcovia – formalizovaný, neformálny komunikačný proces.

- Formalizovaný komunikačný proces: roly odosielateľa a príjemcu sú jasne definované a nie sú zameniteľné.
- Neformálny komunikačný proces: roly odosielateľa a príjemcu sú simultánne a vzájomne zameniteľné
- 

Každý účastník komunikačného procesu je ovplyvnený svojimi individuálnymi skúsenosťami, pocitmi, predstavami, náladami, aktivitami, náboženstvom atď. Účastníci komunikačných procesov sa líšia v troch základných prvkoch: postoje k druhým, pohlavie a kultúra.

**Správa** - prenos informácií - významy, symboly, kódovanie a dekódovanie, forma a organizácia.

- Významy: čisté myšlienky a pocity, ktoré existujú v myšliach ľudí, sa prekladajú do významov, ktoré musia byť zdieľané s ostatnými účastníkmi procesu, inak sú pre nich nezrozumiteľné.  
Symboly: slová, zvuky, činy, ktorými sa význam oznamuje iným jednotlivcom; symboly (slovo, gesto, výraz tváre, tón hlasu, neverbálne signály).
- Kódovanie a dekódovanie: proces premeny významov na symboly a symbolov na významy; tento proces je vo všeobecnosti nedobrovoľný.
- Forma a organizácia: obzvlášť dôležité vo verejnej a masovej komunikácii.
-

**Kanál** - spôsob a prostriedky prenosu správy od odosielateľa k príjemcovi - 5 kanálov: sluch, zrak, dotyk, čuch, chuť.

**Hluk** - rušenie správ - vonkajší šum, vnútorný šum, sémantický šum.

- ♦ **Vonkajší hluk:** súvisí s vonkajším prostredím, napr.: teplo, chlad, hluk.
- ♦ **Vnútorný hluk:** spojený s účastníkmi komunikačného procesu, napr. bolesť zubov, bolesť hlavy, únava, neprítomnosť, pocity hnevu, predsudky.
- ♦ **Sémantický šum:** dôsledok úmyselného alebo neúmyselného zneužitia významu odosielateľom, ktorý blokuje presné dekódovanie správy príjemcom..

**Spätná väzba** – reakcia príjemcu na správu po jej dekódovaní – okamžitá, oneskorená.



Source: canva

### Aktívne počúvanie

Kľúčom k úspešným medziľudským vzťahom je aktívne počúvanie, ktoré sa scvrkáva na prejavenie pozornosti, úcty, láskavosti a empatie partnerovi, pričom sa zdrží úsudkov, obviňovania a poskytovania rád.

Udržiavanie očného kontaktu pomáha sústrediť pozornosť na správu prenášanú

- účastníkom rozhovoru,
- otáčanie tela smerom k účastníkovi rozhovoru,
- udržiavanie konverzácie povzbudzovaním, aby pokračovala,
- neprerušovať rečníka,
- prikyvovanie a posielanie gest, ktoré naznačujú, že počúvate partnera,
- kladenie otvorených otázok,
- zdržať sa posudzovania a prehnaného výkladu,
- otvorene vyjadrovať svoje potreby a očakávania.

Ako sa zameriavate na hovorené slová rečníka? Tajomstvo je úmysel a záväzok.

### Techniky aktívneho počúvania

**Parafráza** - Toto je zopakovanie vašich vlastných slov, čo ste pochopili od svojho partnera. Dodáva istotu, že ste partnerovi porozumeli, čím predchádza hnevu a nedorozumeniam; štruktúruje konverzáciu a pomáha vám zapamätať si informácie a odstraňuje alebo znižuje možné bariéry. Okrem toho potvrdenie, že počúvate a rozumiete druhej osobe, vám umožňuje získať jej sympatie a rešpekt.

**Precíznosť** – Keď sa v určitej fáze konverzácie vyskytne problém, ktorý nie je príjemcovi správy jasný, je dôležité si problém objasniť, t. j. klásť otázky, ktoré pomôžu získať o ňom úplnejší obraz. Precíznosť pomáha objasniť pochybnosti a vysielateľovi pohovoru signalizuje, že príjemca má záujem o to, čo sa hovorí.



**Objasnenie** – Technika aktívneho počúvania, ktorá pomáha štruktúrovať podstatné prvky rozhovoru. Umožňuje účastníkom rozhovoru uistiť sa, že ich úvahy sú o tej istej veci. Poskytuje príležitosť vidieť najdôležitejšie prvky rozhovoru v jasnej forme.

