

## EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA

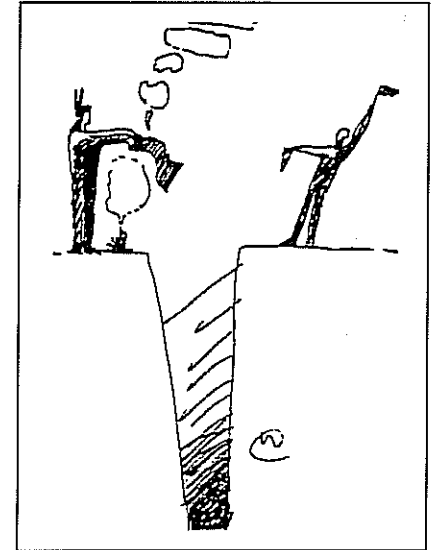
**OBSAH:** komunikácia a jej definícia, verbálna a neverbálna komunikácia, komunikácia z pohľadu procesu a obsahu, základné spôsoby komunikačného správania a ich charakteristiky (agresívne, pasívne, asertívne), spätná väzba – kritika a ocenenie, prijímanie a dávanie kritiky a ocenenia, ako povedať nie, asertívne práva, argumentácia, riešenie konfliktov

O komunikácii sa už napísali stovky kníh, rozoberali ju z mnohých strán, od spôsobov komunikácie s ľudským embryom, cez komunikáciu termitov pri párení až po komunikáciu na internete. Keďže kniha ako médium zatiaľ neposkytuje nekonečný priestor (internet sa k tomu pomaly blíži), snažili sme sa náš záber zúžiť na oblasť pracovnej komunikácie medzi dvoma ľuďmi v neziskovej organizácii.

Táto kapitola sa zaoberá základnými zručnosťami, ktoré pomáhajú efektívnejšie komunikovať pri riešení problémov všedného dňa. Vysvetlíme vám, čím všetkým môže byť komunikácia a aké má zložky. Analyzujeme tri spôsoby správania – asertívne, pasívne a agresívne (a ako sa prejavujú v komunikácii) – a opíšeme, aký postoj k sebe a k ostatným má efektívne a zrelé komunikujúci človek, ktorý sa riadi asertívnymi právami. Vysvetlíme niekoľko zásad dávania spätnej väzby (kritiky a ocenenia) i ďalšie asertívne zručnosti pri prijímaní kritiky, presadzovaní svojho postoja a odmietnutí. Dozviete sa, aký je rozdiel medzi „bežným“ a aktívnym počúvaním, ako sa dá efektívne argumentovať, aké štyri aspekty môže komunikácia obsahovať. Rozšírite si teda paletu základných zručností, bez ktorých sa nezaobíde ani jeden pracovník organizácie komunikujúci s ľuďmi.

### Rámček 1: Komunikácia v neziskových organizáciách

Komunikácia ľudí v neziskových organizáciách je plnšia, osobnostne bohatšia, svet práce a svet osobnosti v nej často nie je oddelený, ako to možno pozorovať inde. Nachádzame v nej prvky neformálnosti, dokonca až rodinného správania, charakterizuje ju väčšia spontánnosť, emocionalita, ale aj viac otvorených konfliktov. Tieto prvky, počnúc neformálnym oslovením až po amatérizmus či citové nasadenie v argumentácii alebo iných komunikačných prejavoch, môžu byť výhodou i nevýhodou – je však dôležité o nich vedieť.



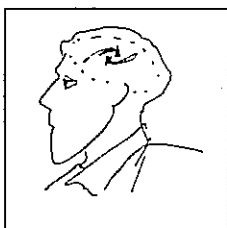
## Interpersonálna komunikácia

Všetko, čo robíme a čo je vidieť navonok, môžeme nazvať **komunikáciou**. Ak čosi povieme, spravíme nejaký pohyb, zatvárame sa, alebo si len pískame, dokonca aj keď ticho sedíme zavretí v kancelárii, niečo o sebe komunikujeme. Aby sme bližšie pochopili dosť neurčitý pojem komunikácia, rozdeľme si ju podľa jednoduchého modelu jedného z otcov teórií komunikácie Paula Waclawicka na dve základné zložky:

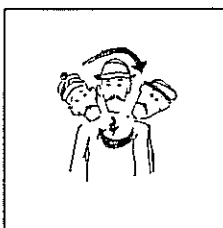
- **Digitálnu zložku** (všetko, čo komunikujeme slovami, verbálne – to, čomu rozumieme len vtedy, keď poznáme jazyk, v ktorom sa hovorí),
- **analógovú zložku** (všetko, čo sprevádza slová, všetko neverbálne – to, čomu rozumieme aj vtedy, keď z jazyka, v ktorom sa hovorí, nepoznáme ani slovo).

Neverbálna komunikácia je oveľa staršia, zložitejšie sa ovláda vôľou, ťažšie sa s ňou manipuluje, horšie sa skrýva. Pri komunikácii pocitov a prežívania získavame okolo 90 % informácií od druhých (väčšinou nevedomým) dešifrovaním neverbality a iba 10 % „čítame“ zo slov, čo znie neuveriteľne, lebo sme naučení, že druhým porozumieme len vtedy, keď budeme počúvať, čo hovoria, a ak chceme, aby nám druhí rozumeli, musíme dbať na to, čo hovoríme. Celkom zabúdame **AKO** to hovoríme a **AKO** to robíme.

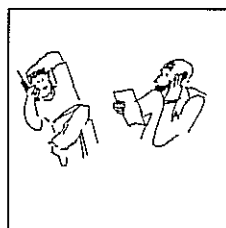
### SPÔSOBY DELENIA KOMUNIKÁCIE / TYPY KOMUNIKÁCIE



Intrapersonálna



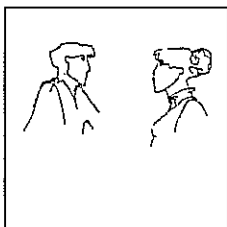
Interrolová



Interpersonálna prostredníctvom spojovacieho článku



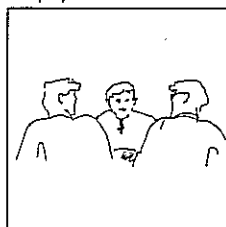
Prezentácia



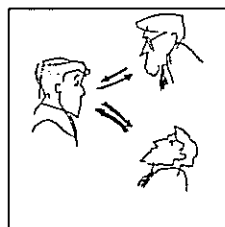
Interpersonálna symetrická



Interpersonálna asymetrická



Mediácia (sprostredkovanie)



Komunikácia v pozícii spojovacieho článku moci

### Priateľská a pracovná komunikácia

Jeden z problémov komunikácie v neziskových organizáciách pramení zo skutočnosti, že pôvodné, priateľské zoskupenia ľudí sa začínajú premieňať na pracovne a výkonovo orientované tímy. Neziskové organizácie vznikajú často na báze priateľstva a spoločných záujmov. Časom pribúda práce, narastá počet ľudí, s ktorými treba spolupracovať, stúpa počet projektov, zvyšuje sa stres a napätie spôsobené časovým tlakom a zodpovednosťou. Priateľské vzťahy sú odrazu konfrontované s pracovnou zodpovednosťou a každý, kto sa dostáva do takejto situácie, si kladie otázku: Ako mám komunikovať so svojím priateľom/priateľkou, keď sa z neho/nej stal pracovný kolega/nadriadený/podriadený...? Na jednej strane priateľstvo podmieňuje otvorenosť, ktorá podporuje efektívnu komunikáciu, na druhej strane sa cítime zviazaní týmito vzťahmi (priateľovi predsa nemôžem povedať nie, ja mu predsa nemôžem povedať, že na túto prácu chcem niekoho iného atď.).

Na tento problém sa pozrieme bližšie z hľadiska komunikácie. Uvedomujeme si, že možno zjednodušíme, a tým zanedbávame iné podstatné faktory, ovplyvňujúce vznik tohto problému v organizácii a vzťahoch ľudí v nej. Z pohľadu komunikácie je jedným z problémov aj nižšie rozobraná otázka procesu a obsahu v komunikácii.

### Spôsoby komunikácie z pohľadu procesu a obsahu

Obsahom komunikácie sú všetky informácie faktografického rázu, ktoré ľudia vysielajú (kde, kto, čo, kedy, prečo, s kým a za koľko – verbálny obsah). Procesom komunikácie nazývame spôsob, akým tieto faktografické informácie človek vysiela do okolia (pokojný hlas, uvoľnený postoj, ústretová mimika – neverbálny prejav), a to, akým spôsobom rozhovor štruktúruje. To znamená, aká dlhá je sekvencia jeho monológu (časový rámec), na ako dlho pustí k slovu druhého, ako často sa striedajú, aké je poradie hovoriacich – skrátka, ako majú „podelený“ rozhovor. Komunikáciu z pohľadu procesu a obsahu môžeme rozdeliť na štyri základné spôsoby komunikácie.

	dôraz sa kladie na proces		
dôraz sa nekladie na obsah	priateľský rozhovor (len proces)	<b>NÁŠ CIEĽ</b> (proces + obsah)	dôraz sa kladie na obsah
	krčmové reči (ani proces, ani obsah)	mýtus dokonalého manažéra (len obsah)	
	dôraz sa nekladie na proces		

**Dôraz sa kladie na proces a nie na obsah** – typickou komunikáciou tohto typu je komunikácia medzi priateľmi. Nie je väčšinou založená na tom, o čom sa rozprávajú, ale na tom, že si môžu spolu „pokecať“, uvoľniť sa, prejavovať si navzájom porozumenie a podporu. Priateľom je často jedno, o čom sa rozprávajú (hoci, samozrejme, majú svoje témy), podstatné pre nich je, že im je spolu dobre. Rozhovor je jednoznačne veľmi citlivo štruktúrovaný a každý z hovoriacich sa môže podieľať na jeho tvorbe tak, ako práve potrebuje (buď spolu o niečom diskutujú, alebo jeden sa potrebuje vyrozprávať a ostatní počúvajú...). Ak spôsob rozprávania niekomu nevyhovuje, môže sa o tom s druhými rozprávať a spolu vytvoriť taký spôsob komunikácie, aby čo najviac vyhovoval všetkým (takzvaná parakomunikácia – hovorenie o hovorení). Extrémom alebo iným pólom tohto spôsobu môžu byť protokolárne prejavy (rituály) oficiálnych osobností, kde je v podstate jedno, o čo ide, ale je nevyhnutné dodržať postup, akým sa to bude robiť (protokol).

**Dôraz sa kladie na obsah a nie na proces** – tento spôsob vychádza z mýtu, že ak predávam nejakú informáciu, nejaké čísla, fakty, tak je predsa nepodstatné to „ostatné okolo“. Mnohí ľudia veria, že dokonalý vedúci, šéf či manažér sa nezaoberajú emóciami a vecami, ktoré odvádzajú od podstaty, ale drží sa len logiky a faktov. Ťažkosti môžu nastať vtedy, keď nevezme do úvahy „fakt“, že človek, s ktorým komunikujeme, niečo prežíva – napríklad:

ako s ním hovoríme. Takíto ľudia, napríklad podľa Schultza von Thuna (jeho teóriu „obsahového ucha“ si povieme neskôr), sú hluchí nielen k emóciám druhých, ale aj ku všetkým výzvam a spätným väzbám, ktoré nie sú povedané priamo, explicitne. Z procesového hľadiska je rozhovor štruktúrovaný tak, aby vyhovoval silnejšiemu v rozhovore a nezohľadňuje potreby ostatných – napríklad funguje iba jednosmerná komunikácia, pri ktorej nie je možnosť dávať spätné väzby, „zbytočne sa vypytovať“ atď.

