



Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť / Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ

Gabriela Herényiová  
Iveta Martinčeková

## Rozvoj komunikačných zručností

2015

Publikácia bola vydaná a financovaná z prostriedkov ESF  
v rámci národného projektu Profesionálny a kariérový rast  
pedagogických zamestnancov.  
ITMS kód projektu 26120130002  
ITMS kód projektu 26140230002

# **Rozvoj komunikačných zručností**

Gabriela HERÉNYIOVÁ  
Iveta MARTINČEKOVÁ

Bratislava 2015

Názov: **Rozvoj komunikačných zručností**  
Autori: PhDr. Gabriela Herényiová, CSc.  
PhDr. Iveta Martinčeková  
Recenzenti: PhDr. Anna Drábiková  
PhDr. Zita Rijáková, PhD.

Vydavateľ: Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave  
Odborná redaktorka: Mgr. Sylvia Laczová  
Grafická úprava: Ing. Monika Chovancová  
Vydanie: 1.  
Rok vydania: 2015  
Počet strán: 48  
ISBN **978-80-565-1010-0**

# OBSAH

Úvod	5
1  Všeobecná charakteristika sociálnej komunikácie	6
2  Druhy komunikácie medzi ľuďmi	8
3  Verbálna komunikácia	9
4  Neverbálna komunikácia	12
5  Presvedčovanie ľudí	17
6  Zásady efektívnej komunikácie	20
7  Problémy v komunikácii	23
8  Od konfliktu k spolupráci	34
9  Rozhovor – interview v práci odborného zamestnanca v škole	35
10  Typy rozhovorov	40
Záver	47
Zoznam bibliografických odkazov	48



## Úvod

Komunikácia a komunikačné zručnosti patria medzi najdôležitejšie zručnosti, ktoré by mali ovládať nielen učitelia, ale aj žiaci. V minulosti sa im neprikladala taká dôležitosť, akú majú v súčasnosti.

Komunikácie výrazne ovplyvňuje výsledok sociálneho kontaktu. Najmä pre učiteľa je komunikácia nevyhnutnou súčasťou jeho profesijných kompetencií pri výkone učiteľského povolania.

Učiteľ by mal disponovať nielen širokým všeobecným a odborným rozhľadom, ale tiež súborom pedagogických kompetencií, ktoré sa stávajú východiskom jeho komunikácie so žiakmi a ich rodičmi.

Tradičná rola učiteľa sa dnes mení. Moderný učiteľ by mal naplniť vzdelávacie predstavy rodičov, žiakov, ako aj spoločnosti. Jeho úloha *učiť* v zmysle prednášať, skúšať, vysvetľovať a hľadať správne riešenia, poskytovať informácie trvá, ale stále viac sa učiteľ stáva organizátorom, usmerňovateľom a tvorcom aktivít žiakov a ich sprievodcom pri poznávaní sveta. Aby bol schopný porozumieť signálom spätnej väzby o kvalite svojho pôsobenia na žiaka a efektívite vlastnej práce potrebuje komunikačné zručnosti a osobnostný rast.

Učiteľova práca je nesmierne náročná, najmä v súčasnosti, kde sa vyžaduje rýchlosť jeho reakcií a rozhodovania, jeho samostatnosť, verbálnu pohotovosť, pružnosť a tvorivosť pri riešení pedagogických situácií v škole.

Rozvoj komunikačných zručností umožňuje a podporuje profesijný rozvoj učiteľov, odborných a pedagogických zamestnancov prehlbovaním ich profesijných kompetencií.

Získajú zručnosti podporovať tolerantné správanie k mravným hodnotám a rôznym kultúram, kultivovane bez negatívnych emócií vyjadrovať svoj názor, argumentovať, tvoriť, upevňovať alebo meniť postoje žiakov.

## 1| Všeobecná charakteristika sociálnej komunikácie

Komunikačné zručnosti využívame vo všetkých sférach pracovných činností, ale najmä v povolaniach, kde sa denne stýkame s ľuďmi. Úspech v určitých povolaniach, ako napríklad povolanie diplomata, učiteľa, psychológa či herca, v značnej miere závisí od úrovne komunikačných zručností.

Na zlepšenie komunikačných zručností je žiaduce poznať a osvojiť si aspoň základné poznatky a informácie o sociálnej komunikácii, poznať pravidlá verbálnej, ako aj neverbálnej komunikácie a svoje komunikačné zručnosti rozvíjať prostredníctvom tréningov a úloh zameraných na rozvoj interpersonálnej komunikácie.

Komunikácia z technického pohľadu je systém, tzv. komunikačný reťazec spájajúci vysielač s prijímačom prostredníctvom komunikačného kanálu, sociálna komunikácia je však oveľa zložitejšia.

**Sociálna komunikácia, t. j. komunikácia medzi ľuďmi sa považuje za špecifický druh komunikácie, v procese ktorého dochádza k vzájomnému dorozumievaniu ľudí, výmene názorov, postojov, oznamovaniu vlastného prežívania danej situácie i vzťahu k účastníkom komunikácie.**

Ľudia sú zväčša presvedčení, že vedia nadväzovať primerané vzťahy, oslovujú iných spôsobom, aký sa vyvinul v priebehu ich socializácie do spoločnosti. Obyčajne si s tým vystačia po celý život, aj keď ho prežijú v konfliktoch a nedorozumeniach. Nezamýšľajú sa nad tým, čo tieto nedorozumenia spôsobuje a aký je ich vlastný podiel na nich. Skúsenosti ukazujú, že od našich komunikačných schopností závisí aj náš úspech. Vedieť efektívne komunikovať má iný význam, ako manipulovať s ľuďmi v záujme ekonomických a mocenských cieľov.

**Efektívne komunikovať znamená lepšie si navzájom rozumieť, rešpektovať sa navzájom napriek odlišným názorom a tým skvalitňovať naše medziludské vzťahy.**

Aj učiteľ potrebuje dosiahnuť konkrétny cieľ, aby bola jeho práca zmysluplná, aby žiaci, ktorých učí, sa učili v čo najväčšej pohode, aby jeho úsilie bolo podporované rodinou a najmä spoluprácou školy s rodičmi. **Žiakov aj rodičov si treba získať.** Je preto užitočné osvojiť si techniky, ktoré môžu učiteľovi pomôcť vyvarovať sa zbytočných chýb pri komunikácii.



## 2| Druhy komunikácie medzi ľuďmi

Ak hovoríme o škole, musíme mať na zreteli sociálne skupiny, ktoré sa tu stretávajú, medzi ktorými prebieha vzájomná interakcia realizovaná prostredníctvom komunikácie. Usmievame sa, navzájom si vymieňame pohľady, na znak súhlasu prikývneme, potľapkáme sa po pleci, mračíme sa a pod.

Medzi formy komunikácie patrí:

- *Intrapersonálna komunikácia* – pomocou ktorej hovoríme sami so sebou, poznávame seba, posudzujeme seba samého.
- *Interpersonálna komunikácia* – pomocou ktorej na seba vzájomne pôsobíme, poznávame druhých ľudí aj seba samého a poskytujeme druhým možnosť, aby nás poznali.
- *Komunikácia vo vnútri malých skupín* – školská trieda, pomocou ktorej na seba vzájomne pôsobíme s ostatnými členmi v rámci danej skupiny, riešime problémy, nachádzame nové nápady, informujeme sa o nových poznatkoch a skúsenostiach.
- *Verejná komunikácia* – pomocou ktorej nás iní informujú a presvedčujú, alebo naopak, my informujeme a presvedčujeme iných, aby zmenili svoj postoj, názor, hodnotu, uvažovanie určitým smerom.

Sociálna psychológia rozlišuje tri skupiny komunikačných kanálov, na základe ktorých možno vyčleniť **tri druhy sociálnej komunikácie**:

- *Verbálnu komunikáciu – slovnú.*
- *Neverbálnu komunikáciu – bez slov.*
- *Komunikáciu činom.*

### 3| Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia je slovný prejav, v ktorom si vymieňame informácie, názory a postoje. Uskutočňuje sa kladením otázok, odpovedaním na ne, rozhovorom, dialógom. Táto forma komunikácie sa neobmedzuje iba na hovorený prejav, uskutočňuje sa aj v písomnom prejave písaním a následným čítaním. Tu si možno predstaviť okrem pera a papiera aj možnosť zápisu na iné komunikačné médiá, ako pamäť počítača, záznam na video a DVD a pod. (Mareš, Křivohlavý 1995, s. 57). Pri verbálnej komunikácii je dôležité uvedomiť si niekoľko základných otázok (Křivohlavý 1988):

**Kto** hovorí – hovorí len za seba alebo za určitú skupinu, hovorí z pozície určitej roly.

**Čo** hovorí – ktorým slovám sa vyhýba, čo hovorí a čo zamlčuje, čo hovorí nové, čo potrebné, akú má hodnotu to, čo hovorí.

**Kedy** to hovorí – čo predchádzalo tomu, kým niečo povedal, podľa situácie i udalosti.

**Kde** to hovorí – pred kým áno a pred kým nie, v akej situácii hovorí.

**Ako** to hovorí – ako zrozumiteľne, ako mu záleží na tom, aby mu porozumeli, akým hlasom hovorí, ako sa pritom správa, čo robí a ako sa tvári.

**Prečo** to hovorí – z akých dôvodov to hovorí, čo ho k tomu motivuje, čo tým chce dosiahnuť?

**Aký je účinnok** toho, čo hovorí – s akým efektom sa stretáva to, čo bolo povedané?

Problémom verbálnej komunikácie je, že treba vyvinúť úsilie, aby sa človek stal vnímavejší na to, čo mu oznamujú, t. j., naučiť sa počúvať. V každodennom živote si zriedka overujeme, či sme niekoho správne pochopili. Často sa uzatvárame do vlastného sveta interpretácie domnienok a výmyslov, týkajúcich sa obsahu výpovedí a správania iných. Značnú úlohu tu zohráva naša

skúsenosť, ktorá môže deformovať obraz toho, o čom práve hovoríme. Napríklad učiteľ, ktorý mal v minulosti nepríjemný konflikt s istým rodičom, má tendenciu negatívne vnímať typovo podobného rodiča.

Verbálna komunikácia je komunikácia sprostredkovaná jazykovým znakom a významom naňho viazaným. Prebieha po dvoch významových líniách. Jednak je to línia tematická – to o čom sa hovorí, a jednak línia interpretačná, to znamená aký význam a zmysel témy komunikujúci ľudia prikladajú (Výrost, Slaměník 1997, s. 144). Ak komunikujeme a sledujeme rečový prejav svojho partnera v komunikácii, musíme si všímať aj veľmi dôležitú akustickú stránku reči, ktorá nás upozorní na psychickú pohodu alebo nepohodu človeka pri spoločnom rozhovore. Hovoríme o paralingvistických znakoch reči.

Podľa Mareša a Křivohlavého (1995, s. 60) medzi paralingvistické charakteristiky reči, ktoré sa nedajú písomne zaznamenať patria:

1. *Hlasitosť reči* – hovorí mimoriadne ticho alebo mimoriadne hlasno.
2. *Výška tónu reči* – hovorí piskľavo alebo hlbším hlasom.
3. *Rýchlosť reči* – hovorí rýchlo, unáhľene alebo veľmi pomaly ako „uspávač“.
4. *Objem reči* – nehovorí takmer vôbec, je utáraný, ale nič pritom „nepovie“.
5. *Plynulosť reči* – hovorí s dlhými prestávkami, nesúvislo, alebo ako „z knihy“.
6. *Intonácia (melódia) reči* – hovorí stále rovnakým tónom, monotónne alebo preháňa intonáciu.
7. *Chyby v reči* – nedokončuje vety, množstvo prerieknutí alebo hovorí nesprávne.
8. *Správna výslovnosť* – nezrozumiteľná reč, nedbalá výslovnosť, hltanie koncov slov.
9. *Kvalita reči* – vecnosť rozhovoru, len áno – nie, strohé, úsečné odpovede alebo mimoriadne rozvláchny až utáraný.
10. *Členenie reči – frázovanie* – hovorí ako stroj, bez výrazných prestávok v reči, „nečíta bodky za vetou“ alebo naopak, prehnané frázovanie reči a reč je roztrhaná.