**Zhrnutie** – Keď sa rozhovor skončí, je čas overiť si, či títo dvaja ľudia dostali správy rovnako a zhrnúť najdôležitejšie zistenia do jednej vety. Je to užitočná technika pri vyjednávaní vo vzťahu alebo v práci.

**Povzbudenie, ocenenie, pomenovanie pocitov** – Počas rozhovoru je užitočné prejaviť záujem o slová partnera prikývnutím a použitím fráz ako „aha“ a povzbudením, aby pokračovali v téme – „povedz mi viac“, „pokračuj“. Prostredníctvom ocenenia, t. j. zdôrazňovania a oceňovania určitých bodov, má účastník rozhovoru pocit, že úsilie, ktoré vložil do rozhovoru, nie je zbytočné („hovoríte o dôležitých veciach“, „je to dôležitá otázka“, „ja som rád, že mi to hovoríš“). Zrkadlenie je na druhej strane dôkazom toho, že rozumiете tomu, čo partner cíti. Dá sa to prirovnať k zrkadlu – váš partner vidí, že má vo vás oporu ('Počujem radosť vo vašom hlase, keď to hovoríte').



## 6. EMÓCIE V KOMUNIKÁCI

Emócie (emócie) psychológovia definujú ako: „komplexný vzorec telesných a psychických zmien zahŕňajúci fyziologické vzrušenie, pocity, kognitívne procesy, viditeľné spôsoby vyjadrovania (vrátane výrazov tváre a držania tela) a špecifické behaviorálne reakcie, ktoré sa vyskytujú v reakcii na situácia vnímaná ako dôležitá pre človeka“ (R.J. Gerrig, P. Zimbardo).

Emócie sú v živote človeka dôležité kvôli informačnému potenciálu, ktorý so sebou nesú a umožňujú reagovať na okolnosti mimo človeka. Sú však viac, pretože sú prežívané, spoluvytvárajú ľudskú skúsenosť, dávajú jej osobitosť a jedinečnosť. V medziľudských interakciách sú dôležitým zdrojom intrapersonálnych a interpersonálnych podnetov – to platí tak pre vlastné emócie, ako aj pre emócie vnímané inými.

Emócie sú najplnšie vyjadrené rečou tela, hoci radosť, rozrušenie alebo neistotu možno vyjadriť aj slovami. Reč tela však v porovnaní s verbálnou rečou ponúka viac možností, už len preto, že je viackanálová, t. j. informácie je možné sprostredkovať súčasne výrazom tváre, gestom, držaním tela, tónom hlasu alebo pohľadom a tým, že je menej kontrolovaná vedomím – ak je reč tela v rozpore s verbálnou rečou, neverbálnym správam s najväčšou pravdepodobnosťou uveríme. Ľudia môžu vycítiť falošnosť, pretože na základe neverbálnych reakcií, na úrovni, ktorá je aj nevedomá, dochádza k prijímaniu a interpretácii správ.



Source: canva

Keď sa slová nezhodujú s neverbálnym posolstvom, máme sklon veriť viac tomu, čo vidíme, ako tomu, čo počujeme. Verbálna komunikácia emócií je založená predovšetkým na správnom výbere slov a vhodnej stavbe viet. Ak pominieme písomnú komunikáciu, neodmysliteľne je s ňou spojená paralingvistika (zafarbenie, hlasitosť, tonalita, rytmus, tón hlasu, rýchlosť reči, artikulácia atď.). Schopnosť rozpoznať emócie u seba a druhých umožňuje komunikačný prejav primeraný situácii (inhibícia alebo odhalenie emócií).

Emócie môžu byť pozitívne aj negatívne. Pozitívne vrelé vzťahy. Ich používanie počas rokovaní prináša vynikajúce výsledky. Vedieť sa o ne podeliť je veľké umenie.