Dôraz sa nekladie ani na obsah, ani na proces – tento spôsob komunikácie je ťažké vôbec nazvať komunikáciou, pretože nemá takmer nijaké pravidlá. Môžeme si ho trochu priblížiť atmosférou v krčme, kde si každý hovorí svoje vlastným spôsobom bez ohľadu na to, že práve ďalší traja hovoria o niečom úplne inom. V trochu menej extrémnej podobe sa podobným spôsobom často komunikuje najmä na schôdzach – každý chce hovoriť o svojom, jeden je nespokojný, druhý ospevuje svoju akciu, tretí chce niečo nadšene zorganizovať, štvrtý chce prečítať novú bojovnú výzvu pre verejnosť, piaty sa snaží všetkých utíšiť a hovorí o tom, že sa minul papier do kopírky. Nie je dohodnutý proces (štruktúra) schôdze – kto, kedy, v akom poradí, o čom bude diskutovať – to je typický problém porad.

Dôraz sa kladie aj na proces, aj na obsah – príkladom takejto komunikácie, hoci na mnohých pôsobí nanajvýš neosobne, je komunikácia s počítačom. Programátori veľmi dobre vedia, že nie je dôležité len to, aké dáta dajú do počítača, ale aj v akom poradí, v akých zoskupeniach, v akých dávkach a v tom jazyku, ktorému stroj rozumie. Takisto sa veľmi rýchlo naučili zefektívniť komunikáciu s počítačom vytvorením jasných pravidiel, aby vzniklo čo najmenej nedorozumení, čo najmenej zbytočných odbočiek a chybných výpočtov. Nechceme týmto povedať, že by sme mali komunikovať ako stroje. Ale keď chceme hovoriť ako človek s človekom, je dobré uvedomiť si, čomu ľudia „rozumejú“ – čiže ako s nimi hovoriť, aby nás „počuli“. Pretože ak hovoríme s druhým človekom, je podstatné nielen to, čo mu chceme povedať, ale treba si uvedomiť aj to, s kým hovoríme, ako s ním hovoríme, snažiť sa hovoriť jeho jazykom, overovať si, či si dobre rozumieme, krok za krokom smerovať k spoločnému cieľu v úzkej spolupráci (s jasnými pravidlami) s partnerom. V rozhovoroch s kolegami v pracovných alebo súkromných sférach, by sme si mali maximálne uvedomovať, o čo v našej komunikácii ide, a na základe porozumenia reagovať a postupovať efektívnejšie.

## Tri typy reakcií a správania

Reakcie, ktorými odpovedáme na podnety, rozdeľujeme na tri typy: agresívne správanie, pasívne správanie a asertívne (efektívne, zrelé) správanie. Na ich ilustráciu nasledujú opisy reakcií jednej osoby na tú istú situáciu. V príkladoch sú tri typy správania zvýraznené tak, aby jednotlivé prejavy správania vynikli.

*Marián sa s kolegyňou dohodol, že v priebehu niektorého prázdninového týždňa vypracujú projekt, ktorý by im pomohol zabezpečiť peniaze na jednu z dôležitých akcií ich organizácie. Niekoľko dní pred tým mu kolegyňa povedala, že v stanovenom čase nebude môcť na projekte robiť, lebo manžel nečakane vybavil lacnú dovolenku. Marián však naďalej trvá na tom, aby projekt vypracovali.*

### Agresívne správanie

*Keby kolegyňa bola agresívna, vybavila by to raz-dva. Ak by sa ju Marián snažil presvedčať, že chce projekt robiť iba s ňou, poriadne by ho spucovala, že je nesamostatný, a prečo by ona mala miesto zaslúženej dovolenky trčať nad projektom. Nech si ho napíše sám, prečo by mu mala stále s niečím pomáhať, ona už napísala niekoľko projektov, tak by sa mohol konečne rozhybať aj on. Ved' to nie je nič ťažké. Či vie, ako vyzerať*

*projekt? Písať a rozmýšľať azda vie. A vôbec, má na to týždeň, to je času dost'. A nech sa jej neopováži telefonovať a otravovať ju na dovolenke.*

Agresívni ľudia neberú ohľad na druhých. Presadzujú sa na úkor iných a nevšímajú si, čo svojím správaním spôsobia. Nehľadajú cestu spolupráce a dohody, zaujíma ich len vlastný pohľad a riešenie. Čo si myslia alebo cítia ostatní, nepovažujú za podstatné. Oni sami sú dôležitejší a podľa toho sa správajú. Všetku vinu za neúspechy zvalujú na okolie. K úspechom sa hrdo hlásia (aj keď ich podiel na ňom nemusí byť výrazný). Vedia, čo je správne a ako sa to má urobiť. Ostatní to nevedia, preto sa k nim agresívni tak správajú. Druhých ľudí si priveľmi nevážia, hoci to nemusia dávať verbálne najavo. Manipulujú druhými z pozície moci, či už formálnej alebo svojich zručností (napríklad prevahou v zručnostiach presvedčať a pohotovo argumentovať). Problém riešia presadením vlastnej verzie. Často sa ich agresivita prejavuje aj neverbálne v hlasnej reči, tvrdým a prísny tónom, veliteľskou gestikuláciou. Používajú spojenia ako „Maľ by si“, „Ako si to predstavuješ“, „Bude to takto“, „Nediskutujem o tom“, „Radím ti, aby si“...

Čo u druhých vyvolávame, keď sme agresívni?

Ohrozujeme ich, nahneváme, vylakáme, budú sa nás báť, vyhýbať sa nám, nebudú k nám priami ani úprimní, budú rezervovaní a riskujeme, že ostaneme v organizácii izolovaní, sami medzi kolegami. Podriadení sa budú báť dávať návrhy, nebudú iniciatívni.

### Pasívne správanie

*Keby pasívna kolegyňa odišla na dovolenku, trpela by pocitmi viny, že nechala Mariána samého sa trápiť s projektom. Keby ostala s ním, trpela by, že neišla na výhodnú dovolenku. Snažila by sa ospravedlňovať svoje rozhodnutie tým, že Marián by mal pochopiť, že manželstvo je predsa dôležitejšie ako práca, že by bol hriech nevyužiť takú lacnú ponuku na dovolenku, ale nakoniec by podľahla a nešťastná by s ním presedela celý týždeň nad projektom. Počas toho týždňa (ak by mala odvahu o tom hovoriť) by mu pílila uši, že je netaktný, neberie ohľad na jej osobný voľný čas, ako jej toto mohol urobiť (nemá svedomie alebo čo?), že jej spôsobil doma peklo, lebo nahnevala muža. Môže sa stať (ak by sa rozhodla odísť na dovolenku), že sa bude pred Mariánom skrývať, aby mu nemusela vysvetľovať, prečo neprišla ten týždeň do práce a potom si to bude niekoľko mesiacov vyčítat' a snažiť sa mu to vynahradiť.*

Pasívni ľudia ustupujú ostatným aj napriek tomu, že ich to trápi. Sú neistí, ospravedlňujú každé svoje správanie, ktorým by mohli potencionálne ohroziť záujmy druhých. Trápi ich, že ohrozujú vlastné záujmy, ale hovoria si, že oni to predsa nejako zvládnu, vlastne oni sú „hrdinovia“, lebo sú schopní obetovať sa pre druhých (pozícia obeť). Nič sa nedá robiť – svet je tvrdý a osud s nimi zaobchádza nespravodlivo. Ľudia sú zlí a len ich využívajú (pozícia chudáčika) – čo sa napokon často stáva realitou. Pasívny človek manipuluje druhými tak, že sa v nich snaží vyvolať pocity viny, aby videli, čo mu svojím správaním spôsobujú. Pasívni ľudia sú závislí na druhých, na tom, čo si druhí myslia (hlavne o nich). Preto sa snažia vyjsť každému v ústrety a byť s každým zadobre. Dôsledok: nemajú sa v úcte, pokladajú sa za menejcenných. Nie sú schopní vysloviť svoje potreby a pocity, v záujme zachovania „mieru“ ich v sebe potláčajú. Často dospejú tak ďaleko, že si vlastné pocity prestanú úplne uvedomovať, čo sa môže neskôr prejavovať telesnými príznakmi, napríklad bolesťami hlavy, žalúdočnými vredmi alebo závratmi. Pasívni ľudia sa neradi púšťajú do konfliktov, snažia sa im vyhnúť alebo ich bagatelizovať. Prípadne ich riešia tak, že všetko zoberú na seba, a tým sa snažia problém „pohltiť“. Ich pasivita sa neverbálne prejavuje v pomalom a tichom hovorení, zhrbenosti, nepozieraním sa do očí. Často hovoria „Možno“, „Čo ja viem“, „Asi“, „Nevadí, ja to zvládnem“, „Kedykoľvek som ti k dispozícii“ (a naozaj aj je)...

**Čo u druhých vyvolávame, keď sme pasívni?**

Znižujeme ich záujem o nás, motiváciu k práci, znižujeme našu profesionálnu aj ľudskú dôveryhodnosť, zvyšujeme pasivitu, ale aj nepokoj svojich spolupracovníkov. Ak sme vo vedúcom postavení všetky tieto charakteristiky vplyvu pôsobia na ostatných ešte silnejšie.

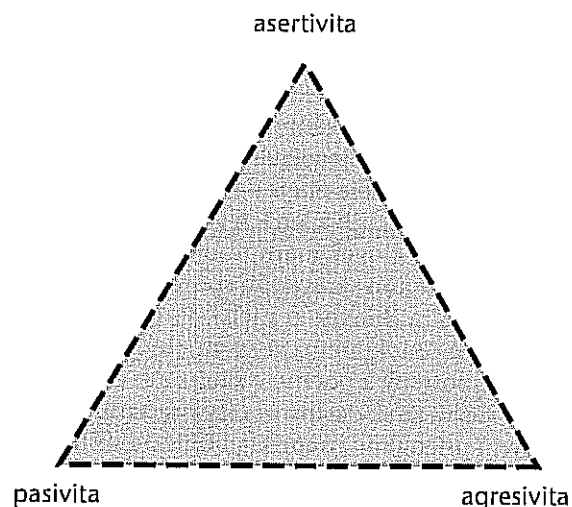
**Asertívne správanie**

*Asertívna kolegyňa povie Mariánovi, že s ním tento týždeň na projekte pracovať nebude. Je jej to ľúto, lebo vie, že s ňou Marián ráta. Veci sa však zmenili a ona chce ísť na dovolenku. Ak bude Marián na ňu tlačiť a snažiť sa ju presvedčať či manipulovať, odpovie mu pokojným hlasom, že rozumie jeho situácii, ale ona chce ísť a pôjde na dovolenku. Len čo sa vráti, rada mu pomôže. Alebo sa môže opýtať iného kolegu, či nemá na projekt čas. Asertívna kolegyňa nemá výčitky svedomia a ani nie je na Mariána nahnevaná. Už sa rozhodla a stojí si za tým. Také isté pocity by mala, ak by sa rozhodla na dovolenku neísť, ale ostať s Mariánom vypracúvať projekt.*

Asertívni ľudia preberajú zodpovednosť za svoje správanie a rozhodnutia. Hovoria priamo, čo cítia, neospravedlňujú sa, nevysvetľujú dookola, prečo niečo urobili alebo nie. Nevzbudzujú v druhých pocity viny a ani sami žiadne necítia (pokiaľ niekomu naozaj neublížili). Asertívni ľudia vedia druhých počúvať a snažia sa im porozumieť. Ak urobia nejakú chybu, vedú si ju priznať. Asertívni ľudia pôsobia pokojne a vyrovnané. Nectia len svoje záujmy a potreby, ale aj záujmy a potreby druhých. Preto sa správajú s úctou nielen k sebe, ale aj k druhým. Sú naladení na spoluprácu a na spoločné riešenie problémov. Asertívni ľudia sú priami a otvorení. Do napätých a konfliktných situácií idú s odvahou a s úctou k druhým.

