

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KOMUNIKÁCIA A JEJ ETICKÝ ROZMER V PROCESE ZLEPŠOVANIA  
PRACOVNÝCH VZŤAHOV**

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**2010**

**Miroslava Drábiková**

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KOMUNIKÁCIA A JEJ ETICKÝ ROZMER V PROCESSE  
ZLEPŠOVANIA PRACOVNÝCH VZŤAHOV**

**Bakalárska práca**

Študijný program: aplikovaná etika – etika profesijných činností

Pracovisko (katedra/ústav): KVAE – Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky

Vedúci záverečnej práce: PhDr. Andrea Lesková

Konzultant: PhDr. Andrea Lesková

**Nitra 2010**

**Miroslava Drábiková**

## **Pod'akovanie**

Chcela by som sa týmto smerom poďakovať svojej vedúcej diplomovej práce, PhDr. Andrei Leskovej, za jej pomoc a odborné rady pri vypracovaní danej problematiky. Zároveň ďakujem aj Mestskej knižnici v Hlohovci a knižnici Karola Kmeťku v Nitre, za ich ochotu spolupracovať, a aj všetkým tým, ktorí mi boli akýmkoľvek spôsobom nápomocní pri písaní bakalárskej práce *Komunikácia a jej etický rozmer v procese zlepšenia pracovných vzťahov*.

## **Abstrakt**

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou komunikácie pracovného kolektívu. Snažíme sa v nej poukázať na vzťah človeka ku komunikačným prostriedkom. A vyjadriť vplyv morálnych a etických rozmerov komunikácie na medziľudské vzťahy. Téma práce je obsiahnutá v troch kapitolách. V prvej kapitole sme prostredníctvom preštudovanej literatúry nazreli do dejín komunikácie. Oboznámili sme sa so základnými komunikačnými teóriami a prvkami verbálnej komunikácie. Neverbálnej komunikácii sme venovali viac pozornosti, pretože je tu veľa priestoru na skúmanie tejto formy vyjadrovania sa. Pri písaní druhej kapitoly sme sa zamerali na tieto skutočnosti: úsilie o vyobrazenie kvality vzťahov pracovnej skupiny v súvislosti so súčasnou situáciou, opis podstaty charakteru osobnosti a mravného konania v kolektívnych vzťahoch, znalosť vlastných emócií k hlbšiemu chápaniu vzťahov k sebe a iným, vplyv mravného uvedomenia na vnútropodnikovú komunikáciu, odbúranie agresívnych prvkov správania, empatické postoje v komunikácii. Tieto zmeny, ktoré prebiehajú v spoločnosti ako poznáme dnes, prinášajú so sebou zložité situácie, čo ovplyvňuje ľudské správanie. V nadväznosti na danú problematiku rozoberáme v poslednej kapitole metódy vytvorenia pracovných vzťahov a ich postupné ochabnutie. Našu pozornosť upriamime i na pozitívne i negatívne dôsledky konfliktných situácií. Najlepšie podmienky vytvárania tímovej spolupráce tvoria profesionálne teambuildingové cvičenia. Napriek tomu, že morálne a etické pojmy patria ku každodennej konverzácii, sú tu veľké rozdiely v ich podaní a chápaní, vzhľadom na nejednotné hodnoty jednotlivcov.

**Kľúčové slová:** komunikácia, emocionálna inteligencia, morálne vedomie, pracovný vzťah, komunikačné bariéry, empatia, etická voľba

## **Abstract**

Bachelor thesis deals with the problematic of communication working team. We want it to show man's relationship to the means of communication. And express the impact of moral and ethical dimensions of communication on interpersonal relationships. Topic work is contained in three chapters. In the first chapter by pre-studied literature we are peeked into the history of communication. We were acquainted with the basic communication theories and elements of verbal communication. Nonverbal communication, we pay more attention, because there is a lot of room to explore this form of expression. When writing the second chapter we focus on the following: efforts to reproduction quality of the working relationship in the context of the current situation, description of the nature of personality and moral costs of collective relations, knowledge of their own emotions to a deeper understanding and relationship to each other, the impact of moral awareness for internal communication, elimination of elements of aggressive behavior, empathetic attitudes in communication. The changes taking place in society as we know it today, bringing with them complex situations that affect human behavior. In response to the problems in the last chapter discusses the methods to create working relationships and progressive relaxation. And draws our attention to positive and negative consequences of the conflict situation. The best conditions for creating teamwork are professional team-building exercises. Despite the moral and ethical concepts belong to everyday conversation, there are large differences in their administration and understanding of, given the inconsistent values of individuals.

**Key words:** communication, emotional intelligence, moral consciousness, the working relationship, communication barriers, empathy, ethical choice

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Vývoj a etapy ľudskej komunikácie.....</b>	<b>9</b>
1.1 Dejiny komunikácie .....	9
1.2 Komunikácia ako celoživotná úloha.....	11
1.3 Verbálna komunikácia .....	13
1.4 Neverbálna komunikácia .....	14
1.4.1 Mímika a gestá.....	15
1.4.2 Kinezika, Haptika, Posturika .....	17
1.4.3 Proxemika .....	18
1.4.4 Paralingvistické aspekty .....	18
1.4.5 Pohľady , reč očí.....	19
1.5 Komunikácia činmi a rozhodnutiami.....	19
<b>2 Pracovná skupina ako spôsob existencie a rozvoj spoločenských vzťahov .....</b>	<b>21</b>
2.1 Emocionálny prejav v komunikácii .....	23
2.2 Vplyv mravných hodnôt na sociálnu klímu pracoviska.....	24
2.3 Prosociálnosť v profesijnej činnosti.....	26
2.4 Asertívne a agresívne správanie v sociálnom styku .....	28
2.5 Pozitívne a mravné empatické postoje v medziľudskej komunikácii.....	30
<b>3 Vytváranie a zlepšovanie pracovných vzťahov.....</b>	<b>32</b>
3.1 Pracovná skupina a ich komunikačné hry.....	34
3.2 Negatívne a pozitívne dôsledky konfliktu .....	37
3.2.1 Patologické vzťahy v práci .....	39
3.3 Teambuilding – rozvoj tímovej spolupráce .....	40
3.4 Zdravý sebaobraz – kľúč k uspokojivej komunikácii.....	42
<b>Záver .....</b>	<b>44</b>
<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>46</b>

## Úvod

Od detstva je ľudský život úzko spätý so vzťahmi človeka s človekom. Základnou líniou v spoločnosti sú vzájomné vzťahy medzi ľuďmi. Sociálne vzťahy sa rozvíjajú už počas pravekého obdobia až po poľnohospodársky rozmach a pokrok vedy a techniky. Preto sa stáva súčasťou každodenného života človeka komunikácia. Je nevyhnutná pre uplatnenie jednotlivca či skupiny v medziľudských vzťahoch. Správne využitie komunikácie vo svojom okolí vedie k rozvoju fungovania vzťahov medzi účastníkmi komunikačného procesu. Prostredníctvom prvkov komunikácie si vymieňame svoje duševné stavy mysle, vyjadrujeme pocity, vnútorné prežívanie, vzájomne si vyjadrujeme svoje názory a postoje. Hodnotíme svoje JA a mravné vedomie ľudí vo vzťahu k druhým. Jednou z etáp ľudskej činnosti, prostredníctvom ktorej sa stávame sociálnymi bytosťami je práca. V práci prichádzame do kontaktu s rôznym typom ľudí, s ktorými zdieľame svoje životné hodnoty a vytvárame si vlastný rebríček materiálnych statkov a morálnych noriem. Na vznik a rozvoj pracovných vzťahov nestačí len kooperácia a dobrá organizačná štruktúra, musí byť vytvorená i priaznivá pracovná klíma. Klímou myslíme najčastejšie atmosféru v práci, náladu, emocionálny stav a pod. V medziľudských vzťahoch sa vyskytujú i prejavy egoizmu, individualizmu, odcudzenia ľudí. Úsilie o vlastný profit na úkor ostatných je v súčasnosti bežným spoločenským javom. Aby sa mohla zvyšovať morálna úroveň skupiny, je dôležité, aby človek považoval morálne zásady za vlastné hodnoty a potreby.