Negatívne emócie na druhej strane spôsobujú veľa deštrukcie a ubližujú konfliktným stranám. Vo všeobecnosti menia podstatu nesúhlasu. Tie pozitívne majú obrovský, povznášajúci potenciál. Na rozdiel od toho máme tendenciu sústrediť sa na negatívne emócie. Ich deštruktívna úloha prispela ku kolapsu mnohých krajín a boli príčinou neúspešných obchodných zmlúv. S emóciami je to tak, že prídu veľmi rýchlo, no našťastie rovnako rýchlo pominú. Ich dĺžka života je dynamická, ale trvá chvíľu a zanecháva v sebe veľa zmätku. Sú ako nákazlivá choroba – nakazia všetkých, ktorí sú na poli nákazlivých. Poslaní do éteru žijú ďalej v predstavách tých, ktorým sú nasmerované. Žiaľ, od toho momentu na nich už nemáme dosah. Pomocou emócií vyjadrujeme problémy, ktoré sa nás dotýkajú. Samozrejme, vysielané signály nie sú vo všeobecnosti veľmi jasné. Konfliktná strana sa ich snaží efektívne dekódovať. Ukazuje sa, že ich interpretácia je veľmi často nesprávna. S emóciami je to podobné ako s balením vzácného darčeka. Aby ste si to užili, musíte sa preniesť cez rozbalenie. Posudzovať prekvapenie na základe obalu je ako interpretovať zámery protivníka pomocou emócií. Nikdy totiž neviete, či to človek prejavujúci emóciu robí vedome a chce týmto spôsobom podať správu, alebo ide možno len o podvedomý strach. Každá situácia je iná a na každú treba nájsť iné riešenie.

K emóciám protivníka treba vždy pristupovať ako k signálu, za ktorým sa skrýva látka. Na ich rozpoznanie potrebuje človek vnútorný pokoj. Keď sme v tomto stave, je chybou argumentovať vlastným prípadom a ešte viac útočiť na prípad druhej strany. Emócie súpera nás nútia sústrediť sa na seba a bojovať z vlastných dôvodov. Je potrebné ustúpiť od sily argumentov, ktorá sa prejavuje rozprávaním a útokom, k počúvaniu zdôvodnenia druhej strany a pochopeniu toho, čo sa za týmito emóciami skrýva.

## 7. RIEŠENIE KONFLIKTOV

Slovo konflikt pochádza z latinčiny a v doslovnom preklade znamená „zrážka“. Dva rozdielne: tendencie, hodnoty, postoje, očakávania, názory, záujmy, ciele, predstavy, pocity, potreby či vnímanie reality sa stretávajú súčasne. Tieto rozdiely nie sú stranami akceptované a dochádza k sporu.

Konflikty sú vlastné ľudskej povahe, sú dokonca nevyhnutné, vznikajú z dynamiky procesov medzi ľuďmi. Dalo by sa povedať, že čím viac sociálnych kontaktov máme, tým väčšie je riziko konfliktných situácií. Konflikty tu boli, sú a budú, nedajú sa úplne odstrániť zo života, ale môžeme sa naučiť, ako im predchádzať, ako zmierniť ich negatívne dopady a ako konflikty riešiť konštruktívne, t.j. v prospech oboch strán. zapojené. Psychologické determinanty vzniku konfliktu predpokladajú, že vznik konfliktu závisí od toho, ako je situácia vnímaná a chápaná a či a aké kroky prijmu konfliktné strany. Ide o kognitívne hodnotenie situácie. Niektorí ľudia budú vnímať situáciu ako konfliktnú, iní nie.



Source: canva

Americký mediátor Ch. W. Moore rozlíšil 5 potenciálnych zdrojov a teda typov konfliktov. Toto sú:

- **Konflikt hodnôt** (rozdiely v náboženstve, ideológii, tradíciách; hodnoty súvisiace s vlastným ja – identita človeka; každodenné hodnoty – zvyky, konvencie),
- **Konflikt vo vzťahoch** (nesprávne vnímanie; slabá komunikácia; silné emócie; stereotypy; negatívne, odvetné činy),
- **Konflikty záujmov (materiálne záujmy - peniaze, čas, deľba práce; procedurálne záujmy** - spôsob vedenia rozhovoru; psychologické záujmy - sebaúcta, dôstojnosť, rešpekt, dôvera),
- **Konflikt údajov** (chýbajúce informácie; nesprávne chápanie údajov; rôzne interpretácie údajov, rôzne postupy zberu údajov),
- **Štrukturálny konflikt** (nerovnomerná kontrola zdrojov; nerovnomerné rozdelenie moci; priestorové rozloženie; časové obmedzenia; nadbytočné úlohy; rôzne sociálne roly).