**Čo u druhých vyvolávame, keď sme asertívni?**

Vzbudzujeme ich dôveru v nás, učíme ich asertívnemu správaniu, otvorenosti, čestnosti, dobre ich informujeme, majú pocit, že sme ich vypočuli, pochopili, že sa zúčastňujú na spoločnej práci v organizácii, na rozhodovaní, na tvorbe ideí (nielen na ich realizácii).

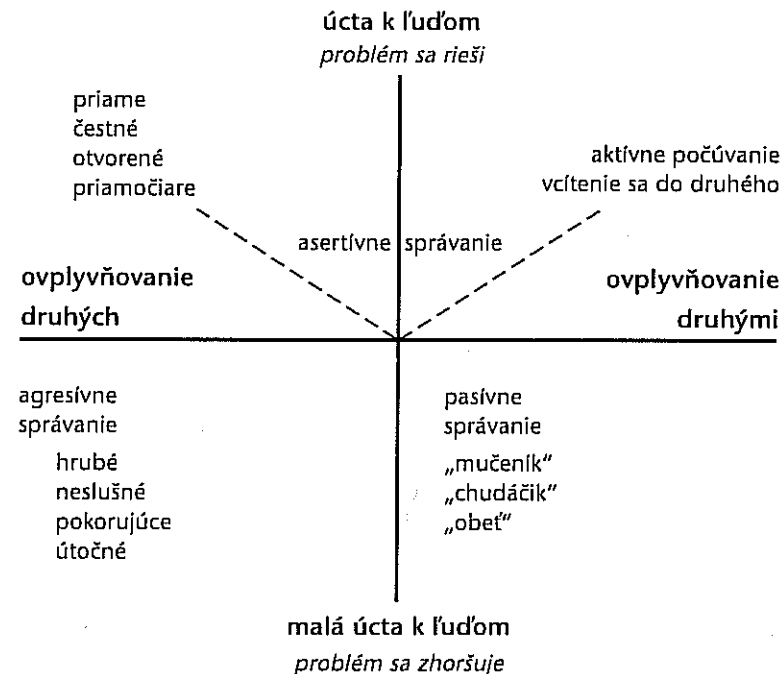


**Trojuholník typov správania.**

Každý z nás sa pozná v situáciách, kedy bol agresívny, pasívny, či asertívny. Naše správanie sa pohybuje po týchto škálach v súvislosti s tým, v akej nálade, s akým človekom a v akej situácii sa nachádzame. Opisy jednotlivých typov, ktoré sme tu uvádzali, opisujú extrémny (tzn. vrcholy trojuholníka). Ľudské správanie sa pohybuje plynule po všetkých jeho stranách. Naším cieľom je dosiahnuť, aby sme sa vedeli slobodne rozhodnúť, akým spôsobom chceme zareagovať a aby sme po tomto rozhodnutí tak naozaj aj konali.

Nasledujúci obrázok (podľa Paddy O'Brienovej, 1996) opisuje tri typy správania – agresívne, pasívne a asertívne – podľa toho, ako sa prejavujú v úcte k ľuďom, a podľa toho, či ľudia

s týmto typom správania ovplyvňujú druhých, alebo sú sami nimi ovplyvňovaní. Pomáha uvedomiť si jednotlivé prejavy ľudí, ich postoj a vplyv voči ostatným vzhľadom na to, či ich správanie podporuje riešenie problémov a konfliktov, alebo ich prehľbuje. Príklad: rozprávame sa so zástupcom inej organizácie o budúcej spolupráci na projekte a zisťujeme, že on sa väčšinu času ponosuje na množstvo práce, na to, že projekt je veľmi komplikovaný a on naň nemá kapacity a tak ďalej. Treba si uvedomiť, že je v pozícii „chudáčika, „obete“ a že takto vašej potenciálnej dohode o spolupráci veľmi neprospeje.



**Cvičenie 1: Tri typy správania**

Skúste si pomenúť (napríklad aj v diskusii so svojimi kolegami) na niekoľko komunikačných problémových situácií, s ktorými ste sa stretli. Potom posúďte správanie jednotlivých aktérov situácie podľa jednotlivých charakteristík v nasledujúcej tabuľke (zodpovednosť, rešpektovanie práv...). Podľa počtu charakteristík, priradených jednotlivým typom správania, skúste odhadnúť, do akej miery boli jednotliví aktéri vašej situácie agresívni, pasívni, asertívni.

Rámček 2: Opis agresívneho, pasívneho a asertívneho správania

	AGRESÍVNY	PASÍVNY	ASERTÍVNY
<b>ZODPOVEDNOSŤ</b>	Za úspešné činy zodpovednosť preberá, za neúspešné činy zvaľuje zodpovednosť na druhých.	Preberá zodpovednosť aj za druhých. Ak sa mu niečo podarí, zodpovedné sú vonkajšie okolnosti, ak sa mu niečo nepodarí, viní seba.	Oddeľuje vlastnú zodpovednosť od zodpovednosti druhých. Preberá zodpovednosť za svoje činy.
<b>REŠPEKTOVANIE PRÁV</b>	Presadzuje svoje práva bez ohľadu na to, či prekračuje alebo potláča práva druhých.	Potláča svoje práva a podriaďuje sa požiadavkám a právam iných.	Presadzuje svoje práva bez toho, aby prekračoval či potláčal práva druhých.
<b>ÚSTRETOVOSŤ V RIEŠENÍ PROBLÉMU</b>	Nezaujímajú ho návrhy od iných osôb, pokiaľ plne a rýchlo neuspokojujú jeho vlastné záujmy.	Je ústretový, ale nedáva návrhy, ktoré by uspokojovali aj jeho potreby.	Dáva a podporuje návrhy, ktoré riešia problémy oboch zainteresovaných strán.
<b>PREJAVOVANIE EMÓCIÍ</b>	Rýchlo vybuchuje bez ohľadu na to, či svojimi emóciami niekoho ohrozuje (napríklad koná neuvážene pod vplyvom hnevu), alebo emócie potláča a dáva ich najavo nepriamo: ironiou, výčitkami...	Svoje emócie neprejavuje, ale takisto dokáže byť nepriamo agresívny. Prípadne svoje emócie prejavuje na inom mieste človeku, s ktorým sa cíti bezpečne.	Svoje emócie si uvedomuje, verbálne ich prejaví a spája ich s konkrétnym správaním druhých. (Som nahnevaný, pretože si urobil toto a toto, ako by sme to riešili, aby sa to neopakovalo?)
<b>SEBAPRESADZOVANIE</b>	Presadzuje sa na úkor iných.	Dovolí presadiť sa druhým aj na úkor svojich potrieb.	Presadzuje svoje záujmy, potreby a názory bez toho, aby potláčal práva druhých.
<b>SEBAÚCTA</b>	Nespráva sa k druhým úctivo, seba nadraduje nad druhých.	Má sám nízku sebaúctu a k druhým sa správa podriadené.	Má v úcte seba i druhých ľudí.
<b>POCITY VINY</b>	Nemá pocity viny a snaží sa ich vyvolávať v druhých.	Má pocity viny aj v prípade, ak sa mu niečo podarí, aj v prípade, že sa mu niečo nepodarí.	Ak prežíva pocity viny, prejaví ich a snaží sa situáciu riešiť tak, aby ani jedna strana pocity viny nemala.
<b>POUŽÍVANIE LSTI A ÚSKOKOV</b>	Používa nátlakové a pocity viny vyvolávajúce techniky.	Podlieha nátlakovým i vinu vyvolávajúcim úskokom. Sám niekedy používa nepriamo vinu vyvolávajúce techniky.	Ak používa lsiť či úskok, tak len v pozitívnom zmysle slova. Napríklad pozitívne oceňuje...

## Spätná väzba

Žijeme medzi ľuďmi, pracujeme s nimi, rozprávame sa o rôznych veciach. Napríklad spolu môžeme hovoriť o tom, ako sa navzájom vnímame. Či už pozitívne alebo negatívne. Keď druhému človeku povieme, ako vnímame jeho správanie, dávame mu spätnú väzbu.

Ak druhému človeku dáme **pozitívnu spätnú väzbu**, nazývame to ocenenie.

- *Potešila si ma, že si mi včas odoslala poštu.*
- *Som rád, že si mi zavolať, koľko ľudí príde.*
- *Som hrdý na to, ako si reprezentoval našu organizáciu.*
- *Cením si, ako vytrvalo si vybavovala tie povolenia na úradoch.*

Ak dáme **negatívnu spätnú väzbu**, nazývame to kritika.

- *Nepáčilo sa mi, ako si na tú pani zvýšil hlas.*
- *Bolo mi nepríjemné, ako si o nás povedal pred ostatnými, že nič nerobíme.*
- *Mrzí ma, že si nepodal prihlášku aj za mňa.*
- *Nahneval si ma, keď si prišiel o 20 minút neskôr.*

Spätná väzba je náš obraz toho, ako na nás pôsobí druhý človek. V spätnej väzbe môžeme vyjadriť naše pocity, postoj k tomu, čo druhý človek urobil, povedal, alebo neurobil a nepovedal. Spätná väzba sa môže dávať niekoľkými spôsobmi. Práve od toho, ako dáme druhému človeku spätnú väzbu záleží, či ju (najmä kritiku) prijme, alebo nie. Pozrime sa bližšie na zásady, ktorými sa môžeme riadiť pri dávaní spätnej väzby.

### Zásady poskytovania spätnej väzby

- **Buďme úprimní** – spätnú väzbu dávame druhému tak, aby vedel, že sme priami a úprimní. Neuhýbajme pohľadom, nebuďme ironickí či inak dvojzmyselní. Chceme predať, aby nás človek, ktorému spätnú väzbu dávame, správne pochopil.
- **Hovorme za seba** – ak chceme dať druhému spätnú väzbu, hovorme o tom, ako na nás zapôsobilo, čo povedal alebo urobil. Hovorme o tom, ako my vidíme vec, aký je náš osobný pocit z toho, čo druhý urobil. Týmto preberieme zodpovednosť za to, čo hovoríme. Hovoríme: „Ja som mal taký pocit, keď ty si urobil toto.“ Keď používame prvú osobu jednotného čísla, hovoríme o sebe a nehodnotíme druhého.
  - *Zase som to musel urobiť namiesto teba. Si nedôsledný a nechce sa ti nad tým sedieť dovedy, až kým to nemáš hotové* (hodnotenie).
  - *Cítim sa veľmi hlúpo, keď musím dokončovať tvoju prácu* (spätná väzba o našich pocitoch).

Pri hodnotení hovoríme o tom, aký je druhý človek. Pri kritike hodnotíme jeho negatívne stránky a slabosti. Ak spätnú väzbu podávame hodnotiacim spôsobom (Ty si taký a taký), nečudujeme sa, že druhému to bude nepríjemné a bude sa brániť, vysvetľovať alebo oponovať. Keď však chceme, aby si nás druhý vypočul a prijal to, čo hovoríme, rozprávajme o svojich pocitoch (Ja mám taký a taký pocit), ktoré v nás druhý svojím správaním vyvolal.