Dôležitým podnetom k napísaniu tejto práce bol úmysel zosumarizovať základné teoretické zložky komunikácie s metódami prehlbovania interpersonálnych vzťahov. Cieľom našej práce je poukázať na stále aktuálnu tému komunikácie a analyzovať jej charakteristické aspekty v súvislosti s rozvojom kolektívnych a pracovných vzťahov. Značný vplyv na význam komunikácie a vzájomné vzťahy medzi spolupracovníkmi má morálny duch človeka v každodennom konaní a správaní. V súčasnosti je informácii o komunikácii, motivácii k efektívnym medziľudským vzťahom a tímovej práci veľké množstvo. Spracované sú v dielach od domácich i zahraničných autorov. Najskôr sme získali čo najviac literatúry k danej problematike. A cieleným štúdiom odbornej literatúry sme spracovávali informácie neustálym dopĺňaním a triedením poznámok. Napriek tomu sme v práci použili i diela staršieho vydania vzhľadom na zaujímavosť obsahového celku.

Téme bakalárskej práce „Komunikácia a jej etický rozmer v procese zlepšenia pracovných vzťahov“, zodpovedá aj obsah nasledujúcich kapitol. V prvej kapitole je uvedený prehľad vývoja komunikácie. Bližšie charakterizujeme verbálnu komunikáciu, neverbálnu komunikáciu a jej zložky, zaoberáme sa i hodnotovou komunikáciou prostredníctvom činov. Sociálne vzťahy, etické pojmy v každodennej komunikácii a pracovný kolektív ako proces formovania vzájomného rešpektu opisujeme v druhej kapitole. Dôležitý význam pripisujeme emóciám, emocionálnej inteligencii v komunikácii a dôraz kladieme na mravné hodnoty nášho konania ako základ vytvorenia priaznivej sociálnej klímy na pracovisku. Konanie pre dobro iných zvyšuje kvalitu medziludských vzťahov. Z uvedených dôvodov v tejto kapitole uvádzame druhy prosociálnosti a faktory ovplyvňujúce tento druh správania. Opisujeme asertívne, agresívne a empatické správanie. Obsahom tretej kapitoly sú vzťahy na pracovisku. Prízvukujeme význam spätnej väzby a vnútropodnikového vytvárania etických noriem a predpisov. V kolektíve sa však vyskytujú i komunikačné bariéry. Súvisia s ohováraním, klamstvami, manipuláciou. Vznikajú konflikty medzi spolupracovníkmi, pohlaviami, generáciami. Rešpektovaním a vypočutím oponenta sa konflikt môže vyriešiť k spokojnosti oboch strán. Alfou a omegou priateľských kolektívnych vzťahov sú morálne vyspelí ľudia. Niektoré komunikačné schopnosti špecifické pre uplatnenie v pracovných situáciách je možné získať na tréningoch teambuildingu a osvojiť si tak nové návyky. V závere práce sme poukázali na ukazovateľ morálneho zdravia, teda svedomia ako na kľúč k uspokojivej komunikácii.



# 1 Vývoj a etapy ľudskej komunikácie

„Na otázku, kedy začína človek komunikovať, možno odpovedať mierne aforisticky: komunikácia je taká stará ako ľudstvo samo. Rozhodujúcim faktorom pre vznik jazyka bola spoločnosť a výrazne ovplyvňovala aj jeho ďalší vývoj.“ (Žibritová, 1984, s. 81)

Celé tisícročia ľudia na zemi zhromažďujú vedomosti o svete a odovzdávajú ich ďalším generáciám. Spôsobilosť zaznamenávať si, vymieňať si a oznamovať informácie je spätá s procesom postupného zlepšovania sa v medziľudskej komunikácii.

„Pojem komunikácia je slovo z latinčiny, ktoré v slovenčine zdomácnelo. Znamená odovzdávanie, sprostredkovanie (informácií, hodnôt, citov), ale aj spájanie, súvislosť.“

(Frk - Kredátus, 2002, s. 9)

Komunikáciu skúma so záujmom mnoho vedných disciplín z rôznych aspektov. V súčasnosti nie je akceptovaná žiadna jednotná definícia komunikácie.

„Janoušek (In Žibritová, 1984, s. 15) charakterizuje komunikáciu ako „oznamovanie informácií v sociálnom chovaní a sociálnych vzťahoch ľudí.“

A podľa Hovlanda (In Žibritová, 1984, s.15) je komunikácia „ proces, v ktorom jednotlivец (komunikátor) odovzdáva podnety (obvykle verbálnymi symbolmi), aby modifikoval správanie iných jedincov – adresátov.“

## 1.1 Dejiny komunikácie

Kanadský teoretik médií a profesor anglickej literatúry McLuhan (In Pribula – Paľa, 2006, s. 23 – 26) postavil periodizáciu komunikácie na základe dejín vývoja ľudstva a úspechov techniky na nadvláde hovoreného slova, tlačeného slova a elektronického slova. McLuhan rozdelil rozvoj medziľudskej komunikácie na tri obdobia:

1. Kmeňové obdobie,
2. Gutenbergovo obdobie,
3. Marconiho obdobie.

Väčšina odborníkov v oblasti komunikácie sa s týmto rozdelením stotožňuje. Vývoj komunikácie prechádzal obdobím ústnej komunikácie, obdobím písma a tlače a obdobím elektronickej komunikácie.

**Kmeňové obdobie** – v tomto období slúžilo na komunikáciu hovorené slovo. Ľudia sa učili rozprávať postupne. Slovná zásoba sa začala rozrastať až keď sa signálne zvuky začali postupne meniť na slová. Praveký človek vystačil s jazykom, aký používali na

komunikáciu zvieratá, až dovedy kým nezačal vyrábať, loviť, pestovať obilie. Postupom času sa musel dohovárať o spolupráci, začali vznikať remeslá a povolania. Práca nútila ľudí, aby pomenovali veci a činnosti, s ktorými prichádzali do styku každodenne: les, zem, ty, ja, jest', atď. Tak sa zväčšovala slovná zásoba. Jazyk sa stal prostriedkom na ústnu komunikáciu. Tu vidíme, že vzájomné dorozumievanie je jedna zo základných funkcií prežitia človeka.

**Gutenbergovo obdobie** – ľudia sa okrem ústneho podania komunikácie začali dorozumievať i vizuálne pomocou znakov, napr. zárezov na palici alebo pomocou uzlového písma kipu. Bola to palica, na ktorú sa viazali farebné motúzy. Každá farba označovala vec alebo mala svoj vlastný význam. Bol to predstupeň písma. Túto formu komunikácie používali Inkovia alebo Číňania. Väčšie možnosti poskytovala piktografia – písmo obrázkového pôvodu. Vyvinulo sa z malieb a kresieb v praveku. V staroveku Sumeri vrývali do hlinených tabuliek piktogramy stebami šachoriny. Druhým najstarším písmom bolo egyptské hieroglyfické písmo. Nazývané i jazykom bohov. V Aténach v piatom storočí pred Kristom začali Gréci uchovávať svoje poznatky o dejinách vo forme textov. (Pribula - Paľa, 2006, s. 23-26)

„Univerzálny písací materiál dlho neexistoval. Každé kultúrne etnikum starovekého sveta používalo ten písací materiál, ktorý bolo možné najľahšie zaobstarať vzhľadom na surovinové možnosti obývaného územia. Napríklad Číňania písali na hodváb, všetky národy, ktoré postupne obývali územie Mezopotámie, používali na písanie hlinené tabuľky. Gréci dovážali papyrus, ale súčasne začali používať drevené doštičky potiahnuté vrstvou vosku. Stále sa však hľadal univerzálny písací materiál. Výsledkom hľadania bolo vynájdenie pergamentu. Na rozdiel od predchádzajúcich písacích materiálov ho bolo možné vyrobiť, použiť a skladovať v ktorejkoľvek krajine.“ (Žibritová, 1984, s. 90)

Prevrat vo vývoji medziľudskej komunikácii znamenal vynález papiera. Prvýkrát sa papier objavil okolo roku 1000 pred Kristom v Číne. V roku 1450 Johann Gutenberg pomocou vinárskeho listu vytlačil prvú knihu v Európe – Bibliu v 200 exemplároch. Tlačené slovo začalo ovládať svet komunikácie.