Porozumenie paralingvistickým znakom reči nám pomôže porozumieť a pochopiť správne význam hovoreného. Napríklad ironické zafarbenie hlasu,

podtón koketnosti, zvýšený hlas dávajú obsahu slova zvláštny význam. Nesprávne pochopenie alebo vysvetlenie významu slov môže viesť k nedorozumeniam, resp. k informačnému šumu.

### **Bezslonné zložky rečového prejavu**

Ak sa započúvame do rozhovoru, často počujeme zvuky, ktoré je ťažko opísať a písomne zachytiť. Máme na mysli zvuky vychádzajúce z hrdla, ale nie sú zachytené v nijakom slovníku. Môžu to byť napríklad zvuky typu „éééé“, alebo „*ehm, ehm*“ či „*hm, hm*“. Sem patria i vzdychy a podobné akustické prejavy dýchania. Tieto zvuky nazývame aj *barličky komunikácie*, pretože ich často využívajú rečníci, ktorí sa nevedia vyjadriť, ťažko hľadajú slová a pomáhajú si týmito zvukmi. Zistilo sa, že takéto pazvuky v skutočnosti vyjadrujú osobné ťažkosti hovoriaceho pri hľadaní vhodných slov na vyjadrenie myšlienky.

### **Pomlčky v reči**

Prestávky, pomlčky, pauzy, ticho a pod., ktoré narušujú plynulosť reči, majú svoj význam. Všeobecne sa uvádza, že pomlčka je príznakom hlbokého citového stavu človeka. Prestávky v reči sledujeme z rôznych aspektov:

- **Dĺžka ticha** – ako dlho trvá pomlčka. Rôzne dlhé pomlčky majú svoj odlišný význam (*pri odpovedi v škole žiak nevie čo ide ďalej..., pri riešení konfliktu si musíme utriediť myšlienky v hlave, alebo sa pripravujeme na slovný útok a pod.*).
- **Umiestnenie pomlčky** – na začiatku vety (*nevieme ako ďalej alebo ako začať...*), v strede rozhovoru (*sme zaskočení, prekvapení, pripravujeme sa na útok a pod.*).

Pri rozhovore je dôležité nielen hovoriť, ale aj aktívne počúvať partnera a všímať si všetky znaky rozhovoru. Aktívne počúvanie znamená počúvať a sledovať partnera očami, srdcom a celým telom. Tento typ komunikácie nazývame **neverbálna komunikácia**. (Křivohlavý 1988, s. 142)

## 4| Neverbálna komunikácia

Aktívne počúvanie sa prejavuje *živostou* v tvári, sústredenosťou, pohľadom do očí, pokojom a uvoľnením celého tela. Neverbálnou komunikáciou si prejavujeme a vymieňame **emócie – pocity, nálady, afekty**, prejavujeme záujem o zblíženie – nadviazanie intímnejšieho kontaktu, snažíme sa u druhého vytvoriť dobrý dojem *kto som ja!*, usilujeme sa zámerne ovplyvniť postoj partnera a podobne. Neverbálna komunikácia sa uskutočňuje signálmi tela, mimickými a zrakovými signálmi, priestorovou a teritoriálnou komunikáciou, komunikáciou prostredníctvom predmetov, dotykom, bezslovnými prejavmi a mlčaním, ako aj časovou komunikáciou. Medzi **neverbálne prejavy** patrí: **Mimika** – komunikácia prostredníctvom tváre. Komunikačné kanály na tvári predstavujú oči, ústa, obočie, nos, čelo, brada, zuby, líčne svalstvo a pery. Do procesu komunikácie prostredníctvom mimiky sa zapájajú viaceré kanály spoločne. Napríklad pri úsmevе sa zapájajú ústa, oči, líca a niekedy aj zuby. Prezентujú rôzne výrazy tváre, do ktorých patrí, patrí 8 primárnych emócií: *šťastie – nešťastie, neočakávané prekvapenie – splnené očakávanie, spokojnosť – nespokojnosť až znechutenie, záujem – nezáujem*. Emócie môžeme na tvári sledovať predovšetkým v týchto troch zónach:

a) *oblasť čela až po obočie – prekvapenie,*

b) *oblasť očí a viečok – strach, smútok,*

c) *oblasť tváre, nosu, úst – šťastie, radosť.* (De Vito 2001, s. 128-130)

**Pantomimika** alebo **gestikulácia** – neverbálna komunikácia pomocou rúk, ktorá sprevádza alebo prifarbuje verbálnu komunikáciu. Táto forma komunikácie má veľký význam, pretože prostredníctvom rúk dokážeme prenášať správy; v niektorých prípadoch môže gestikulácia nahradiť verbálnu komunikáciu. Existujú rôzne možnosti dorozumievania pomocou gesta. Najznámejším komunikačným systémom založeným na gestikulácii je posunková

reč. Posunkovú reč nevyužívajú iba ľudia s poruchami reči, sluchu, využívame ju aj vtedy, keď zlyhávajú verbálne kanály. Existujú kultúrne tradované posunky a pohyby rúk, prikývnutie, súhlas, utlmené pohyby, nadmerná až neprirodzená gestikulácia. Ak komunikujeme s cudzincom, alebo ak sa pre rôzne bariéry nepočujeme, napr. bežná posunková komunikácia šoférov...

**Postoj, poloha tela – posturoológia** je držanie tela a všetkých končatín, naklonenie sa k niekomu, obrátenie tváre alebo odvrátenie sa, priveľké uvoľnenie, neprirodzené správanie. Spôsob ako človek zaujme určitú polohu tela, rúk, nôh hlavy, môže iným oznámiť, či je jeho psychický postoj priateľský, alebo nepriateľský, či chce pokračovať v komunikácii, alebo jednoducho rozhovor ukončuje. Posturoológia rozoznáva otvorené a zavreté fyzické postoje, ako aj súhlasné a nesúhlasné fyzické postoje dvoch a viacerých osôb. Napríklad fyzický postoj žiaka počas rozhovoru s učiteľom počas sociálnej komunikácie, sa mení buď smerom k pozitívnemu, alebo negatívnemu.

**Pohľad** – reč pohľadov, reč očí je najčastejším neverbálnym prejavom správania a sociálnej komunikácie. Svojimi pohľadmi odovzdávame druhým ľuďom veľké množstvo rôznych informácií. Napríklad vyhybaním sa pohľadu môžeme signalizovať svoj nezáujem, a to buď o osobu, konverzáciu alebo prijatý zrakový kontakt. Pohľadom môžeme signalizovať povahu vzťahu, či kladného alebo záporného (láskavý alebo vyhybavý pohľad) alebo svoju dominanciu či submisívnosť. Očami môžeme prosiť o pomoc, očami vyzývame ľudí k zapojeniu sa do diskusie, o ich súhlas a pod. Oči sú najčastejším prostriedkom na nadviazanie vzťahu. *Oči sú zrkadlo duše* – kam sa pozeráme, ako často, ako dlho a ako sa pozeráme; upretý pohľad do tváre alebo *blúdenie* očami po okolí. Reč pohľadov patrí medzi najčastejšie neverbálne spôsoby medziľudskej komunikácie. *Reč očí* medzi učiteľom a žiakom:

**Smer očnej osi** – t. j. zameranie pohľadu na určitý cieľ. V sociálnej komunikácii je dôležité sledovať, na koho zo žiakov sa učiteľ pozerá. Sleduje žiak učiteľa, alebo sa pozerá inde? Na ktorého spolužiaka sa pozerá? Najcitlivejší okamih pohľadov (*face to face*), t. j. stretnutie zorných osí dvoch ľudí.

**Častota pohľadov** – učiteľ pohľadom sleduje celú triedu, jeho oči sa zastavujú na jednotlivých žiakoch. U každého z nich by sa mal zastaviť pohľadom niekoľkokrát počas vyučovacej hodiny. Žiaci citlivo zaznamenávajú, ako často

sa na nich učiteľ pozerá, a ako často sleduje, resp. ignoruje iných žiakov. Táto citlivosť na častosť pohľadov je mimoriadne dôležitá, i keď si človek vedome pohľady nepočíta.

**Celkový objem pohľadov** – umožňuje stanoviť mieru učiteľovho záujmu o jednotlivých žiakov. Tento záujem je daný situačne, môže byť prejavom dlhodobého postoja učiteľa ku žiakovi. Je dôležité si uvedomiť, že na objem jednotlivých pohľadov učiteľa sú žiaci mimoriadne citliví a všímajú si každú zmenu správania učiteľa.

**Sled pohľadov** – poradie pohľadov v sociálnej komunikácii. Na koho sa učiteľ pozeral skôr, ako sa pozeral na daného žiaka, na koho sa pozrel potom a pod. To isté platí aj u žiaka, či sa pri odpovedi pozeral na učiteľa, alebo čakal pomoc od spolužiaka a *očami si pýtal* odpoveď.

**Pootvorenie viečok** – existuje mnoho uhlov pootvorenia viečok; informácia môže byť rôzna u rôznych ľudí.

**Tvary obočia** – k najzákladnejším patrí zvrážtenie obočia, pokrčenie čela nad očnicami a pod.

**Frekvencia žmurkania** – nesúvisí len s fyziologickými procesmi, ale s niektorými psychickými stavmi a situáciami v škole.

Pochvala a pokarhanie učiteľa ovplyvňuje pohľady žiakov. Ak žiaka oceňujeme, chválime, častejšie sa nám pozerá do očí, pri karhaní sa zrakové kontakty s učiteľom obmedzujú na minimum, resp. sa im žiak úplne vyhýba.

**Dotyk – haptika** – dotyková komunikácia je jednou z najstarších druhov komunikácie medzi ľuďmi. Dotyky vyjadrujú emócie, ako napr. náklonnosť, podporu, sexuálny záujem, agresivitu, ale aj získanie pozornosti druhého, na pozdrav či lúčenie. Ide najčastejšie o podanie ruky, pohladenie či odstrčenie, bezprostredný kontakt. Podaním ruky môžeme dať najavo, či nám stretnutie urobilo radosť, alebo nie. Dotykom ruky možno žiaka povzbudiť, aj upokojiť.

**Kinezika** – pohyby, ktoré sa viažu na spôsob chôdze, sedenia, pohyby rúk, hlavy. Rýchlosť týchto pohybov, výrazný motorický nepokoj, utlmené pohyby. Rozsah pohybov súvisí s intenzitou emocionálneho prežívania situácie. V školských podmienkach sa zameriame najmä na pohyby krku a hlavy. Pohybom hlavy, aj minimálnym sa dá vyjadriť súhlas i nesúhlas; strnulé držanie hlavy, až nehybné držanie môže vyjadrovať neúčast a vzdor.

**Proxemika** – sleduje otázku osobného priestoru, reakciu človeka na priestor okolo neho, jeho využívanie. Ide o vzdialenosti, ktoré majú ľudia medzi sebou pri rozhovore. Rozlišujeme štyri osobné zóny. Štruktúru osobnej zóny si môžeme predstaviť ako mydlovú bublinu, ktorá obklopuje človeka v jej strede. Ukazuje sa, že každý človek má niekoľko takýchto bublín a každý púšťa rôznych ľudí rôzne hlboko do svojho osobného priestoru.

E. Hall (podľa Výrost, Slaměník 1997, s. 136) rozlíšili z proxemického hľadiska 4 základné vzdialenosti, **dištančné pásma**, alebo zóny, ktoré určujú typ vzťahu:

- 1) **Intímna zóna** je dolná hranica a splyva s tesným hmatovým dotykcom partnerov. Predstavuje 15 – 30 cm. Takýto styk je medzi matkou a dieťaťom, milencami, manželmi a pod.
- 2) **Osobná zóna** je vzdialenosť, kde sa dvaja môžu držať za ruky (45 – 75 cm). Je to vzdialenosť, ktorú dodržiavame pri stretnutí s neznámym človekom na ulici, vzdialenosť, ktorá je nám príjemná pri bežnom rozhovore. Môžeme pri nej sledovať pohľad a udržať očný kontakt s partnerom.
- 3) **Sociálna zóna** je väčšia vzdialenosť, kde nie sú partneri osobne zainteresovaní. Ide o služobný styk, pri obchodnom vyjednávaní, verejnej diskusii v skupine ap. Pri služobnom styku sme si zvykli zachovávať pomerne väčší odstup od druhých ľudí. Dodáva nám pocit psychického bezpečia. Ide o vzdialenosť 1,5 – 3,6 m.
- 4) **Verejná zóna** je napríklad vzdialenosť hercov na javisku od divákov v hľadisku, profesora od študentov, učiteľa od žiakov. Dôležité je, aby sa rečník nachádzal v takej vzdialenosti, aby bolo vidieť zreteľne jeho gestá, pohyb postavy v priestore a aby mu bolo rozumieť.