- **Poskytujeme informáciu** – kolegu informujeme, ako na nás vplýva jeho správanie. Nehovoríme mu, aké je jeho správanie. Tým oddelíme poskytnutie informácie od hodnotenia.
  - *Pekne si to urobil* (hodnotenie).
  - *Páči sa mi to* (informácia o mne – spätná väzba).
- **Opisujeme konkrétne správanie** – snažme sa presne opísať správanie, ku ktorému sa vyjadrujeme. Neopisujeme človeka ako takého, ale iba jeho správanie, ktoré v nás vyvolalo potrebu dať mu spätnú väzbu. Keď nebudeme hodnotiť a len opíšeme správanie, pravdepodobnejšie dosiahneme to, že druhý človek bude voči spätnej väzbe otvorený a nebude sa cítiť napadnutý alebo ohrozený.



- Si obyčajný podrazák, len sa chceš pred všetkými na schôdzi predviesť, že si lepší ako ja (hodnotenie človeka).

- Nahneval si ma, keď si na schôdzi pred všetkými povedal, že nechávam po sebe neporiadok (spätná väzba – opis správania).

- **Buďme struční** – ak nechceme vyvolať v druhom zmätok alebo neistotu, o čom vlastne hovoríme, snažme sa vyjadriť stručne a jednoducho. Navyše dosiahneme, že si partner našu spätnú väzbu zapamätá a bude môcť na ňu ľahšie reagovať.

Neproduktívne schémy kritiky	Efektívne schémy kritiky
Hodnotíme druhého – TY si...	Opisujeme svoje pocity – JA...
Hovoríme o tom, aký druhý je – sme osobní.	Opisujeme konkrétne správanie – sme vecní.
Moralizujeme, karháme, vyčítame.	Dávame informáciu, ako na nás pôsobí správanie druhého.
Je to tak, ako hovoríme.	Uznajme, že sa môžeme myliť.
Chceme tomu druhému ukázať, že urobil chybu.	Chceme druhému pomôcť zmeniť správanie.
Zovšeobecňujeme jeho vlastnosti.	Hovoríme o tom, čo konkrétne urobil.
Poukazujeme na minulosť, hľadáme vinníka.	Zaujímá nás budúcnosť, hľadáme nápravu.

Nasledujúca tabuľka porovnáva informácie, ktoré vysielame všeobecnou a špecifickou spätnou väzbou. Treba si uvedomiť, že špecifická negatívna alebo pozitívna spätná väzba ponúka prijímateľovi vašej pochvaly alebo kritiky konkrétne informácie o vlastnom správaní a poskytuje mu možnosť spracovať ich, prípadne zmeniť svoje správanie.

Účinnosť poskytovania spätnej väzby

TYP SPÄTNEJ VÄZBY	OBSAH	POSOLSTVO	VÝSLEDOK
Pozitívna všeobecná	Osobné uznanie / ocenenie.	Si O.K.	Čiastočne povzbudzuje.
Pozitívna špecifická	Pochvala, ocenenie konkrétneho výkonu.	Toto si urobil správne.	Posilňuje konkrétne pozitívne správanie.
Negatívna špecifická	Kritika konkrétneho výkonu.	Toto si neurobil správne.	Zastavuje/obmedzuje konkrétne negatívne správanie.
Negatívna všeobecná	Kritika osoby.	Nie si O.K.	Poškodzuje a ničí vzťahy.

Zásady reagovania na spätnú väzbu

Je dôležité vedieť spätnú väzbu dávať aj prijímať. V našej kultúre je bežné, že oveľa ľahšie niekoho skritizujeme, ako dokážeme prijať kritiku alebo ocenenie, pochvalu či kompliment.

Ak nás niekto haní, bránime sa vysvetľovaním, reagujeme protiútokom a protikritikou. Keď nás niekto ocení, snažíme sa to bagatelizovať, často sme v rozpakoch a zahovárame.

Pri prijímaní spätnej väzby si musíme uvedomiť, že kritika či pochvala nás nezabijú ani nezničia, naďalej ostávame sami sebou. Práve pri prijímaní negatívnej spätnej väzby (kritiky) dostávame príležitosť, aby sme sa v niečom zlepšili, pozitívnu spätnú väzbu (ocenenie) zase môžeme vychutnať. Keď takto pristupujeme k spätnej väzbe, máme šancu dozvedieť sa o sebe veľa nového. Kto nevie prijímať spätnú väzbu, vystavuje sa nebezpečenstvu, že okolie mu ju prestane udeľovať a začne byť voči nemu neúprimné, lebo po každej kritike vznikol konflikt. Ak chceme mať s kolegami, partnermi či priateľmi dobré vzťahy a efektívne s nimi komunikovať, nebojme sa byť voči kritike či oceneniu ústretový.

Prijímanie ocenenia

Pri prijímaní ocenenia alebo komplimentu sa nezabudnime poďakovať. V oboch prípadoch ide o dar a darcovi bude príjemné, ak sa mu zaň poďakujeme. Bude sa tešiť a nabudúce vás rád znova ocení. K poďakovaniu pridajte prípadne pocit spojený s vďakou alebo potvrdte oceňovateľovi, že aj vy si ceníte to, čo ste urobili.

Prijatie ocenenia

- *Dnes sa mi veľmi páčilo, ako si viedla schôdzku s dobrovoľníkmi.*
- *Ďakujem.* (Jednoduché poďakovanie.) alebo:
- *Ďakujem. Aj ja som z toho mala dobrý pocit.* (Poďakovanie a potvrdenie, že vás oceňovateľ vnímal rovnako ako vy sami seba.) alebo:
- *Ďakujem, som rada, že sa ti to páčilo.* (Poďakovanie a vyjadrenie pocitu spojeného s vďakou.)

Prijatie ocenenia, ak si nie ste istí, ako to naozaj bolo

- *Som rád, že chodíš s takým nadšením pomáhať starým ľuďom.*
- (Sama vie, že má toho často plné zuby.) *Ďakujem, ale nie vždy som taká plná energie, ako sa zdá.*

Chybné reakcie na pozitívne spätné väzby

- *Dnes sa mi veľmi páčilo, ako si rokovala s tým netrpezlivým pánom.*
- *Ale čo, veď to by tak bol urobil každý.* (Bagatelizovanie.) alebo:
- *Ale nehovor, veď som sa tam s ním len stráňovala.* (Sebaznehodnocovanie.)

Prijímanie kritiky

Základom efektívneho prijatia kritiky je uvedomenie, že kritik je náš priateľ a chce, aby sme niečo zmenili v našom správaní, na ktorom mu niečo prekáža, a preto nám dáva negatívnu spätnú väzbu. Ďalšia myšlienka, ktorá nám pomôže zachovať pri počúvaní kritiky chladnú hlavu: to, čo kritizujúci hovorí, je jeho názor, s ktorým môžeme a nemusíme súhlasiť. A aj keď s ním nesúhlasíme, môžeme si ho rozvážne vypočuť (čo keď má naozaj pravdu a my sa mylíme?). Takýto otvorený postoj ku kritike nám poslúži ako cenný zdroj osobnostného rastu a pokroku.

Spôsoby, ktorými si môžeme pomôcť pri prijímaní kritiky:

- **Technika otvorených dverí (asertívny súhlas),**
- **negatívne dopytovanie,**
- **negatívna asercia.**

## Technika otvorených dverí (asertívny súhlas)

Predstavme si kritika ako baranidlo a kritizovaného ako vchod do hradu. Veľmi ľahko môže medzi nimi vzniknúť boj o to, kto zvíťazí. Vydrží brána, alebo ju kritizujúci búšením prerazí? Teraz symbol kritiky ako boja použijeme v technike otvorených dverí, pomôže nám odstrániť nepríjemné napätie, ktoré v nás kritika vyvoláva, pomôže rýchlo znížiť negatívny tlak na nás bez toho, aby sme sami museli svoj tlak (spätnou kritikou, vysvetľovaním, obranou) zvyšovať. Keď chceme zachrániť priehradu pred prívalom vody, nemusí byť vždy najlepším riešením zosilnenie múru. Niekedy stačí otvoriť stavidlá. Voda sa prevalí a priehradu môžeme opäť uzavrieť. Takisto funguje aj technika otvorených dverí. Keď baranidlo zaútočí, dvere otvoríme, a tak zostanú celé.

### Technika otvorených dverí znamená:

- Súhlasíš s každou pravdou – „Áno, máš pravdu, že...“
- Súhlasíš s každou pravdepodobnou pravdou – „Môžeš mať pravdu, že..., Áno, je možné, že...“
- Súhlasíš s každou všeobecnou pravdou – „Áno, mohla by byť pravda, že...“
- Vyjadriť porozumenie pre pocity partnera, ktoré sprevádzajú jeho tvrdenia...  
Dôležité je, aby sme odpovedali slovami nášho partnera a nie tým, čo predpokladáme, že si myslí, lebo by mohlo vzniknúť ďalšie nedorozumenie.

• Zase si zabudol zaplatiť predplatné časopisu.	• Áno, máš pravdu, zabudol som na to.
• Ty si to vôbec nepochopil.	• Máš pravdu, niekedy mi dlhšie zapína.
• Počúvaj, ved' si od strachu polovicu zabudol povedať.	• Máš pravdu, bol som strašne nervózny.
• Ty sa nikdy nenaučíš nechávať odkazy tak, aby sme vedeli komu patria.	• Chápeš, že si nahnevaný, možno sa to naozaj nikdy nenaučím.
• Ľudia ako ty sú strašne dôverčiví a každému naletia.	• Áno, môže to byť pravda, že ľudia, ako ja sú príliš dôverčiví.

Technika otvorených dverí nám pomáha nespanikáriť, ak nás chce niekto kritikou manipulovať alebo vyprovokovať. Dôsledok: kritizujúci sa „vystrelia“ a prestane nás týmto spôsobom kritizovať.

## Negatívne dopytovanie

Negatívne dopytovanie nám na rozdiel od otvorených dverí pomôže získať od kritizujúceho viac konkrétnych informácií o nás, o našom správaní, o tom, čo kritizujúcemu prekáža, pomáha nám zistiť, čo môžeme urobiť, aby sme kritizujúcemu vyšli v ústrety. Ak sa stretneme s konštruktívnou kritikou, máme jedinečnú šancu zlepšiť svoje správanie namiesto snahy umlčať kritizujúceho obranou či protiútokom. Negatívne dopytovanie podporuje otvorenosť kritizujúcich.

Pri negatívnom dopytovaní hovoríme v prvej osobe jednotného čísla, sme priami, pokojní, neironizujeme, rozvážne sa spytujeme na konkrétne veci v našom negatívnom správaní.

- Zase skôr odchádzaš z práce!
- Nerozumiem, prečo by som nemohol skôr odísť? (Negatívne dopytovanie.)
- Lebo ešte treba niečo urobiť a nemôžeš len tak odísť.
- Aha, rozumiem, treba ešte niečo urobiť. A čo ti na tom prekáža, že odchádzam len tak? (Negatívne dopytovanie – konkretizácia.)
- Pozri sa, treba odpovedať na niekoľko listov a som na to sama. Mohol si sa pred odchodom spýtať, či netreba s niečím pomôcť. Ak nie, tak môžeš pokojne odísť, no je mi nepríjemné, že ty odídeš o hodinu skôr a ani sa neopýtaš, či niečo netreba pomôcť.
- Hej, rozumiem, to som si neuvedomil, správal som sa k tebe trochu sebecky (Empatia). Druhýkrát sa spýtam. Ale dnes potrebujem odísť skôr. Nebude ti prekážať, keď pôjdem? (Praktizovanie zmeny v správani.)
- To je o.k. Listy dnes zvládnem aj sama. Len som chcela, aby si sa vždy, keď odchádzaš, opýtal, či niečo netreba pomôcť.
- Aha, tak fajn. Zajtra, ahoj.
- To stretnutie sa ti dnes veľmi nevydarilo.
- Môže byť. Čo tým myslíš?
- No, neprišlo toľko ľudí, ako si asi očakával. Mohlo to byť oveľa lepšie.
- Hej, nebolo ich toľko. V čom by to mohlo byť oveľa lepšie?
- Možno si mohol rozoslať viac pozvánok a trochu osobnejšie ich formulovať.
- V čom myslíš osobnejšie?
- Mohol si potencionálnych účastníkov diskusie osloviť menom a pridať niečo, čím by mohli prispieť do diskusie.
- Aha, vidíš, to nie je zlý nápad. Dík. Myslíš, že ešte niečo by som mohol urobiť inak?