**Marconiho obdobie** – môžeme ho nazvať obdobím elektronickej komunikácie, v ktorom prevláda elektronika a klesá význam hovoreného slova a tlače. V druhej polovici 19. storočia sa stal prvým komunikačným prostriedkom telegraf. V roku 1937 zostrojil Američan Morse elektromagnetický telegraf, ktorý zdokonalil v roku 1855 Hughes vynájdením telegrafu, ktorý začal tlačiť písmená. V roku 1876 vynášiel A. G. Bell telefón a položil tým základy spojovacej techniky. Rozhlasové vysielanie sa začalo v roku 1920

v USA, o tri roky neskôr v Prahe a postupne v Košiciach, Bratislave a inde. Po druhej svetovej vojne sa začína šíriť televízne vysielanie. Televízia rozširuje možnosti vzdelávania ľudí a získavania informácií. Stala sa prostriedkom šírenia masovej komunikácie. Charakteristickou črtou súčasnej spoločnosti sa stala masová komunikácia. (Pribula - Paľa, 2006, s. 26-29)

Pojem a podstatu masovej komunikácie vymedzujú rôzni autori odlišne. Masová komunikácia predstavuje podľa sovietskeho autora Firsova (In Žibritová, 1984, s. 125) „proces šírenia informácií (poznatkov, duchovných hodnôt, morálnych a právnych noriem atď.) pomocou technických prostriedkov (tlač, rozhlas, kinematografia, televízia) medzi početným a rozptýleným publikom.“

V súčasnej postmodernej dobe je najviac dotknutou oblasťou morálka. So zmenami v životnom štýle ľudí sa menia i hodnotové orientácie a zanikajú tradičné ideály ľudského správania. Okrem technických pokrokov sa ľudstvo vyvíja i mravne. Neustále sa snažíme o riešenie konfliktu dobra a zla, pretože zlo je neustále prítomné. Raz zjavnejšie, inokedy menej. Prejavom dobra môže byť i to, čo napĺňa dôstojnosť človeka, čo môžeme uplatniť v rodine, v spoločnosti, v práci. Prostredníctvom etických rozmerov, ktoré nám ponúka komunikácia, sa môžeme mravne sebazdokonaľovať.

## **1.2 Komunikácia ako celoživotná úloha**

Komunikácia je termín, s ktorým sa stretávame často, či už v rodinách, osobnom živote alebo na pracovisku. Pre ľudskú populáciu má komunikácie dorozumievací a oznamovací charakter. Prostredníctvom nej sa prenášajú dennodenne informácie. Zároveň je to i najčastejšie používaný nástroj, ktorý využívame vo vzťahu k druhým ľuďom, aby sme sa s nimi zblížili. Ak by sa stretli dvaja ľudia a nič by si pri tom nepovedali, i tak by sa o sebe veľa dozvedeli.

Výrazy ako počúvanie, čítanie, písanie, pohyby tela a činy môžeme považovať za prvky komunikácie. Zastúpenie týchto prvkov v komunikácii je vyjadrené v percentuálnom pomere: počúvanie 45 %, hovorenie 30 %, čítanie 16 %, písanie 9 %. (Mikuláščík, 2003, s. 27)

DeVito (2008, s. 51) vo svojej knihe cituje autorov (Rubin, Fernandez-Collado, Hernandez-Sampieri, 1992) a tvrdí, že „komunikujeme s určitým zámerom. Keď hovoríme alebo píšeme, snažíme sa odovzdať svoje myšlienky niekomu ďalšiemu a dosiahnuť určitý

cieľ. Pre väčšinu foriem komunikácie sa je charakteristických päť spoločných hlavných cieľov: Učiť sa: získavať znalosti o druhých, o svete a o sebe. Spojovať: vytvárať vzťahy s ďalšími ľuďmi, vzájomne na seba reagovať. Pomáhať: počúvať ostatných a ponúknuť im riešenie. Oplyvňovať: posilňovať alebo meniť postoje či chovanie druhých. Hrať sa: tešiť sa z okamžitého zážitku.“

Ak sa ľudia chcú spolu rozprávať, chcú vzájomne zdieľať nielen informácie, ale aj svoje vzťahy, postoje, pocity, nálady. Schopní komunikovať sme preto, lebo ovládame určité pravidlá myslenia, ktoré súvisia s komunikáciou, napr. ochota počúvať, argumentácia, emocionálne cítenie. Tento vzájomný vplyv je príkladom procesu komunikácie, pretože všetky súčasne komunikujúce osoby sa snažia druhého ovplyvňovať a hľadať u partnera podporu.

Komunikačný proces zahŕňa štyri základné zložky:

Komunikátor – je ten, kto vysiela nejakú správu; predpokladá, že príjemca má rovnaký alebo podobný repertoár znalostí, ktorý mu umožní pochopiť to, čo mu chce oznámiť. Do svojej správy komunikátor vždy premieta svoju osobnosť, osobné zaujatie, chce byť vypočutý, pochopený a prijatý.

Komunikant – je ten, kto prijíma vyslanú správu; jeho vnímanie je tiež ovplyvnené vlastnými skúsenosťami, prežitkami a cieľmi. Komunikant by mal sledovať obsah informácie, vypočuť všetko až do konca bez prerušovania, nemyslieť ihneď na odpoveď, Vopred si môže pripravovať otázky, ktoré by pomohli lepšie pochopiť správu a všímať si neverbálne signály.

Komuniké – vysielaná správa ako myšlienka alebo pocit, ktorý jeden človek oznamuje druhému; správa má podobu verbálnych a neverbálnych symbolov.

Komunikačný kanál – je cesta, cez ktorú sa nejaká informácia posiela, napr. pri komunikácii tvárou v tvár, sú hlavnými kanálom zvuky, pohľady a pohyby tela. (Mikuláščík, 2003, s. 23-27)

Prostredníctvom komunikácie môžu ľudia pracovať efektívnejšie ako tím. Efektívnu a kvalitnú vnútropodnikovú komunikáciu môžeme využiť i pre zlepšenie pracovných vzťahov, pochopenie medzi kolegami a ľuďmi v organizácii, zvýšenie motivácie. Účinok komunikácie ovplyvňujú nielen morálne a charakterové vlastnosti osobnosti, ale i vedomostné a emocionálne znalosti účastníkov komunikačného procesu. Medzi prostriedky vnútropodnikovej komunikácie zaraďujeme rozhovor, poradu, diskusiu,

telefón, elektronickú komunikáciu, pracovné prostredie, podnikový časopis, spoločenské firemné akcie, teambuilding, spätnú väzbu a mnoho ďalších nástrojov.

### **1.3 Verbálna komunikácia**

Základným dorozumievacím kódom verbálnej komunikácie je jazyk. „Verbálna komunikácia je špecifický ľudský spôsob komunikácie, spočíva v používaní slov, ktoré sú symbolmi objektov, ich tried, vlastností a vzťahov medzi nimi. Slová ako jazykové znaky umožňujú opis konkrétnych aj abstraktných javov, ale nie sú všemocné.“ (Oravcová, 2004, s. 106) Verbálna komunikácia môže prebiehať medzi dvomi alebo viacerými komunikujúcimi a môže mať voľnú ale i prísnu štruktúru. Dôležitú úlohu v nej zohráva slovná zásoba, intonácia hlasu, plynulosť reči a artikulácia. Veľký význam v komunikácii sa prikladá i citovému rozpoloženiu komunikátora a komunikanta. Pre verbálnu komunikáciu je charakteristickým prvkom monológ a dialóg.