Človek pociťuje prekročenie hranice osobnej zóny často nepríjemne, vníma iného človeka ako „votrelca“. Problém v komunikácii môže nastať aj pri horizontálnom vzdialení. Ak sú pri komunikácii oči jednej osoby vyššie ako oči druhej osoby (*častý jav v škole, učiteľ stojí nad žiakom pri lavici alebo stojí pri písomke za jeho chrbtom*), vytvára sa sugestívny vplyv nadradenosti a podradenosti. Vystihujú to úslovia, napr. *Dívať sa na niekoho z balkóna; Nesiahá mi ani po päty.*



## **Komunikácia činmi**

Komunikácia sa uskutočňuje aj činmi. Svoj vzťah k druhým mnohokrát deklarujeme verbálne, napr. *mám ťa rád*. Či je to pravda, to zistí človek až z nášho správania. Dávame mu prednosť pred inými, sme radi v jeho blízkosti, radi pomôžeme, prichystáme mu prekvapenie, darujeme nejakú pozornosť.

Komunikácia všetkými tromi spôsobmi zvyčajne harmonizuje, je v určitom súlade (napríklad na milovanú bytosť sa usmievame, hovoríme jej láskavé slová, nosíme kvety). Často však medzi rozličnými spôsobmi a úrovňami komunikácie vzniká nesúlad. Napríklad zavoláme na dieťa *Pod sem zlatko!*, čo by sa mohlo interpretovať ako láskavé pozvanie, ale intonácia hlasu a varecha v ruke dieťa presvedča, že je v ohrození. Z uvedeného vyplýva, že sociálna komunikácia nie je vždy jednoznačná. Napriek tomu, že hovoríme tou istou rečou, nemusíme si rozumieť. Slová, vety a výroky môžu rôzni ľudia chápať rôzne, v rôznych kontextoch im dávať iný význam. Neverbálne prejavy môže každý interpretovať inak, po svojom, na základe osobných minulých skúseností. Preto je veľmi dôležité učiť sa komunikovať – vyjadriť to, čo chceme povedať, a porozumieť tomu, čo povedali nám.

## **Komunikácia úpravou zovňajšku**

Hranice neverbálnej komunikácie sa neustále rozširujú a v poslednom období sa do nej zahrňuje aj úprava zovňajšku a úprava životného prostredia (Mareš, Křivohlavý 1995). S neverbálnou komunikáciou sa stretávajú najmä učitelia a dospievajúca mládež. Ide najmä o spôsob obliekania žiakov, školské tašky a ruksaky, úpravu vlasov, ozdobných prvkov do vlasov, nápisov na tričkách a pod. D. Bittnerová (tamže, s. 113) upozorňuje, že tieto prvky sú prejavom osobitej detskej kultúry najmä v období dospievania, i keď to väčšina učiteľov považuje v škole za neprípustné. Negatívne učiteľské postoje vyvolávajú príslušný komentár žiakov. Ako problém sa ukazuje hľadanie vlastnej, neopakovateľnej identity, dospievajúceho, ktorý aj poriadok vo svojom okolí vníma ako „organizovaný neporiadok“, v ktorom sa on vyzná.

## 5| Presvedčovanie ľudí

Pri verbálnej komunikácii často dominujú vecné informácie a logické vzťahy, pri neverbálnej komunikácii zas **reč emócií**.

Od detstva sa človek učí porozumieť bezslovným citovým prejavom iných ľudí, číta v ich tvárach, počúva a rozoznáva tón ich hlasu, pozoruje pohyby pri rôznych afektoch.

V komunikácii a pri prežívaní emócií zaujímajú zvláštne miesto emócie úzkosti a strachu. Tieto emócie vznikajú automaticky, keď človek nie je schopný vysvetliť, čo sa s ním, alebo okolo neho deje. Ide o prejavy bezradnosti, keď nemôžeme nájsť primeraný spôsob reagovania.

Zo všetkých druhov emocionálnych reakcií sa najviac pozorovali tie, v ktorých ide o motív zblíženia. Účinnosť takejto reakcie závisí od odpovedi toho, s kým sa chceme zblížiť. Vysielame bezslovné informácie, neverbálnou komunikáciou dávame najavo, že máme zámer zblížiť sa (pohľady, fyzické postoje, priestorové priblíženie, výrazy tváre...) a záleží na tom, ako zareaguje adresát. Ak učiteľ neporozumie bezslovnému odmietavému postojovi žiaka a opakuje pokusy o zmenšenie vzdialenosti medzi ním a žiakom, je jeho správanie označované ako trápne a nezdvorilé.

Bez slov sa často vytvárajú prvé dojmy o ľuďoch. Posudzovanie zovňajšku, tón hlasu, spôsob reagovania a komunikácia s ľuďmi. Na presvedčovanie poslucháčov na získanie ľudí je dôležitá „reč pohľadov“ (Mareš, Křivohlavý 1995, s. 115). Pokusy ukázali, že existujú rozdiely v správaní človeka, ktorý má poslucháčom informácie iba oznámiť a človeka, ktorý má za úlohu poslucháčov získať pre nejakú myšlienku, alebo ovplyvniť ich postoje. Učiteľ, ktorý iba oznamoval informácie, vykazoval oveľa menší počet pohľadov na svojich poslucháčov ako učiteľ, ktorý presvedčoval aj pohľadmi, a tak si získaval pozornosť žiakov. Svoju úlohu zohráva aj vzdialenosť – čím bližšie je učiteľku

žiakom, a je presvedčivý, tak sa oveľa častejšie a dlhšie pozerá žiakom do očí. Je zaujímavé zistenie, že ženy sú v tomto presvedčivejšie ako muži.

Vzdialenosť komunikujúcich osôb pôsobí na presvedčivosť ich slovného prejavu. Ten, kto pristupuje mimoriadne blízko k oslovenému, je považovaný za človeka, ktorý potrebuje niečo naliehavo povedať, než ten, kto tú istú informáciu povie z väčšej – neutrálnej vzdialenosti. Neverbálne prejavy umožňujú skúsenému učiteľovi hlbšie preniknúť do emocionálnej sféry žiakov, poznať ich psychické postoje. Umožňujú mu preniknúť do oblastí, kam často *iné cesty nevedú* a kam sa potrebuje učiteľ dostať, ak má byť jeho pedagogické pôsobenie a jeho pedagogická komunikácia naozaj účinná.

### **Komunikácia časom**

Koho častejšie stretávame, k tomu si vybudujeme určitý vzťah. Čas má svoju psychologickú výpovednú hodnotu. Ak niekto všade chodí včas, alebo neskoro, má na to obyčajne svoje osobné dôvody, väčšinou nevedomé.

Existuje vraj 23 dôvodov meškania – upútanie pozornosti, skúška lásky, vyjadrenie nechuti atď. Všímajme si napr. dĺžku času, keď necháva šéf čakať svojich podriadených, kým im otvorí po zaklopaní na jeho dvere; kedy žiak vchádza po zvonení do triedy; od nášho zaklopania na dvere riaditeľne a následným „vstúpte“... Ako môžeme ovplyvniť komunikáciu napr. s rodičom? Vieme, že verbálna komunikácia nemôže existovať bez čo len jediného neverbálneho prejavu. Vieme, ako jednotlivé neverbálne prejavy pôsobia, aké dojmy môžeme vyvolávať, ako ich môžeme efektívne zužitkovať. Zámerným využívaním niektorých neverbálnych prejavov možno vnieť do komunikačného procesu viac empatie, porozumenia, spoluúčasti... Takto môžeme prispieť k väčšej dôvere a efektívnejšej komunikácii s partnerom, ale treba vedieť hranice, aby človek neprekročil autentickosť a nepôsobil falošne a neúprimne. Dimenzia času v komunikácii sa týka využívania času, ako svoj čas organizujeme, ako naň reagujeme. V tejto súvislosti hovoríme o psychologickom a kultúrnom čase. Ide najmä o to, aký význam pripisujeme minulosti, súčasnosti či budúcnosti. Sú ľudia, ktorí sa orientujú skôr na minulosť, iní žijú iba prítomnosti a ďalší sa orientujú najmä na budúcnosť. (Výrost, Slaměňík 2001)

## Komunikácia činom

Človek v bežnom živote veľmi často komunikuje svojím konaním – niečo robí, nejako sa správa v určitej situácii, a tým poskytuje o sebe veľa informácií. Napríklad:

- *Do kancelárie vojde šéf oddelenia, ale nikto z jeho podriadených sa k nemu neotočí a nepozrie sa na neho.*
- *Sekretárka má denne na stole neporiadok.*
- *Učiteľ skúša, hoci to žiakom vopred neoznámil.*
- *Riaditeľ dá iba jednému pracovníkovi odmenu.*

Komunikáciu činom treba starostlivo sledovať, analyzovať a interpretovať, brať do úvahy mnohé premenné, situácie, ktoré činu predchádzali, prehodnotiť situáciu a nerobiť unáhlené závery.

## Metakomunikácia

Ide o odovzdávanie informácií a ich porozumenie bez použitia slov (zafarbenie hlasu, intonácie, gestikulácie a i.). „*Informáciám o tom, ako chápať rôzne správy, sa hovorí metakomunikačné kľúče. Predpona meta- naznačuje, že ide o niečo, čo stojí mimo vlastnej komunikácie, nad ňou*“ (Mareš, Křivohlavý 1995, s. 21).

Metakomunikačné kľúče vyjadrujeme slovami *určite, asi, možno, stopercentne* a iné, ale najčastejšie ich vyjadrujeme napríklad gestom, úsmevom, významným pohľadom, úsmeškom, posunkom, ironickým tónom reči.

Metakomunikáciou sa ľudia informujú najmä o svojom emocionálnom stave, a mimikou, gestami, odstupom či priblížením, ako aj ďalšími formami neverbálnej komunikácie vyjadrujú hnev, smútok, radosť, strach, prekvapenie a pod.

Metakomunikáciou sa ľudia informujú aj o pravidlách komunikácie, o požadovaných alebo očakávaných pravidlách. *Môžeme skákať do reči; významne sa odmlčať* alebo *urobiť dlhšiu alebo kratšiu prestávku, pauzu v rozhovore*, keď chceme o niečom významnom informovať.

Napríklad môžeme partnerovi, s ktorým komunikujeme naznačiť, že nemá ďalej hovoriť, alebo že súhlasíme s tým, čo hovorí.

## 6| Zásady efektívnej komunikácie

Treba si uvedomiť, že iba zhodou verbálnych a neverbálnych prejavov môžeme pri rozhovore dosiahnuť pocit autenticity a pravdivosti. Ak budeme žiakovi vysvetľovať, ako nám záleží na jeho vzdelaní a pritom mu nepozrieme do očí, alebo náš tón hlasu prezradí skrytú ľahostajnosť, žiaka asi ťažko presvedčíme, aby sa učil.

Komunikácia je efektívna vtedy, ak sa nám podarí podať informáciu aj s našim zámerom v celej komplexnosti, a ak sa nám podarí dosiahnuť pochopenie, čo a prečo komunikujeme.

Rozhodujúci význam vplyv na účinnosť komunikácie majú tri činitele:

- vierohodnosť odosielateľa,
- zrozumiteľných správ,
- spätné informácie.

### **Vierohodnosť**

Týka sa miery uznania človeka ako odborníka v oblasti, ktorú nám komunikuje. Informácie od učiteľa, ktorý má povest' dobrého pedagóga sa prijímajú ľahšie, ako od učiteľa so zlou povest'ou.

Dôležitá je aj dôvera k človeku, ktorý nám niečo oznamuje. Úzko súvisí s tým, čo si myslíme o jeho zámeroch a vzťahu k nám, so schopnosťou prejavíť priazeň a dobrosrdečnosť. Svoju úlohu zohráva aj dynamika, sila a angažovanosť odovzdávania informácií. Ak sa podarí v poslucháčoch vzbudiť záujem, má úspech. Vierohodnosť nie je objektívny fakt, ide o subjektívny postoj prijímateľa. Nie vždy je v našich možnostiach a silách posúdiť, či je niekto naozaj odborník, ale dôležité je, že my ho za takého považujeme a dôverujeme mu.