## Negatívna asercia

Princípom negatívnej asercie je vedomie, že sme normálni ľudia, ktorí občas robia chyby, že máme právo robiť chyby a vieme to prijať. Potom môžeme pokojne reagovať aj na kritiku, ktorá sa „na nás znesie“ plným právom. Naozaj sme urobili chybu a ostatní nám to vytkajú. Často reagujeme precitlivo, výbušne, stiahneme sa do ulity, sme smutní a nespokojní so sebou. Pomocou negatívnej asercie môžeme predísť konfliktu s kritizujúcim, alebo tomu, že v ňom pokazenou náladou vyvoláme pocity viny, lebo nám povedal niečo negatívne.

Prijať kritiku za chybu, ktorú sme skutočne urobili, môžeme pomocou negatívnej asercie takto:

- **Súhlaste s kritikou:** „Áno, máš pravdu, nepodarilo sa mi to...“
- **Prijmite ju bez ospravedlňovania a vysvetľovania „objektívnych okolností“:** „Hej, nemal som jej to povedať tak prudko. Nabudúce sa budem krotiť.“
- **Spýtajte sa na ďalšie podrobnosti, ktoré by vám mohli pomôcť predísť podobnej chybe:** „Áno, vynechal som niekoľko podstatných bodov. Čo myslíš, ako by som to mal urobiť, aby som na ne nabudúce nezabudol?“

## Zneškodnenie hnevu

Často sa stáva, že v návale práce, v strese alebo v kontakte s rôznymi ľuďmi sa stretneme s niekým nahnevaným. Môžeme reagovať rôzne – tváriť sa, že sa nič nedeje, spacifickovať ho, ak dokážeme, zaútočiť, utiecť alebo sa ho snažiť upokojiť a problém riešiť.

Ako treba postupovať, aby sme hnev utišili a zistili, čo ho vyvolalo:

- Konštatujeme hnev u druhej osoby: „Vidím, že sa naozaj hneváte.“
- Vyjadríme dobrú vôľu problém riešiť: „Rád si vás vypočujem a pokúsime sa s tým niečo urobiť.“
- Rozvážnym hlasom a správaním môžeme rozhnevaného človeka upokojiť a navrhnúť mu: „Nech sa páči, sadnite si, skúsme si s chladnou hlavou pohovoriť o tom, čo sa stalo.“
- Nezabudnime po celý čas aktívne počúvať, aby sme vedeli, prečo dotyčný za nami prišiel a prečo je nahnevaný: „Vidím, že vás to hnevá dlhší čas a kalich vašej trpezlivosti pretiekol.“

Nezabúdajme ostať pokojní, prijímať všetky emócie, ktoré k nám druhý cíti, a prejavíť pochopenie. Po rozptýlení hnevu máte možnosť korektné diskutovať o faktoch, ktoré vyvolali hnev.

Týmto prístupom dávame rozhnevanému človeku najavo, že sme ochotní ho vypočuť a zapodievať sa jeho problémom. Hnev dostane priestor, aby sa odplavil, po chvíli sa rozhnevaný človek upokojí a je schopný problém rozumne analyzovať a riešiť.

## Ako povedať nie, ako vyjadriť korektné nesúhlas

Často sa stáva, že máme problém povedať druhému človeku nie, odmietnuť jeho názor či vôľu pomôcť nám, neprijať radu, ako niečo urobiť (lebo to chceme urobiť po svojom). Cítime sa zviazaní vzťahom, slušnosťou, presvedčením, že treba byť dobrý a neodmietajú druhých. Povedať nie (keď chceme povedať nie) v asertívnom správaní je spôsob ako slušne, ale dostatočne rozhodne odmietnuť druhého bez toho, aby sme ho zranili či odmietli ako človeka.

Ak chceme povedať „nie“, je vhodné ujasniť si, či to naozaj chceme, zvážiť dôsledky našej odpovede. Potom povedzme: „Nie“, „Nie, nechcem“, „Nie, ďakujem, nemám záujem“, „Nie, to neurobím“, „Nie, to mi nevyhovuje“. Nevysvetľujme, neospravedlňujme sa, nanajvýš stručne uveďme jeden dôvod. Po odmietnutí vyjadríme pochopenie.

### Možný postup

1. Asertívne odmietnutie:	• Nie, nevyhovuje mi to. (Nie, nechcem.)
2. Vyjadrenie pocitov:	• Tvoj termín ma prekvapil.
3. Stručné vysvetlenie:	• Cez víkend idem preč.
4. Prejavenie pochopenia:	• Chápem, že ti to je nepríjemné.
5. Návrh riešenia:	• Čo keby sme si dohodli iný termín?
• Mohol by si, prosím ťa, prísť v piatok na stretnutie dobrovoľníkov?	• Nie, prepáč, piatok mi nevyhovuje.
• Ale ved' si sľúbil, že ak sa stretnutie uskutoční, tak určite prídeš.	• Áno, máš pravdu, sľúbil som, ale tento termín ma nemilo prekvapil. Nemôžem prísť. Na víkend idem preč.

• Ja som to naplánoval, zohnal všetkých ľudí a ty mi teraz povieš, že neprídeš? (Vyvolávanie pocitov viny.)

• Mrzí ma, že si s tým mal toľko práce, ale v piatok neprídem.

• No to ma podrž, mám teraz všetko odvolať, alebo čo?

• Je mi ľúto, že to budeš musieť odvolať, ale mne piatok naozaj nevyhovuje. Čo keby sme si spolu dohodli iný termín?

## Ďalšie spôsoby odmietania

- **Otázka** – otázkou môžeme vrátiť zodpovednosť za vyriešenie situácie alebo zodpovedanie problému tomu, kto ho nahodil: „Ako by ste to riešili na mojom mieste vy?“ „Čo myslíte, čo sa stane, ak to urobíme tak, ako chcete vy?“
- **Selekcia** – z kritického alebo odlišného názoru či alternatívneho návrhu riešenia vyberieme to, s čím súhlasíme. Ostatné buď vynecháme, alebo navrhujeme ako tému diskusie. „S vaším návrhom v bode 2, 3 a 4 úplne súhlasím, v bode jeden sa mi veľmi páči úvodná formulácia, druhú časť by som trochu pozmenil, o bode 5 by sme mohli chvíľu diskutovať.“
- **Podmienka** – súhlasíme s názorom či návrhom partnera, ale pridáme k súhlasu také podmienky, ktoré vyhovujú nášmu názoru: „Áno, toto je výborný návrh, ak by sa stretnutie konalo v piatok poobede, alebo v nedeľu doobeda.“
- **Áno a...** – Miesto „Áno, ale...“ povedať „Áno a...“. Tento spôsob môže vyzeráť ako obyčajná nevýznamná kozmetická úprava. „Áno, ale...“ vyvoláva v druhých pocit, že ich odmietame. „Áno, a...“ vyvoláva dojem, že len pridávame k názoru druhých ten náš: „Áno, dalo by sa to tak urobiť a ostatní si myslia, že tento spôsob im pridá dva dni práce navyše.“
- **„Hamburger“** – je spôsob ako odmietnuť problematický návrh alebo myšlienku, ale súčasne neodmietajú jej nositeľa, naopak, povzbudiť ho – medzi dve pozitívne odpovede vsunieme odmietnutie. V prvej časti vyzdvihneme niečo pozitívne: „Som rád, že ste si dali tú námahu sem prísť, vidím, že vám na tom záleží...“, v druhej časti povieme, nie: „...ako vidíte, dnes sa vám nebudem môcť venovať, mám niekoľko iných stretnutí...“, v poslednej navrhujeme pozitívne pokračovanie alebo alternatívu pre partnera: „...veľmi rád sa s vami porozprávam o tejto veci niekedy inokedy. Aký iný termín navrhujete?“

### Cvičenie 2: Asertívne odmietnutie

Pri najbližšej príležitosti odmietnite niektorým z predchádzajúcich spôsobov žiadosť kolegu alebo niekoho, s kým sa dobre poznáte. (Samozrejme takú, ktorú nemôžete alebo nechcete splniť, nie niečo, čo ste mu predtým sľúbili, alebo ktorú môžete jednoducho urobiť.) Ako ste to spravili? Čo ste cítili?

Na záver, keď už poznáme základné asertívne zručnosti, zoznámme sa s „filozofickým“ pozadím, z ktorého vychádzajú. Keď chceme efektívne komunikovať s ostatnými ľuďmi, je dobré uvedomiť si, že sme s nimi v partnerskom, vyváženom vzťahu. Máme svoje práva aj zodpovednosti, také isté ako ostatní ľudia (hovoríme teraz o komunikácii, o správaní človeka k človeku, nie o zodpovednostiach v pracovných či iných rolách). Keď si dokážeme



uvedomiť svoje práva a ako nám ich obmedzujú manipulačné povery, možno nám to pomôže komunikovať s druhými ľuďmi menej pasívne alebo menej agresívne, zvládneme lepšie prijímať kritiku, vlastné chyby aj chyby druhých ľudí. Tabuľka je upravená a doplnená verzia asertívnych práv podľa Manuela Smitha.

Rámček 3: Asertívne práva  
(Podľa Manuela Smitha, 1981.)

Manipulačné povery	Asertívne práva	Neznamená to
Nemal by si bezohľadne a nezávisle na iných posudzovať seba a svoje správanie. Musíš byť v skutočnosti zhodnotený a posúdený autoritou múdrejšou než ty sám.	Mám právo posudzovať vlastné správanie, myšlienky a pocity a byť za ne a za ich dôsledky sám zodpovedný.	Že si môžete robiť, čo chcete, nezávisle na tom, čo spôsobíte druhým.
Za svoje správanie si zodpovedný iným ľuďom, máš im skladať účty a mal by si všetko, čo robíš, zdôvodniť a ospravedlniť sa.	Mám právo neponučiť výhovorky, vysvetlenia ani ospravedlnenia svojho správania.	Že sa nikdy nikomu neospravedlníte ani nevysvetlíte, prečo ste niečo urobili.
Voči niektorým inštitúciám a ľuďom máš väčšie záväzky ako voči sebe. Mal by si obetovať vlastné hodnoty a prispôbiť sa.	Mám právo posúdiť, či a nakoľko som zodpovedný za riešenie problémov iných ľudí.	Že prestanete akokoľvek pomáhať druhým.
Ak si si už raz prisvojil určitý názor na vec, nikdy by si ho nemal zmeniť! Musel by si sa ospravedlniť alebo priznať, že si sa zmýlil, teda, že si nezodpovedný a neschopný rozhodovať!	Mám právo zmeniť názor.	Že budete meniť názor podľa toho, ako vám to bude najväčmi vyhovovať. (Kam vietor tam pláští.)
Nesmieš robiť chyby, ak ich robíš, musíš mať pocit viny! Iní by ťa kvôli tomu mali kontrolovať, teba aj tvoje rozhodnutia.	Mám právo robiť chyby a byť za ne zodpovedný.	Že sa ustavične budete vyhovárať na právo robiť chyby, ak niečo zanedbáte.
Mal by si vedieť odpovedať na každú otázku vzhľadom na dôsledky svojho správania, inak si nezodpovedný a zlý.	Mám právo povedať: „Ja neviem!“	Že toto bude vaša ďalšia výhovorka, keď sa vám nebude chcieť rozmýšľať.
Ľudia v okolí by k tebe mali mať kladný vzťah. Potrebuješ iných, bez nich sa žiť nedá. Je veľmi dôležité, aby ťa iní mali radi.	Mám právo byť nezávislý na dobrej vôli iných ľudí.	Že prestanete oceňovať a prejavovať lásku ľuďom, ktorí vám pomáhajú a majú vás radi.
Mal by si sa držať logiky, rozumnosti, racionality a zdôvodnenia toho, čo robíš. Platí, že „logické = rozumné“.	Mám právo robiť nelogické rozhodnutia.	Že vám môže pokojne „šibať“ a nepreberiete nijakú zodpovednosť za svoje správanie.
Musíš byť vnímavý a citlivý na potreby blízkych aj iných ľudí, „čítať ich myšlienky“. Ak to nerobíš, si bezcitný ignorant, a nikto ťa nemôže mať rád.	Mám právo povedať: „Ja ti nerozumiem.“	Že sa teraz prestanete snažiť porozumieť druhým.
Musíš sa snažiť byť lepší, dokonalejší. Asi sa ti to nepodarí, ale mal by si sa o to všetkých síl snažiť. Máš povinnosť držať sa zásady dokonalosti a snažiť sa o ňu. Keď nepočúvaš, si lenivý, bezcenný a nezaslúžiš si úctu ani rešpekt.	Mám právo povedať: „Je mi to jedno!“	Že sa z vás stane ignorant vždy, keď sa vám nebude chcieť počúvať druhých.