Rozdiel medzi dialógom a monológom vyjadril presne Tondl (In Vybíral, 2000, s. 96):

„Podstatný rozdiel dialógu a monológu je v tom, že síce obidve formy komunikácie predpokladajú odozvu tých, na ktorých sa daná forma obracia, avšak v dialógu je očakávaná priama a niekedy i explicitne vyžadovaná odozva, v monológu takáto priama odozva nie je vyžadovaná.“

Významný jazykovedec a vysokoškolský pedagóg Mistrík (1984) vo svojom literárnom diele rozlišuje jazykové prejavy podľa toho, či sa na ich tvorbe zúčastňuje jeden hovoriaci, alebo či sa hovoriaci striedajú. Na tvorbe monológu sa podieľa iba jediná osoba, ktorá si vopred pripraví jeho stavbu. Monológ je častejší v písomnej podobe.

DeVito (2008, s. 197) interpretuje monológ ako situáciu, v ktorej jeden človek hovorí a druhý počúva. Monologický komunikátor sa sústreďuje prevažne na svoje vlastné ciele a nemá záujem o pocity a názory poslucháča. Nepožaduje vysvetlenie Vašich myšlienok, pretože nemá záujem o názory poslucháča. Nevysiela signály počúvania, napr. parafráza alebo výraz súhlasu.

Palenčárová (2008) hovorí, že monológ delíme na monologický prejav v kolektíve a vnútorný monológ. Monologický prejav v kolektíve je podľa nej odpoveďou v diskusii na repliku rečníka. Vnútorný monológ je redukovaná reč človeka, ktorý komunikuje sám so sebou.

Svoju pozornosť na charakteristiku dialógu upriamil i Mistrík (1984, s. 123 – 124). Dialóg charakterizuje ako „rozhovor dvoch alebo viacerých osôb, ktoré sa v reči striedajú,

navzájom sa informujú a na získavané informácie bezprostredne reagujú. Jednotkou dialógu je replika . Je to úsek prejavu jednej osoby, ktorý je na oboch stranách ohraničený druhým hovoriacim. Základným jazykovým prostriedkom je veta, hoci neúplná alebo nedokončená. Výplnkové slová, takzvané expletíva, bývajú aj vnútri replík v každom dialógu, ktorý má rýchly spád. Expletíva sú obyčajne prázdne slová bez ohľadu na to, či sú to oslovenia, či opakovania a či výzvy, ako napr. počuj, pozri, no nie?, dovoľ atď.“

Medzi ďalších bádateľov vo verbálnej komunikácii patrí Janoušek (In Křivohlavý, 1988, s. 170). Definuje dialóg ako najrozvinutejšiu formu rozhovoru a tým i sociálnej komunikácie. Diagnostikuje jeho tematickú, interakčnú a vzťahovú stránku. Doslovne píše: „Dialogickou komunikáciou rozumieme rozvinutú komunikáciu, pre ktorú je príznačné prepojenie činnostného charakteru so vzájomným pôsobením a vzájomnými vzťahmi.“

V dialógu sa vytvárajú vzájomné vzťahy, účastníci sa v rozhovore zameriavajú na určitý cieľ a navzájom sa ovplyvňujú. Existuje niekoľko typov dialógu. Dialóg môže byť spontánny, v ktorom vyjadríme každodenné situácie alebo pripravený. Ako príklady uvedieme besedy a diskusie.

Typy dialógov:

Situačný dialóg – je spontánny a nepripravený, dvaja alebo viaceré osoby v rovnakom čase a na rovnakom mieste medzi komunikujú. Tempo a tematika sa menia, lebo nie je pevne pripravená kostra dialógu. (Mistrík, 1984, s.123 - 124)

Sprievodný dialóg – má charakter sprievodnej aktivity. Komentuje sa práve vykonaná činnosť a jej výsledky. Dialóg prebieha paralelne s činnosťou. (Palenčárová, 2008, s. 5)

Kontrolný dialóg – používa sa pri vysvetľovaní postupu, pri overovaní stavu pozornosti poslucháčov.

Virtuálny dialóg - keď si komunikátor kladie otázky, ktoré predpokladá, že víria v hlave komunikanta. (Jaššová, 2007, s. 6)

## **1.4 Neverbálna komunikácia**

Neverbálna komunikácia nám umožňuje vyjadrovať sa bez použitia slov. Často však vystupuje v súvislosti s verbálnymi prvkami. Účastníci komunikácie využívajú pri dorozumievaní dotyky, pohyby tváre, gestá, atď. Všetky prvky neverbálnej komunikácie tvoria celok.

„Väčšinu neverbálnych signálov sa človek naučí už v detstve, viacmenej kopírovaním svojich rodičov, zafixujú sa u neho také signály, ktoré získal od svojich rodičov, má

podobné gestá ako otec alebo matka, má podobnú mimiku, udržuje približne rovnakú vzdialenosť pri komunikácii, ako to robili jeho rodičia.“ (Mikuláščík, 2003, s. 123)

Všetci neustále vysielame a prijímame signály tela, bez toho aby sme si to uvedomovali. Neverbálne chovanie je vrodené a signálom tela rozumieme intuitívne. Rečou tela vyjadrujeme svoje city a nálady.

Na základe spôsobu zoznámenia, predstavenia, správania a vystupovania si už počas 30-tich sekúnd účastníci o sebe vytvoria prvý dojem. Je to krátky okamih a dá sa urobiť len raz. Vytvárame si ho pomocou zmyslov. Ide predovšetkým o zrakový dojem, sluchový dojem, hmatový dojem a čuchový dojem. Prvý dojem môže byť dobrý, zlý alebo neutrálny. (Pribula - Paľa, 2006, s. 46-47)

Neverbálna komunikácia je staršia ako verbálna. Vyjadruje skutočnosť a práve preto jej aj viac veríme. V nasledujúcich subkapitolách sa budeme zaoberať neverbálnymi komunikačnými prvkami.

### **1.4.1 Mimika a gestá**

Štúdiom ľudskej tváre z hľadiska reči sa zaoberal už Aristoteles, Sokrates, Platón, Cicero a Caesar. Tvár je zrkadlom našej nálady. Slová môžu klamať, ale na tvári vidieť všetko: čo sa malo povedať, čo sa zamlčalo, čo sa cíti, tuší a predvída. (Mistrík, 1984, s. 402-403) Najviac vnímaná oblasť v neverbálnej komunikácii je oblasť tváre a hlavy. Táto časť je najviac vnímaná. V detstve patrili ústa a pery k najdôležitejším orgánom, ktorým poznávame svet. Ako deti, ešte predtým, než sme sa naučili rozprávať, sme prijímali potravu ústami. A ako dospelí prejavujeme bozkom náklonnosť. Tento význam úzko súvisí s emóciami, ktoré sa odrážajú v reči nášho tela. Veríme, že oči odrážajú našu dušu. Keď máme podozrenie, že niekto klame, snažíme sa mu pozeráť do očí. Partnerovi svojim pohľadom signalizujeme záujem. (Bruno - Adamczyk, 2005, s. 33)

Mikuláščík (2003, s. 125 – 126) interpretuje mimiku ako pohyby svalov v tvári, ktoré oznamujú emócie. Pomocou mimiky vyjadrujeme psychický stav, to čo práve prežívame, ale i vzťah k predmetu, o ktorom hovoríme.