## **Zrozumiteľnosť správ**

O zrozumiteľnosti správ hovoríme vtedy, ak je správa podaná jazykom zrozumiteľným pre prijímateľa – používame slová a výrazy, o ktorých predpokladáme, že im prijímateľ bude rozumieť. Keď rozprávame s rodičom, nebudeme používať cudzie slová alebo vedecké výrazy, ak vieme, že má základné vzdelanie. Viac než tvrdenia, že je niečo také alebo onaké, je vhodné používať väzby *zdá sa mi..., pripúšťam, že..., myslím si, že..., skúsme inak...* Osobný charakter výpovede a prijímanie zodpovednosti má veľkú váhu.

## **Využitie spätných väzieb**

Ak okamžite poznáme reakciu na to, čo hovoríme, máme veľkú šancu zlepšiť komunikovanie. Žiaľ, využíva sa to len veľmi zriedkavo. Ak nedostávame spätné informácie, tvoríme si vlastné predstavy, ktoré sú spravidla založené na neoverených domnienkach vyplývajúcich z minulej skúsenosti s inými ľuďmi, často v úplne iných situáciách.

Do tejto kategórie môžeme zaradiť aj skutočnosť, že sa u nás často považuje za nežiaduce prejavovanie vlastných citov. Obávame sa výsmechu, toho, čo si o nás myslia iní, že sme slabosi a padavky.

Potlačené a ignorované city vedú k predpojatosti a predsudkom. V učiteľskej obci je potláčanie najmä negatívnych citov, ako je hnev, sklamanie, úzkosť veľmi častým javom, ktorý z dlhodobého hľadiska môže mať negatívne dôsledky na zdravotný stav. Naopak, úprimné priznanie môže komunikačný proces značne „poludštiť“ a tým aj zefektívniť.

## **Aktívne počúvanie**

Aktívne počúvanie je dôležitý predpoklad efektívnej komunikácie. Nemôžeme efektívne komunikovať bez toho, aby sme aktívne načúvali a sledovali signály nášho partnera. Umožňuje nám poznať toho, s kým hovoríme, jeho potreby, starosti, emocionálne rozpoloženie. Aktívne počúvanie v komunikácii poskytuje pocit pochopenia, dôležitosti, rešpektu, osobitosti a záujmu.

Mali by sme počúvať nielen ušami, ale celým telom a najmä počúvať srdcom.

Aktívne počúvanie má niekoľko pravidiel:

- Udržiavať **očný kontakt**.

- **Rozmýšľať** nad tým, čo hovorí druhá strana.
- **Neverbálnymi prostriedkami podporovať** druhú stranu – vyjadriť záujem, spoluúčasť prikývnutím, mimikou, pootočením tela, gestom.
- **Zopakovať, resp. preformulovať vyslovené myšlienky** – parafrázujeme to, čo sme počuli. Tak sa ubezpečíme, či sme druhú stranu správne pochopili.
- **Klást doplňujúce otázky** týkajúce sa témy.
- **Požiadat' o opätovné zopakovanie informácie** – ak nerozumieme, resp. nie sme si istí, či sme dobre porozumeli a pochopili (*neviem, či som vám teraz dobre rozumel..., myslíte to tak, že...*).
- **Neprerušovať jeho myšlienky** vyslovovaním svojho názoru – počkajme, kým druhá strana dohovorí. Neskáčme do reči!
- **Podporiť jeho prejav** – *chápem..., hmhm..., áno rozumiem..., fajn...*
- **Nevyvíjať pritom inú činnosť** – nečítajme noviny, nepozerať na hodinky, vypnieme mobil, nedvíhajme telefón, nerobme si popri rozhovore poznámky, nedívajme sa von z okna, a neprehliadajme počúvajúceho.

## 7| Problémy v komunikácii

V pracovných tímoch, školských zborovniach, môžeme nájsť aj problémové typy jedincov, s ktorými pri rozhovoroch a pracovných povinnostiach musíme počítať a naučiť sa s nimi komunikovať (Bělohávková 2001, s. 30) Patria sem napríklad:

**Pozitívny typ** – usmieva sa, rozkladá rukami, sedí s rukami opretými laktami o stôl, vyžaruje pohodu, pokoj, je dobre naladený.

Reakcia okolia – je veľkým prínosom na diskusiu, jeho nápady treba prijať a často ho využívať v debate pri rokovaní.

**Nekooperatívny „odmietajúci“ typ, negativista** – točí hlavou, ruky skrížené na prsiach znamenajú bariéru, za ktorú sa skrýva a opevňuje.

Reakcia okolia – „hrať“ na jeho ambície, zistiť, aké má vedomosti, poznatky a skúsenosti a využiť ich.

**Typ vševeda, čo všetko vie** – prsty vytvárajúce striešku znamenajú uvažovanie, svedčia o nadhľade, určitej arogancii a nesúhlase, vševed vie všetko lepšie, rovnako záklon na stoličke symbolizuje toto gesto.

Reakcia okolia – mali by sme sa zaoberať jeho teóriami.

**Typ hrošia koža** – bez záujmu, necitlivý, duchom neprítomný typ, tvári sa, že počúva (naznačuje to gesto ruky podopierajúcej hlavu), ale je duchom neprítomný.

Reakcia okolia – prejavíť záujem o jeho prácu, umožniť mu, aby hovoril o výsledkoch svojej práce a hlavne o tej, ktorá ho zaujíma.

**Zhovorčivý a snaživý typ** – stále sa hlási, chce debatovať o problémoch, prejavuje záujem.

Reakcia okolia – taktne ho prerušiť a obmedziť jeho čas na hovorenie.

**Typ intelektuála** – rád poučuje ostatných; vztýčený ukazovák je učiteľské gesto.

Reakcia okolia – nekritizovať ho, používať techniku *áno, ale...*



**Hanblivý typ** – hlava smeruje dolu, oči sú sklopené, obava, aby nemusel niečo povedať, ruky naznačujú napätie, sú zopäté v lone.

Reakcia okolia – zvyšovať jeho sebadôveru a sebavedomie a ak to ide, poskytnúť mu pochvalu, povzbudenie, dôveru a ocenenie.

**Hádavý typ** – otvorené ústa, vzrušená gestikulácia. Šermovanie rukami.

Reakcia okolia – zostať pokojný, nevstupovať do hádky, nedať sa do hádky zatiahnuť.

Prax potvrdzuje, že na pracoviskách nájdeme aj iné typy problémových pracovníkov, s ktorými sú v komunikácii veľké ťažkosti a len veľmi ťažko sa s nimi spolupracuje. Brinkman, Kirschner (1998) uvádza najčastejšie problémové typy, s ktorými sa ťažko komunikuje a spolupracuje:

1. **Tank** – konfrontačný (často hovorí: *si úplne nemožná, meškáš s dohodnutým termínom celej týždne*) uštipačný, nahnevaný, citlivosť, agresívny.
2. **Ostrelovač** – ostrý sarkazmus, hrubé narážky, chce z vás urobiť hlupáka..., *vaše návrhy som už niekde inde čítal, počul...*
3. **Granát** – po krátkotrvajúcom pokoji vybuchuje, zúrivo sa rozčuľuje nad maličkosťami, ktoré nemajú nič spoločné s problémom (často hovorí: *prečo nedávaš pozor, kde dávaš veci, načo sa vôbec namáham...*)
4. **Vševved** – vie všetko najlepšie, nevypočuje si druhého, málo trepezlivý; ak sa niečo nepodarí (aj jemu), zodpovedný je vždy niekto iný (často hovorí: *zase si to pobabral...*) Vševved si zo všetkých nemôže robiť hlupákov, lebo ho prekuknú, ale ohúri na istý čas, stále potrebuje na seba pútať pozornosť.
5. **Nerozhodník** – nevie povedať rozhodné slovo, váha v nádeji, že lepšia voľba sa ukáže sama, ak sa rozhodne, zvyčajne je už neskoro.
6. **Mlčanlivec** – neposkytuje žiadnu spätnú väzbu, ani verbálnu, ani neverbálnu, ani žiadnu emóciu.
7. **Odmietavec** – odmieta každý efektívny návrh s tvrdením: *To nebude fungovať, ...prečo by som to mal skúšať, keď to nefunguje...*, schopný zničiť veľké myšlienky a nápady jediným slovom.
8. **Ufňukanec** – cíti sa bezmocný, zdrvený nespravodlivým svetom, ponúkajúce riešenie problému v ňom stupňuje nariekanie.
9. **Pritakávač** – chce mať s každým dobrý vzťah, nevyjadruje navonok nesúhlas.

Z uvedených typov si bližšie rozoberieme niektoré problémové typy pracovníkov, dôvody ich správania a efektívnu komunikáciu s týmito pracovníkmi:

**TANK** – chce často odstrániť prekážku agresívnym správaním. Keďže sa riadi zásadami *V láske a vojne sú povolené všetky prostriedky, Účel svätí prostriedky*, akákoľvek situácia sa preňho stáva bojovým poľom. Tento typ pracovníka nemá vypracovanú žiadnu taktiku.

**Prejavy správania osoby typu tank:**

- kričí, reve s vypúlenými očami a burácajúcim hlasom – *Čo sú to za debilné nápady? Čo mi to tu za kraviny hovoríte? Čo si myslíte, že ste v ulievárni? Tu sa pracuje, nie vegetuje! Ak s tým nesúhlasíte, môžete odísť.*
- útočí – nahlas, silou, frontálne ale aj potichu. Treba si uvedomiť, že z jeho strany nejde o nič osobné, útok je preňho len prostriedkom, ako dosiahnuť konečný cieľ a človek sa náhodou ocitol v línii jeho dostrelu. (Brinkman, Kirschner 1998)

**Reakcie na typ tank:**

- protiútok (vyhnime sa tomu, aby sme sa zaplietli do vojny), *tank proti tanku. (Aj keď s vyššou hodnotou a lepším výstrojom by sme mohli bitku vyhrať, ale pozor, tank si buduje aliancie.);*
- obrana, vysvetľovanie, ospravedľňovanie (defenzíva). *Tank nemá záujem vypočuť si vysvetlenia, ktoré aj tak nič nezmenia a defenzívne správanie vzbudzuje jeho odpor;*
- ústup, mlčanie, nehovorenie v návale strachu, slabošské a vystrašené reakcie – pre *tank* sú signálom, že jeho útok bol oprávnený.

**Efektívne formy správania k tanku:**

Pri komunikácii je nevyhnutné, aby sme si vynútili jeho rešpekt a neprejavovali v komunikácii s ním svoje emócie. Emócie považuje *Tank* za najzraniteľnejšie miesto, preto v komunikácii s ním nemajú čo robiť.

1. krok: **Neustupujte**, aj keď vás *Tank* obviňuje, napr. z flákania, neskorých príchodov na pracovisko, z neplnenia si termínov a pod., nezutekajte, ale sa ani nepripravujte na boj, nemeňte polohu, nepúšťajte sa do ofenzívy ani defenzívy. Pozerajte sa mu do očí a venujte pozornosť svojmu dýchaniu.

2. krok: **Opakujte stále jeho meno**, tak môžete prerušiť kričiaci *Tank* (pán Novák, pán Novák, pán Novák...). Na *Tank* treba jednoznačne hovoriť asertívne, nie agresívne. *Tank* si váži asertívnych ľudí.
3. krok: **Veľmi rýchlo sa vráťte na hlavný bod**. Veta *Chápem, že tu nie je miesto na flákание* – je informácia, že s rešpektom počúvame.
4. krok: **Povedzte *Ja to vidím takto! Podľa môjho názoru nám toto ušetrí čas a peniaze v budúcnosti.***
5. krok: **Navrhňte čestný mier**. Nemali by sme *Tanku* nikdy zatvárať *dvere pred nosom*, pretože toto správanie považuje za výzvu a strieľa.

#### ***Možnosti komunikácie s problémovými ľuďmi:***

- *Nerobiť nič*

Je to však nebezpečné konanie, pretože tento prístup znižuje morálku a produktivitu práce a výrazne oddaluje efektívnu činnosť v pracovnej skupine.