Podľa O'Brienovej má každý človek navyše právo:

- Vyjadrovať názory odlišné od ostatných,
- byť vypočutý druhými a braný nimi vážne,
- povedať „nie“, keď naozaj chce,
- nesúhlasiť, ak chce nesúhlasiť,
- aby sa k nemu iní ľudia správali úctivo,
- vyjadriť hnev, keď mu nejaké právo odopierajú,
- sám za seba rozhodnúť, čo je pre neho dôležitejšie a čo menej dôležité,
- na súkromie, keď cíti, že chce byť sám.

A čo je najzaujímavejšie, každý má právo sa rozhodnúť, či chce byť asertívny, alebo nie. Takže je to na vás.

### Aktívne počúvanie

Doteraz sme hovorili o asertívnom rozhovore a efektívnej verbálnej komunikácii. Efektívna komunikácia však zahŕňa aj efektívne počúvanie. Táto zručnosť prijímania informácií od druhého je dokonca v bežnom komunikovaní oveľa dôležitejšia než samotné rozprávanie. Pri efektívnej komunikácii sme nekládli dôraz na to, čo hovoriť, ale ako hovoriť. To isté platí aj pre efektívne počúvanie. Budeme sa zaoberať tým, ako počúvať druhého. Už ste istotne zažili, že vám bol sympatický človek, ktorý si vás vypočul, a vy ste mali pocit, že vám rozumie. Možno si spomínate aj na chvíle strávené s človekom, s ktorým ste sa úžasne porozprávali, a potom ste si uvedomili, že on vás vlastne „iba“ pozorne počúval, hovorili ste iba vy. Ak áno, znamená to, že ste mali možnosť stretnúť sa s človekom, ktorý vedel dobre počúvať.

Keďže pracujete v treťom sektore, každý deň prichádzate do kontaktu s mnohými ľuďmi (často s cudzími) a hráte úlohu „počúvajúceho“ – ľudia sa vám zverujú so svojimi problémami, potrebujú pomoc, chcú sa poradiť alebo len jednoducho vyrozprávať. Nejde iba o ľudí mimo organizácie, ale aj o kolegov. Aktívne počúvanie pomôže pri riešení konkrétnych problémov, dovoľí hlbšie porozumieť druhým, navodiť dobrú atmosféru či znížiť napätia pri potenciálnych konfliktoch a sporoch.

Čo je v skutočnosti aktívne počúvanie a ako sa odlišuje od „normálneho“ počúvania? Nižšie uvedený dialóg medzi Petrom (P) a Jozefom (J) výrazne dokumentuje oba spôsoby počúvania.

„Normálne“ počúvanie	Aktívne počúvanie
J: – Peter, počúvaj, čo sa mi včera stalo.	
P: – Hm. Hovor. (Sedí bokom a pozerá sa do svojich papierov, lebo ho Jozef práve vyrušil pri práci – neverbálne vlastne nepočúva a nepovzbudzuje k ďalšiemu rozprávaníu.)	P: – Hm. Hovor. (Otočí sa k nemu, odloží papiere a pozerá sa na neho, prípadne sa usmieva a rukou mu ukáže, aby si sadol – povzbudzuje ho k ďalšiemu rozprávaníu.)
J: – Vieš, ako sme včera mali ísť na ten úrad podať tam tie vyhlásenia. Tak tam ti sedela taká baba, že sa to nedalo s ňou vydržať. Otrasná ženská.	

„Normálne“ počúvanie	Aktívne počúvanie
P: – Hej, poznám ju, taká staršia blond a stále fajčí. Ešte si ju nikdy predtým nestretol? (Začal hovoriť o svojich poznatkoch a vedie ďalej rozhovor tým smerom, ktorý ho zaujíma.)	P: – Bol si včera na miestnom úrade a tam vás vybavovala nejaká žena a bola k tebe nepríjemná. (Parafrazuje, preformulováva.)
J: – Nie. Bol som tam prvýkrát. To si mi nemohol povedať, že tam taká sedí? Bol by som sa na ňu pripravil, lebo som bol z nej celkom šokovaný.	J: – Hej, bola nepríjemná. Najprv mi vytmavila, že som mal prísť o pol hodinu skôr a nie 10 minút pred koncom stránkových hodín, potom mi asi päťkrát vyčítala, že mi k tomu chýbajú podrobnejšie životopisy. Že na to sú formuláre, mal som si ich vypýtať minule.
P: – Ale čo, v pohode, veď druhýkrát už budeš vedieť, čo máš robiť. Normálne na ňu stačí len trochu pritlačiť a vybaví ti papiere na počkanie, ak nemá nič iné. (Bagatelizuje jeho pocity, dáva mu rady.)	P: – Stále ti niečo vyčítala a ešte aj teraz sa cítiš nepríjemne. (Vidí, ako sa cíti a pomenuje to – reflektovanie.)
J: – No, to vieš, ale mne sa tam druhýkrát nechce veľmi ísť, znova sa tam mám pred ňou klepať a vyzeráť ako somár? To mi za to nestojí. Ty vieš ako na ňu. Nemohol by si tam ísť ty?	J: – Fúj, bolo to tam hrozné, ale nechápem načo tam majú špeciálne formuláre na životopisy. Takú vec som v živote na úradoch nevidel a kvôli tomu musím cestovať hodinu hore-dole po meste.
P: – Ale prečo ja, veď na úrady predsa môžeš chodiť rovnako ako ja a máš na to viac času. Myslíš si, že ja keď stretnem niekoho, kto mi nie je sympatický, tak kvôli tomu nič nevybavím, alebo čo? Nebuď taký bojko a normálne tam choď. (Moralizuje, zahanbuje, poučča.)	P: – Je otravné ísť tam znova kvôli zopár papierom. (Opäť reflektuje pocity.) Som rád, že sa tomu venuješ, aj keď je to pre teba také nepríjemné. (Oceňuje jeho úsilie.)
J: – Ja tam už nepôjdem, ona je proti mne zaujatá, tak čo by som s ňou vybavoval?	J: – Čo mám robiť, potrebujem tie vyhlásenia, aby som mohol rozbehnúť program.
P: (Skáče mu do reči) – Čo by ona mohla mať proti tebe? Čo si jej niečo zle povedal? To nevieš ani vybaviť vyhlásenia? (Vypočúva, spochybňuje druhého.)	P: – Držím ti palce, myslím si, že sa ti to nakoniec podarí.

Všimli ste si, že dialóg začal v oboch prípadoch rovnako, ale spôsob Petrovho počúvania debatu nakoniec celkom zmenil? To je podstatný účel aktívneho počúvania – vyjadriť druhému porozumenie a podporu.

Skúsme si zopakovať, ako to môžeme robiť:

- **Neverbálnym správaním** – tónom hlasu, kontaktom očí, postojom, gestami, mimikou, prikývnutím – vyjadrujeme porozumenie. To podporuje druhého v rozprávaní.

- **Preformulujeme** najdôležitejšie myšlienky a pocity partnera.
- **Vcítíme sa** do iného človeka, akoby sme boli v jeho koži, v jeho situácii, potom pochopíme, čo hovorí a čo pri tom prežíva.
- **Nedávame rady**, odporúčania, nehodnotíme a neprerušujeme druhého v rozprávaní. Neuvádzame vlastné podobné zážitky, pocity a problémy zo svojej minulosti.

### Cvičenie 3: Aktívne počúvanie

*Variant 1.: Povedzte si v práci, že najbližšiu hodinu, keď bude vhodná príležitosť, zareagujete na ostatných tak, že budete používať prvky aktívneho počúvania, a pozorujte, či sa niečo zmenilo.*  
*Variant 2.: Vyhradte si čas pre kolegu, ktorý sa chcel s vami porozprávať. Skúste ho aktívne počúvať a uveďte si pri tom, aké správanie používate.*

- O akú situáciu išlo?
- Aké prvky aktívneho počúvania ste použili?
- Čo ste pozorovali?

## Riešenie konfliktov

Spomenuté techniky efektívnej komunikácie nám pomáhajú predísť alebo riešiť situácie, ktoré inak môžu prerásť do konfliktu či hádky. Aktívnym počúvaním, vyjadrovaním pociťov pomocou Ja výrokov, navrhovaním alternatív riešení a ďalšími spôsobmi komunikácie môžeme efektívne riešiť potenciálne konflikty, a tak si udržať dobré a otvorené vzťahy.

Namiesto ďalšieho teoretizovania uvedieme konkrétny príklad konfliktu. V jednej jeho verzii boli „použitie“ bežné neproduktívne spôsoby narábania s konfliktom a v druhej verzii niektoré asertívne techniky efektívnej komunikácie. Porovnajte tieto dve možnosti a skúste porozmýšľať, prečo jednotlivé spôsoby komunikácie pomohli alebo sťažili dospieť k dohode a k dobrému pocitu riešenia konfliktnej situácie.

*Ivan sa má stretnúť s kolegom o deviatej ráno, aby spolu išli na akciu. Kolega mešká a prichádza o 15 minút neskôr, ako sa dohodli. Ivan mu chce dať najavo obavy z toho, že zmeškajú začiatok akcie, netrpezlivosť, hnev...*

### Bežný spôsob

- Ježišmária, ideš neskoro, už som si myslel, že kvôli tebe nestihneme. (Obviňuje.)
- Čo som mal robiť, ušiel mi autobus. (Bráni sa.)
- Ušiel ti autobus! Tak máš ísť o jeden skôr a nestane sa ti to. To si nevieš poriadne vypočítať? (Vyčíta, radí, spochybňuje.)
- Ale viem, no nevyšlo mi to.

### Asertívny spôsob

- Som rád, že už ideš, bál som sa, že zmeškáme. Prihodilo sa ti niečo? (Pozitívny úvod, vyjadruje pocity, prejavuje starostlivosť.)
- Ale nie, len mi ušiel autobus.
- To je nepríjemné. (Chápe.)
- Hej, aj ja som sa bál, že nestihneme. Myslel som si, že pôjdeš bezo mňa.

– Nevyšlo ti to, to hovoríš vždy, na teba sa nedá spoľahnúť. (Hodnotí, zovšeobecňuje.)