„V ľudskej tvári možno v troch oblastiach (čelo a obočie, oči a viečka, dolná časť tváre – líca, nos, ústa) identifikovať až sedem citových stavov (šťastie, prekvapenie, strach, radosť, pokoj, spokojnosť, záujem).“ (Pribula – Paľa, 2006, str. 50)

Boucher, Ekman (In Křívohlavý, 1988) sa zaoberajú identifikáciou emocionálnych stavov v oblasti tváre. Podľa ich teórie sa šťastie dá s presnosťou 98 % určiť v oblasti dolnej časti

tváre. Prekvapenie môžeme identifikovať v každej zóne tváre, ale najpresnejšie sa však identifikuje v oblasti čela a obočia (79 %). V oblasti očí a viečok je možné prekvapenie spozorovať s (63 %) presnosťou. Avšak rozčúlenie nie je lokalizované v žiadnej zóne, pretože je rozložené po celej ploche tváre rovnomerne. K tomu, aby sme mohli určiť čo najpresnejší stav rozčúlenia, je potrebné sledovať, čo sa deje vo všetkých oblastiach tváre.

Gestá predstavujú jednu z najstarších foriem komunikácie. Môžu zvýšiť dôraz a názornosť slovného prejavu a používame ich automaticky spolu so slovami. (Pribuľa - Paľa, 2006, s. 50)

Pod pojmom gesto rozumieme dorozumievací prostriedok. Mistrík (1984, s. 400 – 401) rozdelil gestá na samostatné a sprievodné.

„Samostatné gestá - sú tie, ktoré sú zrozumiteľné aj bez reči. Napríklad pohyb hlavou hovoriaci „nie“ alebo pohyby rukami naznačujúce „pod' sem“, „vzdial' sa“ alebo naznačujúce výšku, šírku, radosť atď. Gestikuluje sa obyčajne pravou rukou alebo obidvoma.

Sprievodné gestá – len dopĺňajú, zdôrazňujú, tlmia alebo trocha upravujú reč. Sprievodné gestá človek robieva mimovoľne, nevie o nich, má ich zautomatizované. Je to napríklad to, keď človek pri slove „ja“ ukáže na seba, pri zápornom slove rukou alebo hlavou naznačí pohyb „nie“, pri slove „okrúhly“ urobí rukami kruh atď. Sprievodné pohyby zveličujú a násobia.“

Podľa Oravcovej (2004, s. 111 - 112) sa „gestikulácia zvyrazňuje pri silnom emocionálnom vzrušení (afekte, rozčúlení, veľkej radosi,...). Gestá vyjadrujú veľa z prežívania človeka, odrážajú jeho emócie, záujem, ochotu komunikovať a tiež osobnostné vlastnosti (temperament).“

Postupne sa vyvinuli niektoré veľmi dynamické gestá, ktoré môžu byť silne prehnané. Ich očakávaný prínos sa ľahko zmení v opak. Je nevhodné a riskantné prijímať cudzie gestá, ktoré sa k našej osobnosti nehodia za svoje. Prehnané gestá časom pôsobia smiešne. Existujú tiež i posunky, ktoré používame automaticky, ale ostatnými nie sú vnímané tak, ako by sme chceli. Patria k nim gestá, ktoré vyjadrujú napr. násilie, ako zaťatá päť alebo neistotu. (Nöllke, 2009)



## 1.4.2 Kinezika, Haptika, Posturika

Kinezika sa sústreďuje sa na pohybovú činnosť človeka. Pohyby tela pri komunikácii sú prirodzenou vlastnosťou správania sa človeka. Dôležité v komunikácii je nielen to, čo hovoríme, ale aj to, čo súčasne hovorí naše telo. (Pribula - Paľa, 2006, s. 51)

„Pojem haptika bol do sociálnej psychológie zavedený lingvistom Austinom. Týmto termínom sa vyjadruje taktilný kontakt (dotyk).“ (Křivohlavý, 1988, s. 55) Dotyk má viacero komunikatívnych významov. Poukazuje na ne Schefflen a Fast (In Křivohlavý, 1988, s. 57). Schefflen v situačnej súvislosti, napr. milenci sa držia za ruky, dávajú najavo: sme svoji. Chápanie charakteru dotykov v oblasti tzv. skrytých významov rozširuje Fast. Je to symbolická funkcia dotyku. Žena, ktorá hladká určitý predmet, môže podľa tohto vysvetlenia dávať najavo, že ona sama by chcela byť hladkaná.

Podľa autorov Pribula, Paľa (2006, s. 51) si ľudia určujú pri dotykoch v komunikácii sociálne pravidlá, ktoré uvádzajú „päť rôznych kategórií dotykového správania: profesionálny styk (neosobný, profesionálny), spoločenský styk (vyjadruje sa ako zdvorilostný prejav), priateľský styk (vyjadruje srdečnosť objatia), dôverný styk (často spojený s láskou), sexuálny styk (používaný ako výraz fyzickej príťažlivosti)“

Pod pojmom posturika definujeme postoj človeka. Držanie tela, napätie alebo uvoľnenie, polohy hlavy a jednotlivých častí tela ako sú ruky, nohy. Haptika je „reč ľudských fyzických postojov. Každá poloha tela prezrádza momentálne citové rozpoloženie, silu osobnosti, harmóniu, alebo disharmóniu.“(Pribula – Paľa, 2006, s. 51)

„Literárne pramene (Kratochvíl. 1997, Křivohlavý, 1977, 1988; Pease, 1993 a i.) nám potvrdzujú, že pri zmene atmosféry v rozhovore dôjde vždy k zmenám v telesných postojoch a to tak u klienta, ako aj u terapeuta, napr. uvoľnenie, ktoré nastalo pri rozuzlení záťažovej životnej situácie.“ (Mikuláščík, 2003, s. 23)

Frk, Kedátus (2002) vo svojej knihe hovoria o kongruentných polohách. Kongruentné polohy sa často objavujú pri názorových zhodách ľudí a pri vzájomnom porozumení. Vyjadruje rovnakú polohu dvoch ľudí, napríklad keď jeden si prekríži ruky na prsiach a druhý to urobí tiež. Pri názorových nezhodách a konfliktných situáciách sú časté nekongruentné telesné postoje. Ak si jedinec zloží ruky na prsiach a druhý si vsunie ruky do vrecka, vyjadříme tým nekongruentnú polohu.

### 1.4.3 Proxemika

„Slovo proxemika súvisí s latinským Proxime, ktoré je tretím stupňom príslovky prope (blízko). Antropológ E. T. Hall rozoznáva trojakú vzdialenosť medzi podávateľom a adresátom: Intímnu, osobnú a spoločenskú.“ (Mistrík, 1984, s. 79) Každý človek má svoje teritórium, ktoré je pre neho prijateľné pri komunikácii s druhými cez telesnú vzdialenosť. V nadväznosti na Halla možno rozlíšiť podľa Oravcovej (2004, s. 115) „štyri štádiá telesnej vzdialenosti:

- Zóna intímna. Je to vzdialenosť cca 0 – 45 cm od nášho tela. Zóna priameho telesného kontaktu. Nie je tu možná účasť tretej osoby. Intímna zóna je zónou vzťahu lásky a nenávisti.
- Zóna osobná. Je to vzdialenosť 45 – 120 cm. Tzv. zóna ľahkého dotyku. V tejto zóne komunikujeme s blízkymi ľuďmi, priateľmi, kolegami a vedieme dôverné, súkromné a dôležité rozhovory.
- Zóna sociálna. Je to vzdialenosť 120 - 360 cm. Táto zóna sa zvykne nazývať zónou služobného kontaktu, dodržiava sa na obchodných rokovaniach, na úradoch. Vedú sa v nej osobné, ale nie dôverné rozhovory.
- Zóna verejná. Je to vzdialenosť 360 – 700 cm, prípadne i viac (do 10 metrov). Dodržiava sa najmä pri interakcii jednej osoby so skupinou, napr. v situácii prednášky, konferencie, porady.