- *Vyjadriť svoj názor a ustúpiť*

Nie všetky situácie sa dajú riešiť týmto spôsobom. Ústup je namieste len vtedy, keď už nemá zmysel ďalej s niekým komunikovať; len vtedy, keď zistíme, že pri komunikácii strácame nad sebou kontrolu.

- *Zmeniť svoj postoj k problémovej osobe*

Dôležité je vidieť osobu aj v inom uhle pohľadu a vypočuť si ju, jej názory, pripomienky a spoznať jej pohľad na problém.

- *Zmeniť svoje správanie*

Najpodstatnejšie je však zmeniť svoj prístup k problémovým ľuďom, čo môže byť istou zárukou, že títo kolegovia sú do istej miery prinútení zmeniť prístup k nám.

#### ***Komunikácia s problémovou osobou si vyžaduje:***

- ✓ stotožniť sa (splývať) a presmerovať sa (preorientovať sa),
- ✓ dobre počúvať (aby sme rozumeli),
- ✓ hovoriť (aby nás pochopili),
- ✓ dosiahnuť ciele (ktoré sme si naplánovali).

**OSTRELOVAČ** – hnevania sa na vývoj situácie, udalosti, podmienky, zaujatosť voči osobe, osobám, ktoré mu skrížili alebo idú skrížiť plány (napr. žena, ktorá sa zaľúbila do priateľa svojej kamarátky, pracovník, ktorého obišli pri

dôležitom projekte), získanie pozornosti publika (pracovník, ktorý sa stal šéfom, žiak, ktorý dostal konkurenciu nového spolužiaka).

#### **Prejavy správania typu ostreľovač:**

- sarkastický humor, nemilosrdné uťahovanie z iných, aby mohol rozosmiať kolegov a tým získať pozornosť (*hravé ostreľovanie*),
- ostrý tón, klasické prevracanie očí, nadávky, irelevantné poznámky, ktorými vykoľajú ľudia, ktorí potom vyzerajú smiešne.

#### **Reakcie na typ ostreľovača:**

- ostrý agresívny protiútok – ostreľovač získa ešte väčšiu odvahu,
- defenzíva, obrana seba – vedie k tomu, že prezradíte, ako ste zraniteľný a každý rýchlo pozná, že ste ľahkým terčom. Ak sa to dostane na verejnosť, môže niekto zneužiť vašu slabosť (najtýranejší sú najzraniteľnejší), ústup, mlčanie, nič nehovorenie je prejavom strachu a signálom pre ostreľovača, aby vyťažil z vašej situácie a ústupu.

#### **Efektívne formy správania k ostreľovačovi – dostať ho z úkrytu.**

Nech sa stretnete s ostreľovačom, ktorý strieľa hravo, riadene – napr. povie, že neviete pochopiť vtíp, alebo nevraživo – vraj ste úplne nemožný, treba vedieť, že jedinou vhodnou stratégiou je dostať ostreľovača z úkrytu. Jeho sila spočíva v tom, že je skrytý. Vyžaduje si to asertívne správanie:

1. krok: **Zastavte sa, poobzerajte sa a ustúpte**, pretože vašim cieľom je dostať ostreľovača z úkrytu. Zastavte sa v rozprávaní či aktivite, prerušte sami seba, ostreľovača pozorujte.
2. krok: **Použite reflektorové otázky**. Je čas namieriť reflektor na ostreľovača tak, že mu dáme otázky typu: *Čo ste tým vlastne chceli povedať? Čo to má s tým dočinenia?* Je však potrebné, aby ste mali neutrálny tón hlasu a nevinný výraz na tvári. Nesmiete byť sarkastický. Čím je človek pokojnejší a profesionálnejší, tým je účinok silnejší.
3. krok: **Použite rovnakú stratégiu ako pri tanku** – ak vás obviňuje, že ste príčinou problému, na získanie rešpektu ostreľovača aj divákov.
4. krok: **Pokúste sa pochopiť a prinútiť ostreľovača vyjadriť otvorene stanovisko**, rozhorčenie, vidieť udalosti, ako ich vidí on. Pochopiť však neznamená, súhlasiť alebo nesúhlasiť. Len čo pochopíte podstatu jeho zaujatosti, ukážte mu, že ho chápete a prejavte uznanie, že vám problém opísal. Ak

je zaujatost spravodlivá, uznajte ju a pripustte chybu. Získate si tým rešpekt (napríklad na tvrdenie, že váš prejav na schôdzi trvá dlho, aj iní chcú hovoriť, môžete povedať: *Máte pravdu, skončím.*).

5. krok: **Navrhnite do budúcnosti alternatívne správanie.** *Ak budete mať v budúcnosti opäť nejaký problém práve so mnou, pridte si podebatovať.* Ak ide o priateľskú paľbu (pre zábavu iných), treba v súkromí povedať, že takéto humor sa vám nepáči a pre vás to zábava nie je. Neponižujte ho pred inými. Hoci nepochopí, ako vás môže urážať niečo také zábavné, neškodné, pravdepodobne zmení na pár týždňov správanie. Jeho zámerom je získať uznanie, treba ho chváliť za to, že do vás netriafa.

**GRANÁT** – je zameraný na ľudí, od ktorých chce, aby ho uznávali a vyhľadávali ich pozornosť; volí agresívne formy reagovania. Strata sebakontroly je jeho obrannou stratégiou proti bezmocnosti. *Granát* býva odistený a pripravený na výbuch. Opúšťa scénu hneď po vybuchnutí. Dúfa, že svedkovia zabudnú, čo sa stalo. Keď sa prach usadí, granát sa na scénu vracia a cyklus sa opakuje. Treba byť na pozore, len čo začujete vzdialené hrmenie.

*Efektívne správanie ku granátu – prevziať kontrolu nad situáciou.*

1. krok: **Upútajte pozornosť** toho, kto stráca nad sebou kontrolu – zakričaním jeho mena, mávaním rukami, zvýšením hlasu, ale nie agresívne, tón musí byť priateľský.
2. krok: **Mierte na podstatu**, prejavte problémovej osobe svoj úprimný záujem tým, že povieť, čo potrebuje počuť: *Janka, nám na tebe záleží. Vážime si robotu, ktorú robíš. Nechceme, aby si sa takto cítila. Nesmieš to tak brať. To je nedorozumenie. Mám ta rád, a záleží mi na tebe...*
3. krok: **Znížte hlasitosť a intenzitu hlasu**, keď zbadáte, že granát zareagoval (začne viac žmurkať), navigujeme ho na normálnu úroveň komunikácie.
4. krok: **Nezaoberajte sa jeho správaním.** *Anka, prestaňte teraz s tým. Neskôr sa k tomu môžeme vrátiť a prebrať to.*
5. krok: **Prevencia** – nájdite poistku, ale ju nevytrhnite. Zistujte, čo granát odistuje: *Ako si vedel, kedy sa rozhnevať? Ako ti môžem pomôcť, keď sa prestávaš ovládať?* Nech už je príčinou výbuchu čokoľvek, je dôležité, nájsť si čas vypočuť problémovú osobu, aktívne ju podporiť a nechať vyrozprávať sa.

VŠEVED – tento typ predstavujú ľudia vzdelaní, kompetentní, ktorých zámerom je robiť niečo iba takým spôsobom, ktorý oni považujú za najlepší; neznášajú iné názory, nechcú mrhať čas na „podradné“ nápady iného kolegu; mýliť sa je pre nich ponižujúce.

**Prejavy správania sa vševeda:**

- otvorené poníženie niekoho pred skupinou kolegov,
- tvrdá argumentácia odborníka, nemilosrdné prerušenie: napr. *nech už nepočujem o tom vašom nezmysle,*
- rozkazovačný tón, túžba manipulovať inými.

**Efektívne správanie k vševedom – otvoriť myseľ novým myšlienkam.**

Musíte premôcť túžbu stať sa sám vševedom, buďte flexibilný, trpezlivý a veľmi rozumný v prezentovaní svojich nápadov. Majte na mysli, že ide o problémovú osobu, ktorá je neistá a cenu má preňho len to, že vždy má pravdu.

1. krok: **Pripravte si argumenty a informácie** (nesmie tam byť nejasná myšlienka, lebo vševed čaká na jej vypichnutie a zdiskreditovanie nápadu).
2. krok: **Opakujte jeho vyhlásenia s rešpektom**, s úctou, nie s odporom, opravovaním či nesúhlasom. Vševed si uvedomuje, že ste ho počúvali.
3. krok: **Stotožnite sa s jeho pochybnosťami**. Snažte sa spoznať kritériá hodnotenia vševeda a naznačte, že ich beriete do úvahy. Opakujte jeho slová, vyvoláte u neho pocit, že rozumiete, čo hovorí a získate jeho pozornosť.
4. krok: **Prezentujte svoje názory nepriamo** pomocou slov *možno, azda, iba som zvedavý, to je možno odklonenie, a MY nie JA*. Kladte vševedovi otázky typu: *Iba som zvedavý, čo predpokladáte, že sa stane, keby sme použili túto vec, teda váš nápad*. Neútočíte naňho a ste naladený priateľsky.
5. krok: **Zmeňte ho na poradcu**. Povedzte mu, že ho uznávate ako odborníka a chcete sa od neho niečo naučiť. *Inšpirujúce, veľa som sa naučila...*

**Ten, kto si myslí, že je vševed:** chce získať uznanie, je zameraný na ľudí a agresívny. Vie sa naučiť o veci toľko, aby vzbudil dojem, že je dobre informovaný. Rád preháňa. Po čase môže stratiť úctu, pozornosť a dostať sa do izolácie.

**Efektívne správanie k tomu, kto chce byť vševedom – odstrániť jeho zlé myšlienky.**

1. krok: **Venujte mu trochu pozornosti**, napríklad oceňte jeho pozitívny zámer alebo s istým pochopením zopakujte jeho poznámku. Nemusíte však

súhlasí s obsahom jeho komunikácie, len so zámerom. Keď je jeho pozornosť uspokojená, na chvíľu prenecháva diskusiu iným.

2. krok: **Objasnite špecifiká**, lebo on nevie, o čom hovorí. Preto mu položte zopár priamych a konkrétnych otázok, aby vysvetlil špecifiká. Tvárte sa však vážne, nechcete ho zdiskreditovať. On hovorí len vo všeobecnostiach.
3. krok: **Presmerujte konverzáciu** *Čo som ja počul, čítal...* Dokumentujte informácie, napr. napísanými faktmi.
4. krok: **Dajte mu čas na prestávku.** *Možno ste tento článok ešte nečítali. Ďakujem vám, že ste s tým prišli. Skutočne ste ma upozornili na tie články...*

**NEROZHODNÍK** – je pasívny, zameraný na ľudí, hľadá uznanie, nevie sa rozhodnúť, nepozná systematickú metódu, aby z viacerých možností vybral tú správnu. Treba mu preto ukázať stratégiu, ako sa rozhodovať a dať správnu motiváciu, čo sa podarí len vtedy, ak sme trpezliví a pokojní.

*Efektívne správanie k nerozhodníkovi – naučiť ho rozhodnosti.*

1. krok: **Vytvorte ovzdušie uvoľnenia**, buďte ohľaduplný a netlačte ho rýchlo do rozhodovania. Ak je nerozhodník prinútený rozhodnúť sa, pravdepodobne svoje rozhodnutie zmení, len čo bude pod tlakom iného človeka.
2. krok: **Ujasnite si s ním viaceré možnosti.**
3. krok: **Použite systém rozhodovania**, napríklad na jednej strane papiera pozitíva a na druhej strane negatíva...
4. krok: **Upokojte ho**, že jeho rozhodnutie je správne a buďte s ním, aby ho dotiahol až do konca.
5. krok: **Posilnite vzájomné vzťahy.** Ak do neho investujete trochu viac času, nenechá vás v kaši.

**MLČANLIVEC** – je pasívny, zameraný na úlohu alebo na ľudí, so zámerom urobiť niečo bezchybne alebo vychádzať s ľuďmi.

*Prejavy správania mlčanlivca:*

- je ticho, nič nehovorí, nebude hovoriť, prehliada vás ...*aj tak sa nič nezmení, nech sa robí, čo chce;*
- ukrýva sa pred konfliktom, v jeho vnútri vrie nepriateľstvo ako v kotle. Ticho je istý druh agresie skrývanej pod pokrývkou.