Stojí za to zdôrazniť, že niekedy sa v jednej konfliktnej situácii prekrýva viacero príčin. Ak sa konflikt prehĺbi, k pôvodnej príčine sa pridajú nové problémy. To ukazuje, aké dôležité je rýchlo konať, aby sa sporné problémy nenahromadili. Konflikt je dynamický jav, preto v ňom môžeme identifikovať po sebe nasledujúce fázy. Prvou fázou je rozpoznanie konfliktu – uvedomíme si, že niečo nie je v poriadku, cítime sa z toho zle, vznikajú prvotné nezhody. Potom vzniká vzájomná nevraživosť – v podobe negatívnych obvinení, verbálnej agresie. Ďalšou fázou je vyvrcholenie konfliktu - spravidla trvá krátko, ale je veľmi turbulentné, objavujú sa silné emócie vrátane nenávisti, oveľa ťažšie je mať zdravý rozum a navzájom sa počúvať. Po eskalácii konfliktu nasleduje upokojenie

- potom môže prebehnúť konštruktívny dialóg, oddeľujúci emócie od faktov. Posledným krokom, o ktorý by sme sa v konflikte mali snažiť, je dohoda – racionálna konfrontácia pozícií a argumentácie nám umožňuje nájsť obojstranne uspokojujúce riešenie konfliktu.

## Constructive ways to resolve conflicts:

- The primary and most constructive way to resolve conflicts is through conversation. When emotions have subsided a little, prepare for it by choosing a favourable place and time: a quiet place, preferably without the presence of third parties - their presence unnecessarily encourages parties to escalate. It is better to carve out more time than less - time pressure can amplify tension, making constructive dialogue difficult. Express approval of the meeting and optimism about the outcome; ask the other side to express their point of view; have a dialogue - this assumes an 'us vs. the problem' attitude and a win-win strategy. Identify the source of the problem and then ways to mitigate or eliminate it for the benefit of both parties. If you come to an agreement, it is useful to conclude a contract - of a psychological nature - write down your conclusions and observations or verbally summarise the conversation.
- Applying an assertive attitude.
- Strengthening active listening skills.
- Using 'I' messages in conversation, e.g. if you look at your phone when I am talking to you (fact - the other person's behaviour - no judgement), then I feel ignored (my reaction).
- Treating the conflict as a problem to be solved (entering into direct negotiations, using mediation).
- Seeking support (appealing to authority or others to build a coalition).
- Appealing to a third party to decide whose side is right (calling an arbitrator, taking legal action).



## Ako vyriešiť konflikt v miestnej komunite?

Keď v miestnej komunite vzniknú konflikty, je užitočné použiť vyššie uvedené metódy riešenia konfliktov. Krúžky vidieckych gazdiniiek sú skupiny, ktorých cieľom je integrácia a poskytovanie vzájomnej emocionálnej a sociálnej podpory svojim členom a širšej dedinskej komunite. Činnosť krúžkov obec spoločensky spája a zjednocuje, čím prispieva k zvyšovaniu kvality života dedinskej komunity. Preto je dôležité pamätať na to, že konflikt vždy analyzujte a odstupňujte spôsoby jeho riešenia. V prípade konfliktu treba hľadať spoločnú reč na vyriešenie problému. Je to o atmosfére a vzťahu s osobou v konflikte, ako aj s ostatnými ľuďmi, ktorí si konflikt uvedomia a určite ich bude veľa..

## 8. RIADENIE KOMUNIKAČNÉHO PROCESU

Vytváranie procesu komunikácie je podmienkou správneho fungovania organizačnej jednotky. Samozrejme, pri konkurencieschopnosti konkurencieschopnosť firmy samozrejme ovplyvňujú okrem kvality úloh vykonávaných zamestnancami aj iné faktory, či už pochádzajú z interného alebo externého prostredia. Základom riadenia je však komunikačný proces, ktorý sprostredkúva úlohy úlohy plánovania, organizovania, motivovania a kontroly. Pozitívne medziľudské vzťahy a dobrá tímová práca si vyžadujú adekvátne komunikačné schopnosti, ktoré treba šikovne podporovať a zlepšovať pomocou vhodného tréningu. Efektívna tímová spolupráca podporuje inovácie a kreativitu v tíme. Manažéri organizácií by ju mali podporovať prostredníctvom technologických riešení (nástroje IT, fóra na výmenu informácií online atď.) a osobných fór na výmenu informácií a znalostí tvárou v tvár.