Narušenie pre jednotlivca prijateľnej vzdialenosti vyvoláva v ňom nepríjemné prežívanie, ohrozenie, na ktoré reaguje často nevedomým obranným prejavom, v podobe úteku alebo slovného či fyzického útoku.“

### 1.4.4 Paralingvistické aspekty

Oravcová (2004, s. 117 - 118) ich interpretuje ako výrazové prostriedky reči. Paralingvistické aspekty používame na dotvorenie obsahu toho, o čom hovoríme. K paralingvistickým aspektom reči patria: intenzita hlasového prejavu (prostredníctvom sily hlasu tlmočíme psychický a fyzický stav hovoriaceho ale i naliehavosť prijatia žiadosti), tónovú výšku hlasu (intonácia a jej zmeny v rozhovore, ktoré zdôrazňujú emocionálne prežívanie hovoriaceho), farba hlasu (vyjadruje emocionálny stav hovoriaceho: prežívanie radosti, nadšenia, smútku, farba hlasu sa mení podľa zámeru hovoriaceho), tempo reči (prejavuje sa počtom slov, ktoré vyslovíme za určitý časový úsek), plynulosť reči ( spôsob frázovanie reči, prestávky v prejave používané na

zdôraznenie určitých častí prejavu), presnosť prejavu (prejavy odrážajúce komunikačnú statnosť hovoriaceho, napr. chyby výslovnosti, opakovanie slov, zakoktania), mimoslovné zložky hlasového prejavu (naznačujú ťažkosti s vyjadrovaním, hľadanie slov prostredníctvom zvukových prejavov: hm, ehm, ééé).

### **1.4.5 Pohľady , reč očí**

Rozhovor medzi ľuďmi je sprevádzaný aj zrakovým kontaktom. Hlavnú úlohu hrajú oči. Sú najdôležitejšou oblasťou tváre.

Signály predávané očami sa líšia v závislosti na diaľke, smere a charaktere pohľadu. Pohľadom môžeme hľadať spätnú väzbu, môžeme ním signalizovať povahu vzťahov (pozitívnych alebo negatívnych). Zrakový kontakt dokáže meniť i psychický odstup medzi ľuďmi. Ak zachytíme niekoho pohľad, stávame sa psychicky vzájomne bližšími. Vyhýbaním sa zrakovému kontaktu s druhým, signalizujeme nezáujem o osobu alebo o konverzáciu. (De Vito, 2008, s. 159 – 160)

„Pohľad medzi cudzími ľuďmi je zaregistrovaný, ak trvá asi tri sekundy. O niečo dlhší pohľad než tri sekundy znamená signál jednoznačného záujmu.“ (Naumann, Umení konverzace, 2001, s. 44)

### **1.5 Komunikácia činmi a rozhodnutiami**

Pri kontaktoch človeka s druhými ľuďmi sa riešia nielen predmetné a vecné problémy, ale dochádza tiež k vzájomnej výmene hodnôt. Hodnoty nemajú materiálnu či finančnú cenu, ale prostredníctvom nich vyjadrujeme svoje postoje a názory. V hodnotovej komunikácii, sa odohrávajú deje a javy v sebahodnotení a hodnotení človeka s človekom. Človek sociálne porovnáva seba samého. Čo vie a dokáže, aké má schopnosti a porovnáva sa s inými. Dôležité je tiež to, ako nás hodnotia iní, prostredníctvom komunikovania. Slovom, gestom i činom môžeme druhému človeku znižovať jeho hodnoty, devalvujeme ho. Postoje ľudí, ktorí neznižujú hodnoty druhých, ale naopak podporujú a posilňujú ich sebahodnotenie, sú postojmi evalvačnými. (Frk - Kredátus, 2002, s. 34 – 36)

Devalvácia – devalvačný postoj charakterizujú prívlastky: hrubý, necitlivý, bezohľadný, správanie bez úcty, rešpektu a taktu. Do uvedeného obsahu možno zahrnúť aj neprofesionálne komunikačné zlozvyky: neodpovedať na pozdrav, ignorácia, úradný tón, porušenie mlčanlivosti, ohováranie, podceňovanie, opovrhovanie, uštipačnosť a irónia, skákanie do reči.

Evalvácia – v komunikácii ju vnímame ako prejav úcty a vážnosti. Ide o pozitívne konanie, ktoré sa dotkne toho, komu je určené. Niektoré príklady evalvácie: slušne oslovovať, hovoriť pravdu, hovoriť zrozumiteľne a nepoužívať slangové výrazy, nechať druhých rozprávať a aktívne počúvať, neskákať do reči, ale striedať rolu hovoriaceho a počúvajúceho, vytvoriť spätnú väzbu a prejavíť empatiu, zachovať diskretnosť, vyjadriť pochvalu, uznanie, kladné hodnotenie. (Pribula – Paľa, 2006, s. 37 - 39)

Gluchman (1996, s. 60 - 61) sa domnieva, že najdôležitejším znakom hodnôt je ich subjektívny charakter. Objektívnosť hodnôt je len vonkajším rámcom. Je samozrejmé, že v individuálnych hodnotách sa odráža i vonkajší, spoločenský charakter, ale ústredným momentom je práve subjektívny okamih a realizácii hodnoty v súvislosti s vlastnou hodnotovou orientáciou. Ako príklad môžeme uviesť, že spoločnosť vytvára určitú predstavu o tom, čo je správne a nesprávne. Lenže v konkrétnych situáciách každodenného života sa jednotlivci musí rozhodovať sám.

## **2 Pracovná skupina ako spôsob existencie a rozvoj spoločenských vzťahov**

Žijeme v období komunikácie, kde chýba kvalita sociálnych vzťahov, morálka a spolupatričnosť. Mali by sme komunikovať s partnermi na rovnakej úrovni, nemanipulovať, neovplyvňovať a rozumieť morálnym zásadám. Proste komunikovať prostredníctvom slovného spojenia MY. V tejto kapitole sa zameriame na základné etické pojmy v spoločenskej komunikácii. S veľkým významom budeme dôraz klásť na pochopenie a vnímanie zosúladenia etiky s komunikáciou.

„Etika je humanistická náuka zaoberajúca sa skúmaním mravných aspektov konania, správania a rozhodovania mravného subjektu. Mravným subjektom je obyčajne myslený človek. Predmetom etiky môžu byť mravné aspekty života jednotlivca, sociálnej skupiny, prípadne spoločnosti, atď.“ (Gluchman, 1994, s.3 - 4)

V každodennej konverzácii sa stretávame s hodnotiacimi úsudkami o dobrom človeku, o zlom človeku, poučeniami o tom, čo je dobré, správne alebo nedobré a nesprávne. Hodnoty dobra a zla, správnosti a nesprávnosti patria k základným zložkám etiky a pojmom, ktoré tvoria štruktúru v morálke. (Gluchman, 1994)

V tejto súvislosti budeme venovať svoju pozornosť vzťahom na pracovisku a pracovným kolektívom. Pracovná skupina je spojenie ľudí so spoločným cieľom, sociálnymi činnosťami a organizačnou štruktúrou. V prostredí pracovného kolektívu sa vytvárajú pracovné vzťahy a okrem toho sa zjednocuje i vplyv morálky, citov, mravnej výchovy a vzdelania. Prostredníctvom vlastných skúseností sa utvrdzujeme o charaktere ideálu spoločnosti, realizujeme vlastné záujmy a záujmy kolektívu a skvalitňujeme schopnosť podriaďovať sa v záujme spoločného dobra. Veľa záleží na čestnosti, zodpovednosti a charakternosti každého člena.

Charakter osobnosti je integrujúca hodnota. Tento pojem pochádza z gréckeho „charassein“. V gréčtine má význam črta, znak, zvláštnosť. Žilínek (2004, s. 34 – 36) považuje charakter za stredobod osobnosti. Vníma ho ako základný hodnotiaci súd o človeku, akým je, ako sa prejavuje vo svojom správaní. Súčasť charakteru tvoria mravno-vôľové vlastnosti človeka. Vôľu považujeme za chrbtovú kosť charakteru. Vôľové úsilie a konanie vo vzťahu k mravnosti je späté s mravným systémom osobnosti. Charakter sa utvára a ustáľuje v praktických činnostiach, v sociálnych a v medziľudských vzťahoch, v náročných životných situáciách. V tomto procese má veľký význam mravná

vychovanosť. Charakterný je ten človek, ktorý sa v zložitých situáciách rozhoduje podľa mravných kritérií.