### *Efektívne správanie k mlčanlivcovi – presvedčiť ho, aby hovoril.*

1. krok: **Naplánujte si dost' času** – niekoľko 15 min. stretnutí s tým, kto je uzavretý. Mlčanlivec napríklad zatajuje informácie, ktoré potrebujete.
2. krok: **Kladte otázku s otvoreným koncom**, na ktorú sa nedá odpovedať ÁNO – NIE. Napríklad *Ako chceš postupovať?* Je dôležité, ako sa pýtame. Treba mať očakávaný výraz tváre. *Pred chvíľou som sa spýtal, čo sa deje. Neodpovedal si. Som stále zvedavý, čo sa deje? Nič. A čo ešte? Neviem. Keby si vedel, čo by to bolo?*
3. krok: **Uvoľniť situáciu**. Napríklad s humorom *Ja budem hovoriť, a ty žmurkni raz na znak súhlasu, dva razy na znak nesúhlasu*. Humor je však dvojsečná zbraň, preto ho neúmyselne nezraňte.
4. krok: **Odhadnite situáciu**. Ak mlčanlivec až doteraz neprehovoril, vžite sa do jeho kože, pozrite na sled udalostí a interpretujte ich. *Len odhadujem, že...* Odhad znášajú dobre, ak natrafíte na dôvod mlčania, donúтите ho hovoriť...
5. krok: **Poukážte na budúcnosť**. *V poriadku, nerozprávaj. Ale neviem, ako môže náš vzťah pokračovať, keď nekomunikuješ... Nie je to zábava, keď sa každý uzavrie do malého sveta..., čo všetko by sa mohlo stať, keď nemám tvoje informácie.*

**ODMIETAVEC** – je zameraný na úlohu a chce ju urobiť bezchybne, vyhnúť sa chybám. Perfektnosť sa preňho stala štandardom; je v pozícii odporu. Považuje sa za jediného schopného a nachádza negatíva v každom a vo všetkom; potláča nádej iných a dusí tvorivé iskrenie už v zárodku. Ich správanie pôsobí na ostatných negatívne, čo oslabuje motiváciu, tlmí rozvoj, vedie k depresii.

### *Efektívne formy správania k odmietavcovi – prechod na riešenie problému.*

1. krok: **Nechaj ho** takým, akým chce byť. Snaha presvedčiť odmietavca, aby bol pozitívny, je márnny boj.
2. krok: **Použite zdroj vašej sily**, vašej výzvy – stať sa pozitívnym a udržať si pozitívny postoj.
3. krok: **Pýtajte sa na jeho mienku**. Odmietavec vám môže slúžiť ako „detektor“, pri nových plánoch a ideách, myšlienkach – uvedomuje si podstatné problémy, ktoré iní prehliadajú.



4. krok: **Nechajte si však dvere otvorené** – *Ak zmeníš názor, daj nám vedieť.* Odmietavca tlak neposúva dopredu, ale ho zastavuje.
5. krok: **Uznajte jeho dobrý zámer.** Odmietavec je prístupný na tzv. polaritnú reakciu. *Všetci vo firme sú nekompetentní, úplne neschopní niečo poriadne spraviť.* Pochváľte ho za jeho vysoké nároky a záujem o podrobnosti...

**UFŇUKANEC** – vyžíva sa vo svojom trápení a starostiach. Nechce sa zbaviť stresu, lebo sa vo svojom trápení cíti dobre. Má úmysel urobiť niečo bezchybne, ale *nevidí*, čo by sa dalo urobiť – vidí len to, čo bolo a to, čo je zlé.

*Efektívne formy správania k ufňukancovi – vytvoriť spojenectvo na riešenie problému.*

1. krok: **Vypočujte si jeho ponosy** – s papierom a perom v ruke zapisujte, čo sa mu páči (hlavné body), ale nesúhlaste s ním, lebo ho tým povzbudíte k ďalším ponosám.
2. krok: **Prevezmite vedenie konverzácie** taktným prerušovaním a požiadajte ho o pomoc – ak to nedokáže, prikážte mu, aby získal viac informácií.
3. krok: **Naznačte mu budúcnosť a poverte úlohami.**
4. krok: **Urobte za ponosami pomyselnú čiaru.** *Zdá sa, že tvoje nariekanie nemá význam. Ak prídeš na nejaké riešenie, daj mi vedieť...*
5. krok: **Neustále ho pozitívne motivujte a aktivizujte.**

**PRITAKÁVAČ** – je pasívny, zameraný na ľudí, hľadá u nich súhlas. Berie si na plecia priveľké bremeno, pretože vedie život založený na želaniach iných. Pritakávač hnaný túžbou vychádzať so všetkými ľuďmi sa podujíma vykonať všetko, aby urobil radosť iným. Nechce nikoho uraziť, dokonca ani tých ľudí, na ktorých sa hnevá. Ide o typ človeka, ktoré nedokáže veci zorganizovať. S trpezlivosťou a starostlivosťou bude *prítakávač* tým najlepším spolupracovníkom, ktorému môžete dôverovať.

*Efektívne správanie k prítakávačovi – získať také záväzky, s ktorými môžete počítať.*

1. krok: **Umožnite mu byť úprimným.** Pripravte bezpečné prostredie na rozhovor, či sľuby dodrží. Musí tam byť neverbálne stotožnenie a verbálne ubezpečenie. Umožnite mu hovoriť bez prerušovania.

2. krok: **Hovorte úprimne.**
3. krok: **Naučte ho plánovať** – zamerať sa na jednotlivé kroky špecifickej úlohy.
4. krok: **Zabezpečte si dodržanie záväzku** – žiadajte čestné slovo, zhrnutie toho, čo má vykonať, nezvyčajný konečný termín, napr. ...*bude to na stole v utorok o 10.23 h.*, ktorý zostáva v pamäti, pretože nie je bežný, upozornite ho na negatívne následky nedodržania sľubu.
5. krok: **Posilnite vzájomné vzťahy** – pochváľte jeho úprimnosť, každý splnený sľub.

## 8| Od konfliktu k spolupráci

Existujú 4 cenné odporúčania na dobrú a správnu komunikáciu:

1. stotožnenie (splývanie) a presmerovanie (preorientovanie),
2. dobré počúvanie (aby sme rozumeli),
3. hovorenie (aby nás pochopili),
4. dosiahnutie cieľov (ktoré sme si naplánovali).

**Stotožnenie (splývanie)** – každé správanie, ktorým sa redukujú vzájomné rozdiely a dospeje sa k spoločnému riešeniu. S ľuďmi možno splývať– vizuálne, výrazom tváre, držaním tela, rýchlosťou rečového prejavu, výberom slov (v konverzácii volíme nárečie kraja, humor ľudí, miestny prízvuk), spoločnými očakávaniami (čo chceme dosiahnuť, získať), zdôrazňovaním spoločných črt (napr. že pochádzame z toho istého kraja, mesta).

Každý reaguje na rôzne situácie rôznym stupňom asertivity. Hladina asertivity sa rozpozná podľa výzoru tváre, podľa sily hlasu a podľa obsahu hovoreného. Ak je niektoré správanie ohrozené, stávame sa často problémovou osobou a volíme nevhodné spôsoby správania a komunikovania. Takéto správanie sa však dá spoznať a zmeniť. Ako budete komunikovať s ľuďmi vo chvíli ich najhoršieho správania, závisí od vás.

**Ohrozený zámer komunikácie:**

- Urobiť niečo – TANK, OSTRELOVAČ, VŠEVED
- Urobiť niečo bezchybne – UFŇUKANEC, ODMIETAVEC, MLČANLIVEC
- Vychádzať s ľuďmi – MLČANLIVEC, PRITAKÁVAČ, NEROZHODNÍK
- Získať uznanie – GRANÁT, PRIATELSKÝ OSTRELOVAČ, *Ten kto si myslí, že je VŠEVED*

## 9| **Rozhovor – interview v práci odborného zamestnanca v škole**

Zelina (1990, s. 25-144) sa vo svojej práci zameriava na rôzne aspekty metódy rozhovoru v poradenskej praxi a medzi iným zdôrazňuje aj dôležitosť vytypovania krokov na prípravu a realizáciu rozhovoru.

- ✓ Vymedzenie problému rozhovoru
- ✓ Stanovenie predčasných záverov
- ✓ Ofenzívu v rozhovore
- ✓ Zaujatie roly
- ✓ Problém otázok v rozhovore
- ✓ Egoizmus v rozhovore
- ✓ Umenie počúvať
- ✓ Tvorenie vzťahov v rozhovore
- ✓ Dynamiku rozhovoru
- ✓ Tvorivosť v rozhovore

**Interview** sa stáva rutinnou, každodennou činnosťou tých, ktorí pracujú s ľuďmi, zameranou najmä na získanie relevantných a presných informácií od respondentov a objasnenie problémovej situácie týkajúcej sa klienta – žiaka alebo rodiča. Hoci sa interview podobá na bežnú konverzáciu, predsa sa od nej líši viacerými podstatnými znakmi, a to najmä tým, že:

- interview má stanovený cieľ,
- interviewujúci nesie plnú zodpovednosť za celé riadenie interview, jeho obsah i smer,
- v interview je nerecipročný vzťah medzi partnermi, prvý kladie otázky a druhý na ne odpovedá,
- správanie interviewujúceho je plánované a organizované,
- interviewujúci stále sleduje vzťah, interakciu medzi ním a interviewovaným,
- interview je zvyčajne formálne organizované stretnutie.

**Bežná konverzácia** je naopak spontánna, menej formálna, menej štruktúrovaná, hoci niekedy môže mať aj niektoré znaky interview. Ak rozhovor, resp. interview vedie odborný zamestnanec, má niekoľko výhod:

- je flexibilný v kladení otázok,
- vie si všímať verbálne a neverbálne prejavy správania sa žiaka, resp. rodiča,
- hneď dokáže vyjasniť nedorozumenia a nepresnosti,
- vie posúdiť citlivosť žiaka na rôzne intervenčné stratégie a jeho ochotu podriaďiť sa požiadavkám,
- vie ako získať odpovede od osoby, ktorá nechce odpovedať inak.

### **Stratégie riadenia interview v práci odborného zamestnanca**

Aby mohol učiteľ a odborný zamestnanec správne viesť interview s deťmi, aj s dospelými, potrebuje sa riadiť istými stratégiami:

- a) nastoliť dôveru** – prvý nevyhnutný krok pri rozhovore so žiakom či rodičom. Žiak sa musí cítiť bezpečne, neohrozene, aby dokázal komunikovať bez strachu, otvorene a úprimne. Pre dobrú atmosféru je napríklad nevyhnutné hovoriť pomaly, jasne, ticho, používať teplý tón, byť v prirodzenej uvoľnenej pozícii, mať so žiakom adekvátny očný kontakt, neprerušovať ho počas rozhovoru a neposudzovať jeho spôsoby správania;
- b) ukázať záujem** – prejavíť záujem o to, čo žiak, rodič alebo kolega hovorí, aby získali dojem, že učiteľovi skutočne záleží na tom, aby zistil, ako oni problém pociťujú a vnímajú. Môže využiť napríklad parafrázovanie – inými slovami zopakovať žiakovu odpoveď;
- c) odstrániť strach** – z rozhovoru s nadriadeným. Strach sa prejavuje rôznymi verbálnymi či neverbálnymi prejavmi správania, ktoré môže učiteľ pozorovať u svojich žiakov, aj ich rodičov. Z verbálnych prejavov strachu sa často pri rozhovore vyskytujú opakovania, nevhodné zvuky, vynechania, časté používanie citosloviec napr. *ehm* a iné. Z neverbálnych prejavov sú to násilné úsmevy, potenie sa, nepokoj, trasenie sa, chytanie si rúk a iné. Staršie deti sa boja, že im výsledky rozhovoru môžu poškodiť pri školskom hodnotení, rodičia sa boja, že sa niečo vážne dozvedia o správaní a problémoch svojich detí, učiteľ sa obáva, že sa ukáže ako zlý vyučujúci bez autority u žiakov...