– Akože sa nedá, ved' som prišiel, tak čo? A netvrď mi, že vždy chodím neskoro. (Bráni sa.)

– Počúvaj, čo sa so mnou hádaš, prišiel si neskoro, kvôli tebe nestihame a ešte vyskakuješ. Na tvojom mieste by som bol ticho a snažil sa to nejako odčiniť. (Vyvoláva pocity viny.) Nabudúce, keď budeš meškať, idem bez teba, je ti to jasné? (Vyhráza sa.)

– ??? (MIČI.)

– Ak ti mám pravdu povedať, bol som dosť netrpezlivý a už som sa začal na teba hnevať. Uvažoval som, že už odídem. Som zvyknutý čakať 20 minút. Môžeme sa dohodnúť, že ak pozajtra budeš meškať dlhšie, tak pôjdem na akciu sám? (Vyjadruje pocity, postoje, navrhuje riešenie.)

– Máš pravdu, ale nemohli by sme sa dohodnúť na 25 minútach, lebo také intervaly má autobus, ktorým chodím.

– Dobre, počkám 25 minút, alebo sa môžeme pozrieť, kedy sem prichádza tvoj spoj a dohodneme sa podľa toho. (Navrhuje ďalšiu alternatívu.)

Techniky z ľavej časti tabuľky zvyšujú napätie medzi dvoma ľuďmi. Ak tomu chcete zabrániť, použite pravú stranu a vyskúšajte, o čom ste sa dočítali v tejto kapitole. Prajeme vám veľa pozitívnych skúseností.

### Štyri aspekty komunikácie

Kým ukončíme túto kapitolu, ponúkneme vám ešte jeden veľmi praktický pohľad na komunikáciu medzi ľuďmi. Jeho autorom je nemecký psychológ Friedemann Schulz von Thun. Vo svojej teórii, ktorú vytvoril na základe dlhoročných skúseností pri práci s konfliktmi, hovorí, že každý výrok môžeme rozdeliť na 4 základné aspekty.

To, čo povieme, môžeme rozdeliť na

4 základné aspekty povedaného:	ktoré hovoria	na ich jasné vypovedanie si môžeme pomôcť otázkami
Vecný aspekt	O čom informujem.	Ako môžem povedať jasne a zrozumiteľne to, čo chcem?
Vzťahový aspekt	O TEBE (Ty správa) – čo si myslím o tebe. O NÁS (My správa) – čo si myslím o nás, o našom vzťahu.	Čo si o druhom myslím a ako na tom my dvaja sme? Ako narábam s ľuďmi svojím spôsobom komunikácie?
Sebaotvárajúci aspekt	O SEBE (Ja správa) – o tom, ako sa cítim, aký mám postoj, záujmy...	Čo dávam druhým o sebe vedieť? Čo svojou komunikáciou hovorím o sebe druhým?
Výzvodový aspekt	K čomu chcem druhého podnietiť (v myslení, konaní, cítení).	Čo chcem ovplyvniť svojou komunikáciou u druhých?

### Príklady 4 aspektov:

Do práce vám volá klient:

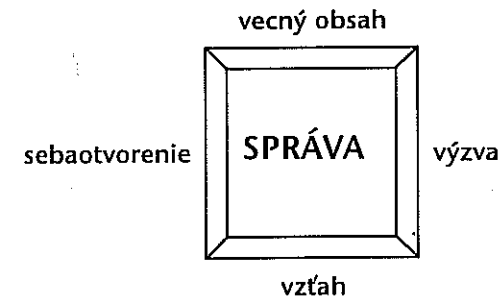
„Už som vám päťkrát volal!“

Vecný obsah – 5x som volal (oznam).

Sebaotvorenie – som sklamaný, nahnevávaný (takto sa cítim).

Vzťah – potrebujem vás, (ale aj) ste nezodpovedný, kde stále ste? (Čo si o vás myslím, čo k vám cítim).

Výzva – mohol by si mi aj ty konečne zavolať (čo od vás chcem).



Je schôdza a jeden z účastníkov povie: „Už je dosť hodín.“

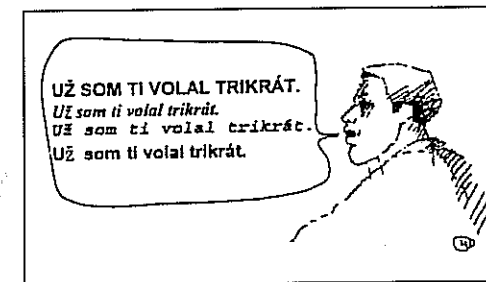
Vecný aspekt – je veľa hodín (informujem).

Sebaotvárajúci aspekt – je mi dlho, nebaví ma to, ponáhľam sa (ja sa cítim takto).

Vzťahový aspekt – už tú schôdzu naťahujete (vy ju naťahujete).

Výzvodový aspekt – skončíme schôdzu, chcem prestávku (urobte to).

V každom výroku dokážeme nájsť množstvo významov, ktoré sú v ňom naraz obsiahnuté. Ak chceme, dokážeme ich počuť a neraz lepšie rozumieť tomu, čo nám druhí (často veľmi nepriamo) chcú povedať. Keby sme si uvedomili, že účastník schôdze nás nielen upozorňuje, že je veľa hodín, ale nám aj dáva najavo, že sa ponáhľa alebo že sa nudí, naše schôdze by nemuseli ľudí otravovať a byť neefektívne.



Problém pri komunikácii nastáva vtedy, keď z týchto 4 aspektov reagujeme na nesprávny. Čiže ak si myslíme, že nám účastník schôdze oznámil len to, že je veľa hodín. Pokojne pokračujeme, ved' predsa vieme, koľko je hodín a ešte máme času dosť. Nepochopili sme a zvyšujeme napätie na schôdzi.

To, čo povieme, má štyri aspekty, ktoré počúvame takisto štyrmi ušami.

Máme 4 uši:

ktorými počujeme:

vecné ucho

Čo mi chcel povedať? Akú informáciu, aký vecný obsah?

vzťahové ucho

Ako to so mnou hovorí?  
S kým si myslíš, že vlastne hovoríš?

sebaotváraacie ucho

Čo cítiš? Čo sa s ním deje?

výzvodové ucho

Čo odo mňa chce? Čo mám robiť, čo si mám myslieť,  
ako sa mám cítiť na základe toho, čo mi hovoríš?

Komplikácie v komunikácii nastávajú vtedy, ak počúvame iným uchom, ako by sme mali, alebo ako od nás očakáva ten, kto sa s nami rozpráva. Napríklad na schôdzi sme počúvali účastníka schôdze vecným uchom, nereagovali sme na neho, pretože sme vedeli, koľko je hodín. Keby sme na jeho sebaotvorenie reagovali sebaotváračím uchom, spýtali by sme sa, či už je unavený alebo či sa ponáhľa. Ak by sme reagovali vzťahovým uchom (a sme

precitlivení na to, čo si o nás druhí myslia), mohli by sme povedať: „Tebe je jedno, že vám tu odovzdávam dôležité informácie? Ak ťa to nebaví, prosím, môžeš ísť!“ (Predpokladáme, že účastník schôdze si myslí, že sme nudní – a celé sa to hneď komplikuje.) Keby sme reagovali výzovým uchom, schôdzu by sme rýchlo skrátili a ukončili.

**Cvičenie 4: Analýza štyroch aspektov komunikácie**

Skúste analyzovať niekoľko výrokov zo všetkých 4 aspektov a pokúste sa na ne reagovať postupne, ako keby ste mali citlivé len jedno zo 4 uší.

• „Váš projekt je určite užitočný, ale takýto typ projektov nepodporujeme.“

• „Nemohol by si mi, prosím ťa, nechať toto miesto voľné?“

• „Neviem, či je toto naformulované dostatočne zrozumiteľne.“

• „Nie je tu príliš teplo a ťažký vzduch?“

Komunikáciu medzi ľuďmi komplikuje práve skutočnosť, že príjemca má možnosť slobodne sa rozhodnúť, ktorým uchom si vyslanú správu vypočuje. Ak si vyberie časť správy, na ktorú vysielateľ nekládol dôraz, vzniká nedorozumenie.

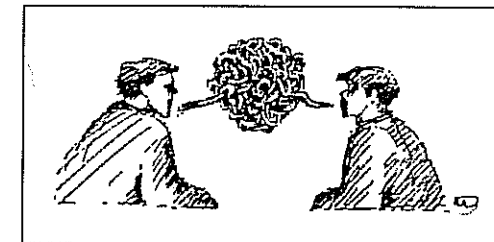
**Argumentácia**

O správnej argumentácii sa už všeličo popísalo. Police kníhkupectiev vo svete, ale už aj u nás sa plnia vševedúcimi príručkami pre obchodníkov, právnikov, rodičov, manažérov. Príručky majú atraktívne názvy: „Argumentuj a vyhraj“, „Môžeš získať všetko, čo chceš“, „100 nápadov, ako sa stať najlepším argumentátorom“. Vzniká dojem, že cieľom argumentovania je za každú cenu sa presadiť a akýmkoľvek prostriedkami poraziť súpera. Nezdíelame tento názor. Argumentácia nie je box.

Primeraná argumentácia smeruje k jasnejšej komunikácii, postavenej na racionalite a spoločne na uctievaných pravidlách dialógu. Účinná argumentácia, samozrejme, ráta aj s emóciami, pripisuje mimoriadnu dôležitosť vzťahu s argumentačným partnerom, ale cieľom ostáva presvedčiť partnera o pravde, ku ktorej sme dospeli na základe faktov a skúseností. „Argumentáciu“, využívajúcu demagógiu, polopravdy a iracionálne dôvody, budeme označovať pojmom pseudoargumentácia, hoci nikto nepopiera, že aj pseudoargumentácia môže byť krátkodobo veľmi účinná. Lídri neziskových organizácií sú často nútení reagovať aj na účinne podávanú sugestívnu pseudoargumentáciu. Preto si na záver povieme aj niečo o tom, ako reagovať v takejto situácii.

Začnime niekoľkými pravidlami o vytvorení presvedčivého a účinného argumentu. Prvá zásada hovorí, že by mal byť primerane dlhý. Čiže nemal by presiahnuť vyjadrenie jednej, nevyhnutnej myšlienky, aby sme mali istotu, že si ho partner vypočul. Keď hromadíme argumenty, ktoré ani „nedošli“ až k adresátovi, zbytočne mrháme energiou – akoby sme

sa pri zatĺkaní klinca nedívali, kde je hlavička, ale búsili kladivom na všetky strany. Hluk a námaha by boli zaručené, výsledok veľmi neistý. Argument treba postaviť tak, aby mal jeho prijímateľ šancu porozumieť mu a vytvoriť si súhlasný, menej súhlasný alebo aj úplne neakceptujúci názor.



Argument je silný tým, čo je dôležité pre partnera, nie tým, čo je dôležité pre nás. Byť presvedčivý znamená vykresľovať veci z perspektívy partnera, dávať väčší priestor veciam, ktoré sú dôležité na vytvorenie partnerovho názoru.

*Darmo budeme o kvalite našej opatrovateľskej služby presvedčať akreditáciami, ktoré naša inštitúcia získala, ak je pre potenciálneho klienta najdôležitejším ukazovateľom pekne, na čistých tanieroch servírovaná strava pre jeho príbuzného. Možno to považujeme za menej objektívny či hodnotný argument, ako písomné potvrdenie o spôsobilosti inštitúcie, ale cieľom je presvedčiť, a to dokáže čistý tanier lepšie, než písomné potvrdenie (ktoré takýto čistý tanier, samozrejme, predpokladá). Keď to zistíme, v diskusii budeme opakovane vyzdvihovať čistotu tanierov a menej argumentovať akreditáciami.*

Dobrý argument má jasnú štruktúru. Pozostáva – ako sendvič – z troch častí, ktoré by sa dali nazvať titulok, telo argumentu a priklincovanie.