## 9. LITERATURE/SOBIŁITY

[https://cdr.gov.pl/images/Poznan/2021-02-22\\_ZDR/2021-1/B.\\_CHMIELEWSKA\\_-\\_KIERUNKI\\_AKTYWNO%C5%9ACI\\_K%C3%93%C5%81\\_GOSPODY%C5%83\\_WIEJSKICH.pdf](https://cdr.gov.pl/images/Poznan/2021-02-22_ZDR/2021-1/B._CHMIELEWSKA_-_KIERUNKI_AKTYWNO%C5%9ACI_K%C3%93%C5%81_GOSPODY%C5%83_WIEJSKICH.pdf)

[http://www.pg.gda.pl/~krzyte/students/1\\_\\_\\_Analysis\\_elements\\_of\\_communication.pdf](http://www.pg.gda.pl/~krzyte/students/1___Analysis_elements_of_communication.pdf)

<https://lumine.me/blog/terapia/techniki-poprawnej-komunikacji>

<https://mcps.com.pl/wp-content/uploads/2019/06/materialy-szkoleniowe-20190528.pdf>

<https://avigon.pl/blog/rozwiazywanie-konfliktow-co-pomaga>

<https://mtc.pl/komunikacja-werbalna/>

<https://mtc.pl/tag/komunikacja-interpersonalna/>

<https://fundacjawsomaganiawsi.pl/komunikacja-w-spoleczności-lokalnej/>

<https://www.edurada.pl/artykuly/emocje-w-komunikacji-interpersonalnej/>

<https://sbc.org.pl/Content/363098/karczewska.pdf>

<https://www.poradnikzdrowie.pl/psychologia/rozwoj-osobisty/komunikacja-werbalna-czyli-porozumienie-oparte-na-slowie-aa-Hnxf-XKJx-bzXc.html>

[https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja\\_werbalna\\_i\\_nieverbalna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_werbalna_i_nieverbalna)

Pocztowski A. (2007), Human Resource Management, PWN, Warsaw

Kozak E. (2005), Verbal and non-verbal communication in intercultural communication, Culture and Education, no. 4

Budzanowska-Drzewiecka M. (ed) (2016), Cultural differences in business communication, Jagiellonian University Publishing House, Kraków

<https://sites.google.com/site/szostokkomunikacja/swdsd>

<https://students.pl/artykuly/komunikacja-werbalna-i-nieverbalna/>

<https://www.medonet.pl/zdrowie,komunikacja-interpersonalna---reguly--sposoby-prowadzenia--pulapki,artykul,1728597.html>

[https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikowanie\\_interpersonalne](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikowanie_interpersonalne)

Bieleń I.(2013), Body language as an element used in mediation in the public sphere, Public Administration Review

Romanowska M. (2002), Basics of organisation and management, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw.



Stankiewicz J. (1991), Komunikowanie się w organizacji, Astrun, Wrocław

Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), Kierowanie, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Osuch, W. (2011), Interpersonal communication competences in the era of progressing globalisation processes. Entrepreneurship-Education  
<https://sites.google.com/site/szostokkomunikacja/swdsd>  
<https://students.pl/artykuly/komunikacja-werbalna-i-niewerbalna/>  
<https://www.medonet.pl/zdrowie,komunikacja-interpersonalna---reguly--sposoby-prowadzenia--pulapki,artykul,1728597.html>  
[https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikowanie\\_interpersonalne](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikowanie_interpersonalne)

Bieleń I.(2013), Body language as an element used in mediation in the public sphere, Public Administration Review

Romanowska M. (2002), Basics of organisation and management, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw.

Stankiewicz J. (1991), Komunikowanie się w organizacji, Astrun, Wrocław

Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), Kierowanie, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Osuch, W. (2011), Interpersonal communication competences in the era of progressing globalisation processes. Entrepreneurship-Education

Wszółek M. (ed.) (2013), Komunikacje w rozmowie 2, Wrocław  
<https://portal.abcdzrowie.pl/komunikacja-interpersonalna-czym-jest-na-czym-polega-jakie-sa-jej-cele-i-jak-je-osiagnac>



**PROJEKT**

**WOBIS**

**Posilnenie vidieckých ženských  
združení ako šanca pre rast  
podnikania žien**

**WEBOVÁ STRÁNKA**  
**[www.wobis2022.eu](http://www.wobis2022.eu)**

**FACEBOOK STRÁNKA**  
**WOBIS**

**WOBIS**