d) *uľahčiť komunikáciu:*

- ✓ vhodne formulovať otázku, je lepšie formulovať široké, otvorené otázky;
- ✓ pri otázkach brať do úvahy vek žiaka a vzdelanie rodiča – vyhýbať sa dvojsmyselným otázkam, odborným termínom, ambivalentným slovám, položiť otázky zrozumiteľné a konkrétne;
- ✓ vyjasňovať si niektoré pojmy a nezrovnalosti;
- ✓ vyhýbať sa otázkam vyžadujúcim odpoveď ÁNO alebo NIE – namiesto otázky *Máš rád matematiku?* sa možno spýtať *Čo si myslíš o matematike?* alebo namiesto *Máš rád školu?* opýtať sa *Čo sa ti v škole páči a čo nepáči?*
- ✓ vyhýbať sa dlhým a zložitým otázkam a cudzím slovám – namiesto otázky *Si frustrovaný, keď si unavený?* sa možno spýtať *Ako sa cítiš, keď si unavený?*
- ✓ vyhýbať sa sugestívnym otázkam;
- ✓ klásť priame otázky;
- ✓ vyhýbať sa otázkam, ktoré uvádzajú žiaka alebo rodiča do rozpakov – namiesto otázky *Z ktorých predmetov máš päťky?* je vhodnejšie použiť otázku *Ktoré predmety sú pre teba veľmi ťažké?*
- ✓ dodávať odvalu na pokračovanie v rozhovore – neustále ukazovať žiakovi či rodičovi, že nás zaujíma čo hovoria, používať rôzne neverbálne prejavy správania, ako napríklad očný kontakt, priateľský postoj, súhlasne kývať hlavou...;
- ✓ zistiť emócie žiaka či rodiča pri rozhovore;
- ✓ byť empatický – vedieť sa vcítiť do ich pocitov;
- ✓ všímať si rozdiely medzi verbálnymi a neverbálnymi prejavmi správania – nesúlad signalizuje, že žiak resp. rodič je v konflikte, alebo má strach;
- ✓ byť ticho – mali by sme sa rozoznávať rôzne druhy ticha. Ticho môže znamenať, že si žiak/rodič chce ujasniť myšlienky, ale aj signalizovať, že prežíva svoje minulé zážitky. Vtedy stačí úsmev či pohladenie. Pokračovanie v rozhovore sa môže začať otázkou: *Chcete ešte premýšľať? Je ešte niečo, čo mi chcete povedať? Budeme pokračovať v rozhovore, alebo sa vrátíme k problému inokedy?*

- ✓ tolerovať problémové správanie – ak sa počas rozhovoru vyskytne u žiaka problémové správanie, napr. rozplače sa, je potrebné, aby sme mu nechali čas na upokojenie, prejavili pochopenie a empatiu. Dôležité však je rozhodnúť, kedy už takéto správanie nie je vhodné a treba ho zmeniť;
- ✓ kontrolovať svoje city – učiteľ sa musí riadiť počas rozhovoru zásadou, že smiať sa môže so žiakom, ale nie na ňom;
- ✓ kriticky analyzovať informácie – počas rozhovoru si všímať nezrovnalosti, ak ich zistíme, opäť si informácie overiť a skonfrontovať;
- ✓ uzavrieť rozhovor výrokom – je dobré, keď sa na záver rozhovoru získané informácie stručne zosumarizujú. Vždy rozhovor uzavrieť!
- ✓ vedieť počúvať a všímať si neverbálne prejavy správania – vedieť počúvať je kľúčovým faktorom dobre vedeného rozhovoru. Počas rozhovoru sledujeme u žiaka intenzitu hlasu (monotónne, rýchlo), rýchlosť reči (pomaly, rýchlo), organizáciu reči (organizovane, neorganizovane), slovník, dikciu, pokoj a pohodu v reči, alebo napätie, relevanciu, resp. irelevanciu v obsahu hovoreného, spôsob hovorenia (pedantne, familiárne). Keď sa pri rozhovore vyskytnú odchýlky v hlase a reči, mali by sme zistiť príčinu. Či ide o rečovú poruchu, alebo bojzlivosť či nepozornosť. Správne interpretovanie takéhoto správania je základným prvkom dobrého rozhovoru.

V súčasnosti sa v našich školských podmienkach začína uplatňovať Rogersova technika nedirektívneho interview. C. Rogers (1970) zdôraznil tri základné charakteristiky rozhovoru: empatiu, kongruenciu a akceptáciu. M. Zelina (1990) ich charakterizuje nasledovne:

**Empatia** – je vyjadrenie toho, že rozumieme citovým stavom a vzťahom klienta k tomu, o čom hovoríme, o čo ide. V komunikácii ide o pochopenie významu vecí, ktoré riešime pre klienta, o citové pochopenie klientových stavov, nálad a vzťahov.

**Kongruencia** – znamená porozumenie tomu, čo klient hovorí, chápanie jeho argumentom. Poradca – učiteľ s nimi nemusí súhlasiť, ale mal by ukázať klientovi – žiakovi, že im rozumie, pochopí jeho systém myslenia a argumentácie.

**Akceptáciou** sa rozumie prijatie človeka ako takého. Prejavuje sa pozornosťou k jeho problémom, záujmom klienta.

Spoločným výsledkom uplatnenia empatie, kongruencie a akceptácie v rozhovore je, že klient – žiak má pocit, že poradca – učiteľ s ním cíti, že mu rozumie, že ho berie vážne, že si ho cení.

Kladie sa dôraz na to, aby sa učiteľ, školský psychológ, logopéd, špeciálny pedagóg priblížil dieťaťu, t. j. musí sa štylizovať do určitej roly, napríklad dávať optimizmus, stimulovať učenie, tváriť sa odmeňujúco a trestajúco, ale aj skutočne posilňovať pozitívne správanie a kritizovať negatívne správanie... Skutočne profesionálne realizovaný rozhovor kladie nároky na vysokú funkčnú variabilitu učiteľa. V tom spočíva tvorivý štýl práce.



## 10| Typy rozhovorov

Školský psychológ by mal rozlišovať medzi vstupným rozhovorom iniciovaným učiteľom, rodičom alebo žiakom a rozhovorom iniciovaným ním samotným, alebo priebežným rozhovorom a záverečným rozhovorom.

Každý z týchto typov rozhovorov má svoje špecifikum, ktoré treba poznať a pri práci v škole aplikovať.

### **Vstupný rozhovor**

Cieľom vstupného rozhovoru je získať dôležité informácie od žiaka, učiteľa či rodiča na vytvorenie si obrazu o probléme, na objasnenie problémovej situácie, utvorenie názoru a dojmu o klientovi a na výber vhodnej intervenčnej stratégie. Kým v rozhovore, ktorý iniciuje školský psychológ, resp. iný odborný zamestnanec školy, je predovšetkým potrebné vybudovať si pozitívne vzťahy s klientom. V rozhovore iniciovanom učiteľom alebo rodičom je najdôležitejšie používať empatické zručnosti pri počúvaní. Keď klienta „dobré“ počúvame, dovoľujeme mu v atmosfére akceptácie a záujmu nastoliť problém a porozprávať o ňom.

Školský psychológ, odborný zamestnanec by mal tiež brať do úvahy, či ide o vstupné interview s dieťaťom alebo dospelým človekom, pretože oba typy rozhovorov majú svoje špecifiká.

### **Vstupný rozhovor s dieťaťom**

Najlepší spôsob ako prinútiť deti, aby rozprávali, je kľásť im otázky. Deti zvyčajne na otázky odpovedia. Podnety na správne vedenia interview s deťmi môže odborný zamestnanec získať tým, že častejšie pozerá na televízne programy pre deti, číta detské knihy, rozpráva sa s rodičmi o deťoch, pozoruje deti na ihriskách, pozoruje žiakov na vyučovaní, počas prestávok; vie

o športových podujatiach aj to, čo práve deti zaujíma. Dobre viesť rozhovor s dieťaťom predpokladá dodržiavať isté pravidlá, z ktorých považujeme za najdôležitejšie:

- V rozhovore používať jednoduché slová a krátke vety.
- Ubezpečiť sa, že dieťa rozumie otázkam.
- Snažiť sa, aby otázky neboli sugestibilné.
- Prihliadať na vek dieťaťa a úroveň jeho vývinu.
- Ubezpečiť sa, že spôsob akým kladieme otázky a aj tón hlasu nevyvolávajú u dieťaťa negatívne pocity.
- Hovoriť pomaly a ticho.
- Pri rozhovore s dieťaťom hrať aktívnejšiu rolu než pri rozhovore s dospelým.
- Byť pripravený hneď zmeniť obsah rozhovoru, ak je dieťa depresívne.
- Formulovať otázky v podmienovacom spôsobe. *Čo by si urobil na jej mieste? Predpokladajme, že by...*
- Usilovať sa o objektivitu a úprimnosť, napr. *Triedna učiteľka mi hovorila o niektorých твоjich problémoch, ale ja by som rada o nich počula od teba.*
- Urobiť opisný komentár, napr. *Dnes vyzeráš dobre.*
- Častejšie pochváliť, oceniť. Najmä mladšie deti potrebujú pochvalu a povzbudenie oveľa častejšie ako staršie deti.
- Vyhnúť sa kritickým výrokom. Kritika vyvoláva u dieťaťa hnev, nepriateľstvo, agresivitu, odpor, ľahostajnosť.
- Byť taktný, aby sa dieťa necítilo neprijemne. Aj jednoduchá netaktná otázka môže narušiť dôveru dieťaťa voči školskému psychológovi, alebo odbornému zamestnancovi.
- Používať hračky, farbičky, plastelínu a iné pomôcky, ktoré pomáhajú menším deťom pri komunikácii.
- Obmedziť ticho na minimum. Mladšie deti sa s tichom ťažko vyrovnávajú.
- Odstrániť strach dieťaťa poskytnutím podpory, napríklad povzbudením: *Mnoho detí sa na začiatku rozhovoru cíti ako ty, ale o chvíľu sa budeš cítiť lepšie a pokojnejšie.*

Dieťa môže vyjadriť strach navonok nepriateľským postojom alebo nepriaznivými vyjadreniami. Ak si školský psychológ všimne tieto prejavy správania,

má sa snažiť, aby ich dieťa otvorene vyjadrilo, napríklad: *Vyzeráš trochu nervózne, nahnevane, keď so mnou hovoríš*. Na základe informácií, ktoré získa školský psychológ pri rozhovore s dieťaťom, je možné posúdiť jeho psychický stav, vzťah a celkové správanie, reč, komunikáciu, emócie, senzorio-motorickú oblasť, kognitívne funkcie, úsudok a vypracovať jeho profil osobnosti.

### **Vstupný rozhovor s rodičmi žiaka**

Vstupný rozhovor s rodičmi je dôležitou súčasťou psychologického vyšetrenia osobnosti žiaka. Rodičia majú mnoho poznatkov o správaní svojho dieťaťa, ktoré sa stávajú cenným zdrojom informácií pre školského psychológa. Rozhovorom s rodičmi môže psychológ zistiť, aký má rodič postoj k dieťaťu, ako vníma problém, ako sa s podobným problémom vyrovnal v minulosti, môže tiež získať informácie o vývine dieťaťa, jeho sociálnych vzťahoch, prístupu k učeniu, zdravotnom stave ap. V prípade problémov žiaka napr. v učení sa, školský psychológ sa usiluje získať od rodičov informácie o tom, aký majú oni postoj ku škole, k učiteľovi, ku školskej úspešnosti, resp. neúspešnosti ich syna či dcéry, ako pomáhajú dieťaťu s učením a s domácimi prácami, či vedia ako ich dieťa reaguje na problémy, čo očakávajú od školy, ako by sa dala zlepšiť školská výkonnosť ich dieťaťa a iné.

### **Základné komponenty interview s rodičmi**

- Medzi základné komponenty vstupného rozhovoru s rodičmi žiaka prirodzene patrí pozdravenie rodičov a vzájomné predstavenie sa.
- Interview možno začať vstupným výrokom: *Dopočula som sa, že váš syn/dcéra má v škole nejaké problémy. Cením si že ste si našli čas, aby sme sa mu/jej spoločne pokúsili pomôcť*. Potom môžete rodičov požiadať o to, aby vám o svojom dieťati porozprávali,...
- Keďže vstupný rozhovor s rodičmi je veľmi dôležitý na ďalšie nadviazanie pozitívnych vzťahov spolupráce medzi nimi a školským psychológom a je určujúci na budúce intervenčné stratégie, treba venovať špeciálnu pozornosť rešpektovaniu pocitov a citov rodičov a vyvarovať sa akémukoľvek argumentovaniu, že práve oni zapríčinili problém. Potrebné je zdôrazniť konštruktívnu pomoc zo strany rodičov na riešenie problému.