Môžeme súhlasiť s názorom Kollárika, Kollárovej (1990, s. 40 - 45), že aj keď je termín kolektív dneska bežný i v hovorovej reči, je stále objektom skúmania a špecifickým problémom súčasnej sociálnej psychológie. Hlavnými determinantami procesov v kolektíve sú vzťahy, motivácia, hodnoty a normy skupiny. Pre kolektív je príznačné kolektívne sebaurčenie osobnosti. To vzniká na základe prijatých cieľov, úloh a pevných hodnôt skupiny či jednotlivca. Ďalšou kategóriou je hodnotovo-orientačná jednota. Zahŕňa stupeň medziľudských vzťahov a sociálnu atmosféru. Poslednou z kategórií je skupinová a emocionálna identifikácia. Zameriava sa na skupinovú spoluprácu, vzťahmi, ktoré sú osobne významné pre spoločnú činnosť. Kolektív nevzniká automaticky ale potrebuje čas na vývoj a formovanie.

Každý človek si v priebehu socializácie utvára svoj vlastný systém hodnôt. Tvoríme si hodnotovú orientáciu, ktorá ovplyvňuje naše konanie. Na utvorenie postupnosti hodnôt má najväčší vplyv rodina a sociálne prostredie, napr. vplyv rovesníkov, školy, pracovného kolektívu atď. Väčšina hodnôt človeka súvisí so sociálnom. (Oravcová, 2004, s. 163 - 164) V živote na pracovisku, sme obrazne povedané, vystavení takým každodenným zmenám ako predpovedá počasie. Od búrkovej činnosti až po krásne počasie. Našťastie to vieme pozitívne ovplyvňovať prostredníctvom taktného správania, vzájomného porozumenia a morálnych postojov. Formy spoločenského sociálneho správania sú identické s formami súkromného života. Pohonnou látkou je srdečnosť. Kolegovia a kolegyně by si mali vychádzať v ústrety aj v maličkostiach, pretože nám to urobí všedný deň krajším a príjemnejším. Vzťahy na pracovisku sa nedajú vyriešiť kolektívnou zmluvou! Priateľská symbióza zlepšuje atmosféru na pracovisku, ale i vedie rýchlejšie k dosiahnutiu cieľov. Pre dobré vzťahy sú nesmierne dôležité rozumné a vecné rozhovory o všetkom. Rozhovory sa musia viesť tak, aby boli pre druhého prijateľné a aby sa presne vymedzili osobné hranice. (Wolffová, 1991, s. 230 - 235)

Kvalita ľudských vzťahov závisí od toho, ako ľudia na seba pôsobia. Každý človek sa môže aktívne venovať rozvoju a zlepšeniu svojich medziľudských vzťahov.

Pozornosť na niektoré spôsoby vybudovania vzájomného rešpektu v komunikácii upriamila Reháková (2008). Odporúča, aby sme boli pri rozprávaní sústredení a nerozptyľovali sa inými vecami. Aby sme boli prítomní nielen fyzicky, ale i duchom. Od ľudí treba očakávať to najlepšie, hľadať pozitívne vysvetlenie a prejaviť empatiu pre

stanovisko druhého. Mali by sme vždy hovoriť, čo cítime a komunikovať nekonfliktným spôsobom. Musíme veriť v integritu, spoľahlivosť a ochotu druhých. Za to, ako nás druhí pochopia a akceptujú, zodpovedáme len my sami.

„Brink (In Gluchman, 1994, s. 110 - 111) sa domnieva, že osobné a sociálne vzťahy, ktoré zahŕňajú vzájomný záujem a záväzok, sú súčasťou blaha subjektov. Blaho subjektu je určitým spôsobom závislé na blahu iných. Podľa jeho názoru sloboda a dobré bytie sú nevyhnutými predpokladmi pre uskutočnenie akéhokoľvek druhu hodnoty.“

## **2.1 Emocionálny prejav v komunikácii**

Z hľadiska medziľudských vzťahov hrajú veľmi dôležitú rolu pocity. V tom čo hovoríme, ako to hovoríme a čo počujeme, je i emocionálna odozva. Musíme si uvedomiť, že človek, ktorý niečo hovorí, zároveň pritom i niečo prežíva: lásku, nenávisť, radosť, smútok, hnev, strach, atď. Pocity sú ukazovateľom potrieb človeka a nutkajú nás k okamžitému jednaniu. Ak neprejavíme v rozhovore svoje pocity a zadržujeme ich, prejaví sa to na negatívne na psychickom stave človeka i na jeho vzťahu k ľuďom, s ktorými je v kontakte. V rozhovore je potrebné otvorene zdieľať emócie. (Křivohlavý, 1988, s. 161 - 162).

Pozitívny vplyv na emocionálny stav má dobrá nálada vyplývajúca z prežívania šťastia a spokojnosti. Negatívna a zlá nálada vedie k uzatváraniu sa do seba a nevšímavosti k ostatnému svetu. S určitými osobami prichádzame do kontaktu ochotnejšie ako k iným. Pri výberovom rozhodovaní hrajú dôležitú úlohu viaceré faktory sociálneho správania, t.j. vzťah k známym a priateľom, osoby, ktoré nám už pomohli, podobnosť v názoroch a hodnotách s osobou v núdzi a pohlavie. Muži ochotnejšie pomáhajú ženám avšak miera láskavosti žien je rovnaká voči všetkým. (Oravcová, 2004, s. 191 - 192)

Emocionálne prejavy nám umožňujú prežívanie kontaktov s vnútorným i vonkajším prostredím. Emócie ovplyvňujú aktuálny telesný výraz, ale aj charakteristický tvar tela, majú schopnosť hodnotenia. Existenciu emócií nemôžeme poprieť, pretože sú rovnako reálne ako naše telo, aj keď ich nemôžeme chytiť do ruky. Určité emocionálne prejavy majú spoločné všetci ľudia. Sú to ľudské prejavy, ktorým hovoríme základné, napríklad radosť, strach, smútok. Jednotlivé typy emocionálnych prežitkov nám pomáhajú pochopiť vplyv emocionálneho prežívania na ľudské chovanie a prejavy človeka:

- Afekty – vznikajú spontánne bez vedomého rozhodnutia. Ide o krátke, časovo obmedzené prežitkové kvality. Tento typ emócií silne energetizuje a dynamizuje naše chovanie. Telesné prejavy sa vystriedajú v rýchlom tempe. Výraznú akciu vystrieda výrazný útlm.

- Nálada – predstavuje určité individuálne nastavenie človeka k vlastnému životu. Vychádza z vyhodnotenia väčších časových úsekov a po zhodnotení viacerých aktivít. Nálada nemá tak výrazný a dynamizujúci vplyv na jednanie človeka ako afekt. Človek je schopný aktívne a emočne sa preladiť.
- Vášeň – je to silný emočný prežitok, ktorý výrazne ovplyvňuje myseľ človeka k jednostrannému uvažovaniu a rozhodovaniu. Z časového pohľadu je to dlhotrvajúci stav. Známa je napríklad hráčska vášeň a naopak vášeň pre vedu, štúdium jazykov a pod. Emocionálna oblasť človeka sa neustále vyvíja pri prežívaní života jednotlivca v skupine ale i v spoločnosti. (Tegze, 2007)

Americkí psychológovia Salovey, Mayer (In Dieter, 1998) analyzovali interpersonálnu a intrapersonálnu inteligenciu a uviedli ju pod spoločným názvom emocionálna inteligencia. Charakteristickými vlastnosťami emocionálnej inteligencie sú:

- znalosť vlastných emócií (zlosť, ostýchavosť) a schopnosť pretvoriť tieto emócie do správnych rozhodnutí (profesia, manželstvo) a riadenie vlastných emócií,
- schopnosť motivovať sa i napriek prekonaniu neúspechu a vsugerovať si pocit víťazstva, čeliť konfliktom s nadhľadom, sledovať svoj cieľ a dôrazne bojovať za správnu vec,
- schopnosť zachovať si optimizmus, vzdať sa niečoho dočasne, vcítiť sa do situácie druhých ľudí, dobre vychádzať s partnermi, spolupracovať a ovládať citové explózie.