Argument by mal začínať akýmsi titulkom, malo by zaznieť, o čo pôjde. Základné tvrdenie, podstatná téza, aby bolo jasné, čo sa bude ďalej obhajovať. Keď táto časť chýba, nie je od začiatku jasné, čo chceme povedať. Argument stráca údernosť a jasnosť. U partnera môže vzniknúť pocit: „Už tri minúty hovorí a stále nie je jasné o čom.“

V druhej časti argumentu – v tele argumentu – zaznie vysvetlenie, obhajoba, podpora faktami, citátmi. Rozvedenie rôznych aspektov zosilňuje účinok. Táto časť by mala mať štruktúru – dáva argumentácii razantnosť a sťažuje partnerovi prerušiť nás, kľučkovať a zavádzať. Štruktúru možno dosiahnuť logickým uvádzaním faktov, tvorením asociatívnych „kytic“ z údajov alebo len jednoduchým radením.

Logické uvádzanie faktov obsahuje napríklad takéto výrazy: „To potom znamená, ...ak, ...tak..., ...uvedomme si, čo vyplýva z tejto definície... uvediem príklad, ktorý dokazuje, že aspoň raz...“

Asociatívna „kytica“ by mohla byť v argumentovaní uvedená napríklad zvratom: „Je množstvo dôvodov, prečo by štát mal podporovať neziskové organizácie. Časť dôvodov je daná verejným prospechom, napríklad... iná časť dôvodov... ale najzávažnejšími dôvodmi sú...“

Jednoduché radenie znamená uvádzať argumenty členením: „takže po prvé, ...po druhé (a chcel by som upozorniť na tri aspekty tohto bodu), ...a po tretie ...a na záver ešte jeden krátky komentár...“

V druhej, „telovej“ časti argumentu by mali zaznieť aj tvrdenia alebo údaje vyvracajúce možné partnerove protiargumenty (tie, ktoré už zazneli, či ešte lepšie tie, ktoré ešte nezazneli, ale očakávame, že sa ich partner chystá použiť). Tento postup berie „vietor z plachiet“ a býva jedným z najúčinnějších.

V sekvenciách viacerých tvrdení v rámci jedného argumentu, ale aj v sekvencii viacerých argumentov, nie sú všetky tvrdenia či argumenty rovnako silné. Najzapamätateľnejšie je to, čo bolo povedané na začiatku a na konci sekvencie, na tie argumenty sa reaguje najčastejšie. Platí pravidlo, že by sme nemali začínať ani končiť slabými argumentmi. Pri vzostupnej stratégii (od relatívne najslabšieho argumentu k silnejším) hrozí, že sa k „tromfom“ nedostaneme, pretože už na začiatku nám partner skočí do reči slovami: „Už tu ťa



musím opraviť, pretože nie vždy...“ Pri vzostupnej stratégii (od tromfu k slabším argumentom) končíme často najslabším argumentom a naň partner hneď reaguje. Každú sekvenciu by sme mali začať tým, proti čomu sa takmer nedá namietat a končiť by sme mali úplným argumentačným tromfom. Sekvencie sily tvrdení alebo argumentov by mali tvoriť krivku tvarom pripomínajúcu visutú sieť medzi dvoma stromami.

## AAAAAAAAAAAA

Už sme upozornili, že v argumentácii sa nie vždy používajú férové postupy. Keďže chceme vyrovnať a neutralizovať pseudoargumentačné fauly, musíme ich včas rozpoznať a reagovať čo najskôr. Neplatí tu „oko za oko“. V obojstrannom argumentačne neférovom zápase nemožno vyhrať. Argumentačné fauly, s ktorými sa v pracovnej komunikácii môžeme stretnúť najčastejšie, by sa dali označiť ako pseudoargumentačný pľuvanec, pseudoargumentačná kaľuša a pseudoargumentačný ozembuch.

„Pseudoargumentačný pľuvanec“ je neférový postup, v ktorom partner uvedie zjavne nezmyselné, nepravdivé tvrdenie, ktoré nám pripíše na vrub a potom boduje pri jeho vyvracaní. Nezaujímá ho, že takéto tvrdenie sme nevyslovili, že čin, z ktorého nás obviňuje, sme nevykonali. Takýto „pseudoargumentačný pľuvanec“ treba preventívne zachytiť už na začiatku. Je ľahšie vyvracať niečo, čo bolo spochybnené skôr, ako to bolo vyslovené, než vysvetľovať, čo vyzerá ako zatiaľ nespochybnený nový fakt, ktorý už lieta v povetří. Ak očakávame, že niečo také zaznie, spochybníme to skôr, než to zaznie. Napríklad povieme: „A keby niekto chcel tvrdiť, že... vôbec to neobstoí, lebo... iba niekto veľmi, veľmi neinformovaný, by si mohol myslieť, že... Nie všetci ľudia ešte vedia, že... niektorí by si dokonca mohli myslieť takú kapitálnu hlúposť, že...“

„Pseudoargumentačná kaľuša“ je neférové radenie poloprávdy, neprávdy a čiastočne pravdivých tvrdení v rýchlom slede, potom v odpovedi nie je možné postihnúť a vyvrátiť všetky vypovedané pseudoargumenty. Časť lží, poloprávdy a nezmyslov, ktoré neboli vyvrátené, ostáva visieť a zabezpečuje prevahu pseudoargumentujúcemu partnerovi. Keď po prvej sekvencii zistíme, že v hre je „kaľuša“, neumožníme ju opakovať. Hoci sa to nepatrí, skočíme partnerovi do reči a zastavíme ho pri prvej nepravde. Nedovolíme mu pokračovať s vyprázdňovaním pseudoargumentačného zásobníka, kým sa prvá nepravda neuvedie na správnu mieru.

„Pseudoargumentačný ozembuch“ je neférový postup, keď partner zameriava pozornosť na „diváka“, tretiu stranu, ktorá pozoruje diskusiu. Rozohráva emočnú, vzťahovú hru. Oslabuje obsahovú stránku argumentácie tým, že neprímerane útočí na city. Staví sa do pozície obete a v divákovi vzbudzuje dojem, že diskusný partner je útočníkom, ktorý mu bez príčiny ubližuje. Každý „vľázný“ argument potom interpretuje ako neprímeraný a nevhodný útok, lepšie argumentujúci partner vyzerá ako necitlivý agresor. Takýto pseudoargumentačný bolestivý postup je nebezpečný, lebo nie je rozpoznateľný na prvý pohľad. Vyhnúť sa tejto hre znamená neskĺznuť z racionálnej úrovne, nenechať sa vmanipulovať do siete emocionálnych pseudoargumentov tam, kde by diskusia mala byť celkom vecná.

Tvrde a disciplinované reagovanie na pseudoargumenty je namieste pri partnerovom neférovom postupe, je však nevhodné, keď sa partner správa primerane. A netreba zabúdať, že takých situácií je v neziskovom sektore nepomerná väčšina.

Táto časť síce uzatvára kapitolu o komunikácii, ale v podstate je zhrnutím základu, na ktorom stojí ľudská komunikácia. Od nej sa odrážajú všetky techniky, spôsoby a kategórie reakcií a pohľadov na to, o čo v komunikácii ide.

### Rámček 5: Niekoľko mýtov o komunikácii

**Mýtus 1: Významy sú v slovách** – najväčším omylom vo vnímaní komunikácie je myslieť si, že čo povieme, tomu budú rozumieť tak, ako sme to povedali. Lenže významy nie sú v slovách, ale v ľuďoch. Pod pojmom pirát si motorista predstaví cestného piráta, počítačový fanúšik niekoho, kto načierno kopíruje programy, väčšina ľudí zarasteneho muža s páskou cez oko, s drevenou nohou a fľaškou rumu v ruke.

**Mýtus 2: Je vždy lepšie hovoriť** – mlčanie môže spôsobovať nové alebo prehĺbovať staré problémy, takisto ako neutíchajúci príval reči. Veľa chybných a negatívnych komunikácií vedie k negatívnym výsledkom. Pokus prestať hovoriť a nechať rozprávať druhého, vedie neraz k prekvapujúcim výsledkom. Alebo stíchnuť a dať si oddych, kým nás prejde hnev, môže viesť k tomu, že problém s kolegom preberieme tentoraz s chladnou hlavou, a tak dospejeme k spoločnému riešeniu.

**Mýtus 3: Záleží len na tom, čo hovorím** – je síce podstatné, ako sformulujeme to, čo chceme naozaj vyjadriť, ale veľmi veľa nedorozumení, konfliktov a napätia vzniká práve tým, ako niečo povieme. Akákoľvek jednoduchá veta sa dá povedať rôznymi spôsobmi, ktoré v určitých situáciách môžu partnera zmiestiť a viesť k nedorozumeniam.

**Mýtus 4: Slová sú len slová** – slová naozaj nie sú všemocné. Jedna veta chorého nevylieči. Avšak celkový prístup, komunikovanie nášho vzťahu a záujem mu istotne veľmi pomôžu a možno ho aj vyliečia. To sa týka všetkých vzťahov, aj pracovných. Spôsobom, akým hovoríme s ostatnými, budujeme si naše vzťahy a ich efektívnosť.

**Mýtus 5: Komunikácia vyrieši všetky problémy** – dobrou a efektívnou komunikáciou môžeme predísť aj vyriešiť množstvo problémov. Ale niekedy ani najlepšie načasovaná a optimálna komunikácia nemusí problém vyriešiť. Príklad: Podali ste a skvele obhájili projekt, ale nedostali ste naň peniaze. Opýtate sa „prečo“ a váš potenciálny grantier vám všetko jasne a zrozumiteľne vysvetlí. Vy jeho argumenty prijmete. No problém peňazí ostane nevyriešený.

**Mýtus 6: Schopnosť komunikovať je vrodenná** – hovoriť sa naučil každý, ale hovoriť tak, aby sme efektívne odovzdávali informácie, aby sme efektívne riešili problémy a konflikty, na to je potrebné učiť sa a trénovať zručnosti, ktoré v nás nikto cielavedome nerozvíjal. **NIKDY NIE JE NESKORO.**

Ponúkli sme vám niekoľko prístupov, ktoré možno využiť pri komunikácii. Iné pravidlá platia v oficiálnom styku, iné v časovej tiesni, iné v nezáväznom telefonickom rozhovore s kolegom a priateľom. Nehovorili sme o všeobecne platných receptoch, skôr sme sa snažili predstaviť rámce a prístupy, ktoré sú v komunikácii podstatné. Niektorými komunikačnými princípmi sa zaoberáme z iného pohľadu aj v ďalších kapitolách. (Marketing v neziskovom sektore, Vzťahy s verejnosťou a práca s médiami, Vedenie ľudí a pracovných tímov a riadenie organizácie, Vytváranie a rozvoj tímov v neziskových organizáciách.)

#### Použitá literatúra:

- Křivohlavý, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme. Nakladatelství Svoboda, 1988.  
 Praško, J.; Prašková, H.: Aservitivou proti stresu. Grada Publishing, 1996.  
 O'Brienová, P.: Aservita pro manažery. Management Press, 1996.  
 Adler, R. B.; Towne, N.: Looking in, Looking out. Saunders College Publishing, 1990.  
 Griffin, E.: A First Look at Communication Theory. McGraw-Hill, Inc., 1991.  
 Thun, F. S., von: Miteinander reden, Störungen und Klärungen, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1981.  
 Smith, M.: When I say no, I feel guilty. 19th ed., Bantam Books, New York 1981.