- Chybou je, ak školský psychológ, alebo akýkoľvek odborný zamestnanec je autoritatívny, dáva rodičovi najavo svoje nadradené postavenie. Týmto postojom môže vyvolať u niektorých rodičov odmietanie a odpor.
- Pri vstupnom rozhovore treba tiež počítať s tým, že rodičia majú strach z blamáže alebo reagujú podráždene na otázky, alebo cítia vinu, že zlyhali ako rodičia. Tieto ich pocity môžu narušiť komunikáciu, a preto treba dať rodičom príležitosť o nich hovoriť a zároveň im poskytnúť spätnú väzbu, že ich chápeme a chceme im pomôcť pri riešení problému dieťaťa.
- Je preto potrebné rodičom povedať, že ich pocity chápete, že je ťažké hovoriť o nich pred cudzou osobou....
- Hoci sa preferuje interview s oboma rodičmi naraz, v niektorých prípadoch je potrebné uskutočniť rozhovor s každým rodičom osobitne.
- Vstupný rozhovor je možné začať aj tým, že rodičom dáme vyplniť anamnestický dotazník, ktorý zvyčajne obsahuje informácie o vývine dieťaťa, jeho psychickom stave, zdravotnom a školskom vývine, ako aj informácie o rodine a jej zdravotnom stave. Informácie tiež slúžia ako podklad na vstupný rozhovor, napríklad: *Vidím, že váš syn má doma problémy vo vzťahu k mladšiemu súrodencovi. Môžete mi o tom niečo konkrétnejšie povedať?*
- Počas rozhovoru je potrebné poskytnúť rodičom informácie o technikách psychologického vyšetrenia (PV) dieťaťa, ktoré školský psychológ plánuje použiť a o poznatkoch, ktoré získa z testov. Neskôr môžu rodičia dostať informácie o niektorých výsledkoch zo PV v zrozumiteľnej forme. Niekedy žiadame o súhlas na odhalenie získaných informácií samotného žiaka.
- Na záver je potrebné dohodnúť sa s rodičmi na rozhovore po uskutočnení psychologického vyšetrenia a uzavrieť rozhovor: *Ďakujem, že ste prišli. V prípade, ak budete chcieť so mnou ešte hovoriť, dám vám svoje telefónne číslo. Ďakujem za spoluprácu.*

### **Vstupný rozhovor s učiteľom**

Cieľom tohto rozhovoru je získať informácie o tom, ako samotný učiteľ vníma problém, aké sú podľa neho možné príčiny a následky problémového správania sa žiaka, čo on doteraz urobil na odstránenie problému, ale aj informácie o tom, ako ostatní žiaci a ďalší učitelia reagujú na správanie žiaka.

## Vstupný rozhovor s rodinnými príslušníkmi žiaka

V niektorých situáciách musí školský psychológ navštíviť rodinu žiaka a uskutočniť interview s celou rodinou spolu. Výhodou je, že dieťa vidí, že sa s ním hrá otvorená hra, keď je priamym účastníkom rozhovoru.

Cieľom takéhoto interview je preniknúť do života rodiny v minulosti a súčasnosti, všimnúť si pravidlá rodinnej interakcie, komunikácie a dynamiky a ich možného vplyvu na správanie sa dieťaťa a na vzniknuté problémy. Takto získané informácie mu potom pomôžu v príprave adekvátnych intervencií na uskutočnenie zmeny a odstránenie problému. Počas interview sa môže školský psychológ ubezpečiť, do akej miery bude rodina ochotná a schopná spolupracovať a participovať na intervenciách.

Medzi základné pravidlá na uskutočnenie interview s rodinou žiaka patria:

- Nastoliť otvorenú diskusiu medzi členmi rodiny.
- Dovoľiť rodine, aby sa obrátila – *nestratila svoju tvár*.
- Poskytnúť podporu tomu členovi rodiny, ktorý je interviewovaný.
- Vytvoriť atmosféru, aby sa členovia rodiny cítili bezpečne a prirodzene.
- Prijíť rodinu takú, aká je.
- Často používať ocenenie a súhlas.
- Usilovať sa byť objektívnym.
- Orientovať interview na problémy rodiny.
- Adresovať otázky celej rodine.
- Posmeľovať deti, aby sa zúčastnili rozhovoru.
- Brať do úvahy fungujúce zásady skupinovej dynamiky.

Rozhovor sa zvyčajne začne predstavením sa. Školský psychológ môže tiež povedať: *Zišli sme sa dnes, aby sme si pohovorili o niektorých problémoch, ktoré do istej miery súvisia s problémom vášho dieťaťa. Rada by som počula od každého z vás, ako vníma problémovú situáciu. Kto chce začať debatu?*

Pri vstupe členov rodiny do miestnosti je užitočné všimnúť si ich rozsadenie, kto s kým hovorí a akým spôsobom, kto hovorí ako prvý, ku komu sa členovia rodiny obracajú, s akým výrazom na tvári, kto koho prerušuje, kto vyjadruje nesúhlas s ostatnými, kto objasňuje stanoviská a pod. Školský psychológ si tiež všimá neverbálne prejavy správania sa členov rodiny, aj to, akým tónom hovoria, ako sú schopní odovzdať a prijať informácie. Tieto prejavy správania

sa členov rodiny slúžia školskému psychológovi ako kľúč na zistenie rodinnej štruktúry a pozície jednotlivých jej členov, spôsoby komunikácie a oblasti konfliktov. Najdôležitejším cieľom je však zistiť, ako rodičia a celá rodina vníma dieťa a jeho problém.

Počas rozhovoru má mať každý člen rodiny možnosť vyjadriť svoj názor na problém. Na konci interview musí školský psychológ zosumarizovať základné body interview a upozorniť členov na zistenú rodinnú dynamiku, ktorá pravdepodobne s problémom súvisí.

Členovia rodiny sa na záver môžu vyjadriť k prvým predloženým zisteniam. Táto diskusia môže psychológovi ukázať, do akej miery je rodina ochotná spolupracovať a spolupodieľať sa na hľadaní riešení a odstraňovaní problému a ďalšej starostlivosti o dieťa.

Školský psychológ by si mal zo vstupného rozhovoru a z priebežného pozorovania odnieť odpovede aj na otázky:

- Čo očakáva rodina od psychologických služieb školského psychológa pri riešení problému ich dieťaťa?
- Ako jednotliví členovia rodiny vnímajú tento problém?
- Čo rodina očakáva od dieťaťa?
- Ako každý z rodičov vidí dieťa?
- Ako sa rodičia správajú k dieťaťu a k jeho súrodencom?
- Ako sú rodičia spokojní so svojou prácou a svojou sociálnou rolou?
- Do akej miery dominuje otec v rodine?
- Aké sú vzťahy medzi členmi rodiny navzájom a medzi rodinou a okolím?
- V čo vidí každý člen rodiny jej klady, a silu rodiny?
- Do akej miery sa podieľa každý člen rodiny na rôznych rozhodovaniach?
- Ako členovia rodiny vnímajú podobnosti a rozdiely medzi sebou?
- Aký typ kontroly správania existuje v rodine?
- Ako sa v rodine riešia konflikty?
- Aké sú pravidlá v rodine, čo sa týka zodpovednosti každého člena a obsahu tém, o ktorých sa môže a nemôže hovoriť?
- Kto stanovuje pravidlá správania sa v rodine?
- Aké sú dôsledky porušenia týchto pravidiel?
- Čo by sa mohlo zlepšiť na fungovaní rodiny?

## Záverečné interview

Školský psychológ môže po ukončení psychologického vyšetrenia dieťaťa a po analýze získaných výsledkov uskutočniť záverečné interview s dieťaťom a jeho rodičmi. Môže s dieťaťom prediskutovať zistené výsledky, pričom prihliada na vek dieťaťa a jeho intelektovú úroveň. Adolescenti by sa mali v každom prípade výsledky dozvedieť. Ukázalo sa, že väčšina detí pozitívne prijíma informácie o svojich kladoch aj nedostatkoch potrebných na sebaopoznávanie, formovanie obrazu o sebe a úrovne sebavedomia.

Aj rodičia dobre prijímajú záverečné interview a oboznámenie s výsledkami. Nejde iba o prezentovanie výsledkov vyšetrenia v prijateľnej forme pre rodičov, ale o to, aby rodičia získali realistický pohľad na problémy a pripravili sa na spoluprácu pri intervenčných postupoch. Je obvyklé, že rodič počas rozhovoru prejavuje strach a úzkosť, a to nielen kvôli obsahu rozhovoru, ale kvôli reakcii ostatných členov rodiny. Rodičia sa na jednej strane usilujú pochopiť obsah informácie, na druhej strane prejavujú snahu, zaoberať sa svojimi emocionálnymi reakciami na to, čo sa povedalo. Školský psychológ by mal byť pripravený na prejavy ich emócie, ako je úzkosť, hnev, sklamanie, pocity viny a mal by im pomôcť navonok ich vyjadriť, napr.: *Prosím, povedzte mi vlastnými slovami, kde teraz vidíte problém vášho dieťaťa?*

Ešte stále je otázne, či informácie, ktoré školský psychológ získal od dieťaťa, môže odovzdať jeho rodičom. Na jednej strane sú rodičia legálne i morálne zodpovední za svoje deti, na druhej strane objavuje sa tendencia chrániť práva detí na vyslovenie vlastných rozhodnutí. To je však otázka do diskusie. Vždy je potrebné používať *zdravý sedliacky rozum*.

Školský psychológ prezentuje rodičom návrhy alternatív riešenia problému a spolu s nimi sa usiluje vypracovať plán intervencií. Ak sa rodičia pýtajú na prognózu, vyhýbajte sa predpovede na základe podobných prípadov. Dôležité tiež je overiť si, či rodičia porozumeli informáciám a návrhom riešení a aké majú z toho pocity. V prípade, ak nie sú spokojní s výsledkami a odporúčaniami, môže im školský psychológ navrhnúť stretnutie s inými odborníkmi. Interview treba uzavrieť tak, že rodičom sa školský psychológ poďakuje za spoluprácu, pozve ich na stretnutie kedykoľvek to budú potrebovať a dá im svoj kontakt.

## Záver

Schopnosť správne komunikovať je základ nášho úspechu nielen v pracovnej oblasti, ale aj v privátnej sfére. Je to súčasť nášho bytia, ktorá sa dá zlepšovať a korigovať počas celého života. Schopnosť komunikovať a aktívne počúvať je základom spokojnosti človeka.



## Zoznam bibliografických odkazov

DE VITO, J. A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024720180.

BĚLOHLÁVKOVÁ, V., 2001. *Jak porozumět řeči těla*. Computer Praha: Press. ISBN 8072264923.

BRINKMAN, R. a R. KIRSHNER, 1998. *Ako vychádzať s ľuďmi, s ktorými si nerozumieme*. Bratislava: Motýľ.

GAJDOŠOVÁ, E. a G. HERÉNYIOVÁ, 2002. *Škola rozvíjania emocionálnej inteligencie žiakov*. Bratislava: Príroda. ISBN 8007011773.

GAJDOŠOVÁ, E., G. HERÉNYIOVÁ a M. VALIHOROVÁ, 2010. *Školská psychológia*. Bratislava: Stimul. ISBN 978-80-89236-81-7.

GAVORA, P., 1988. *Pedagogická komunikácia v základnej škole*. Bratislava: Veda.

KŘIVOHLAVÝ, J., 1980. *Rozhovor a jednání člověka s člověkem. Sociální komunikace ve zdravotnictví*. Praha: ILF.

KŘIVOHLAVÝ, J., 1988. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda.

MAREŠ, J. a J. KŘIVOHLAVÝ, 1995. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 8021010703.

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK, 1997. *Sociální psychologie*. Praha: ISV. ISBN 808586620X.

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK (Eds), 2001. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Grada Publishing.

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK (Eds), 2001. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8021010703.

ZELINA, M., 1990. *Rozhovor vo výchove, poradenstve a na vyučovaní*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy. ISBN 80-85179-12-1.