Tieto dispozície vedú k vzájomnej slušnosti na uliciach a hlbšiemu porozumeniu v medziľudských vzťahoch.

Pojem emocionálna inteligencia a EQ – emocionálny kvocient, môžeme chápať i ako opak inteligentného kvocientu. Emocionálna (afektívna) stránka človeka je veľmi dôležitá, pretože sa prejavuje v schopnosti prežívať vzťahy k svetu, iným i sebe samému. (Daniel a kol., 2002, s. 154)

## **2.2 Vplyv mravných hodnôt na sociálnu klímu pracoviska**

Ak niekde pracujeme osem hodín denne s ľuďmi, ktorých sme si nevybrali, vyžaduje si to čo najlepšie spolunažívanie s ľuďmi. Obraz, aký si o nás vytvorí, a naše správanie sú známkou vzájomnej úcty. Kontakty so spolupracovníkmi musia byť zdvorilé a slušné. Veľmi často sa stáva, že sa v pracovnom kolektíve alebo podniku vytvorí klany. Základnou požiadavkou je v takomto prípade zachovanie taktu. Môže sa z toho zrodiť nevráživosť, rozpory a hádky, ktoré pokazia pracovnú atmosféru. (Pacoutová, 1993, s. 97 - 100)



Ideály podľa ktorých by sa mal človek správať formuluje Klimeková (1999) ako komplex morálnych noriem, hodnôt a cieľov. Zdôrazňuje duchovný fenomén, teda mravné vedomie a praktický jav, kedy sa fenomény z morálneho vedomia premietnu do správania a konania jednotlivca z hľadiska dobra, či zla). Stotožňuje sa s mienkou, že v morálke je dosiahnutá i mravnosť.

Žilínek (2004, s. 31) vysvetľuje mravnosť ako „zložitý jav ľudského života. Vzniká v aktívnej duchovnej tvorivosti človeka, je spätá s mnohostranným bytím človeka. Vždy je súvzťažná ešte s niečím, s čím koreluje osobitným, iba jej vlastným spôsobom. Mravnosť nemožno abstrahovať od praktických životných podmienok, lebo živé bytie morálneho vedomia človeka je zakorenené v kultúrno-civilizačnom svete a je k nemu obrátené. Vo svojej podstate je mravnosť prejavom zložitého vnútorného sveta človeka, hlbokou integritou vlastného sebauvedomenia, hodnotou samou osebe v spojení s vlastným správaním a činmi, so vzťahom k iným ľuďom a k ľudskej praxi.“

Miera mravného uvedomenia nie je stále rovnaká, prenáša sa medzi ľuďmi z generácie na generáciu. Komunikácia hlavne vychádza z toho, ako vnímame svoju vlastnú osobu, svoje JA. V spôsobe života, v myslení ľudí sa prejavuje humanistická podstata, ale aj forma sebarealizácie jedinca. Súčasná doba a jej kultúra má veľký vplyv na človeka. Prevažujú procesy individualizácie, ktoré regulujú mravné hodnoty. Aby sme mohli komunikovať a vytvárať uspokojivé vzťahy s ľuďmi, musíme mať najskôr pozitívny pohľad na seba, rozvíjať ľudské zásady spoluzitia, ktorých podstatou sú úcta k človeku, rešpekt k jeho jedinečnosti.

Gluchman (1994, s. 12 – 17) cituje Taylora, ktorý prezentuje názor, že „morálne hodnotenie sa nedotýka len ľudských činov, ale aj ich motívov a dôvodov pre určité konanie a všeobecne i charakteru. Morálne vedomie obsahuje v sebe poznanie toho, čo je správne a čo je nesprávne. Každý jednotlivec musí sám pre seba zodpovedať otázku o tom, podľa akých princípov žije. V každom momente nášho konania volíme náš spôsob života, ktorý nemeníme z momentu na moment, ale pokračujeme v ňom. Konečná voľba spočíva v tom, ako sa rozhodneme žiť a ako sa budeme definovať. Každý z nás musí hľadať odpoveď na otázku: Kto som?“

Ak je pracovná klíma narušená zlými vzťahmi, komunikácia je ochudobnená a sprevádzaná prejavmi egoizmu, oslabenej slovnej zásoby, nadmernou zaujatosťou vlastnou osobou atď. O morálnej hodnote nášho konania nerozhodujú naše vedomostné schopnosti, ale predovšetkým biologické vzťahy k našim príbuzným. Na základe

každodenného spolužitia sa celou svojou osobnosťou, svojimi prejavmi zapájame do života ostatných ľudí. Prostredníctvom medziľudských vzťahov na pracovisku pociťuje pracujúci človek svoju spojitosť so životom, so spoločnosťou. Práve v pracovnom kolektíve sa utvárajú sociálne hodnoty ako jednota, spolupatričnosť a vzájomná pomoc. Za prítomnosti rôznorodosti osobností, noriem, tradícií a vďaka zložitosti sociálnej štruktúry sa v nás postupne formujú sociálne procesy. Cez charakter vzťahov medzi členmi kolektívu si vytvárame sociálnu klímu pracoviska, sme akceptovaní, prejavujeme solidaritu, pomáhame si navzájom, prispôsobujeme sa, uvoľňujeme napätie, nesúhlasíme, žiadame o pomoc, prejavujeme svoju mienku, vyjadrujeme city atď. Aby sme mohli vychádzať s ľuďmi, musíme v sebe prekonať predsudky voči rozdielnosti a naučiť sa tolerovať ostatných, pretože nie sme všetci rovnakí.

Toleranciu ako etickú hodnotu definuje Gollwitzer (In Kišš, 2006, s. 284 – 285) ako „znášanie druhého človeka v jeho inakosti.“ Znamená teda zaručenie duchovnej slobody ako aj práva na vlastný názor. Zahŕňa v sebe ochranu menších, slobodu viery, svedomia, prejavu a tlače. Toleranciu ani v jej ideálnom ponímaní nemožno chápať kvantitatívne (tolerovať čokoľvek), alebo kvalitatívne (tolerovať všetko, čo nie je výslovne antihumánne). Vysoká humanita a kultúrnosť ľudstva musí byť sprevádzaná toleranciou ku všetkému čo je výrazom duchovných potrieb človeka, ak to nie je antihumánne.

### **2.3 Prosociálnosť v profesijnej činnosti**

Za osobitne dôležitú hodnotu, ktorá usmerňuje ľudí pri zlepšení svojich spoločenských vzťahov považuje Mellibruda (1990, s. 81-82) konanie pre dobro iných. O tejto hodnote nikto nepochybuje, avšak málokto si myslí, že ľudia ju realizujú v dostatočnej miere. Na opodstatnenie tvrdenia, že je to v živote skutočne tak, uplatňujeme argumenty o egoistickom charaktere človeka. Vyplýva z nich tvrdenie, že jednotlivec robí len to, z čoho má sám osoh. Autor s týmito názormi nesúhlasí, pokladá ich za nezodpovedajúce skutočnosti. Prejavovanie egoistických vzťahov svedčia o vlastnostiach človeka a nie o geneticky vrozenom prvku. Často sa stretávame s názormi, že konanie pre dobro iných má podstatnú hodnotu len vtedy, ak sa riadime morálnym príkazom obetovať sa a prijať rozhodnutie, z ktorého vyplýva osobná strata, pričom niekto iný podstatne získa. V skutočnosti nadobúda kvalita medziľudských vzťahov pre všetkých zainteresovaných podstatný význam vtedy, keď konanie pre dobro iných znamená súčasne všeobecné

spoločné dobro. Na ceste za dobrým skutkom v prospech iného človeka sa teda často stáva, že uspokojujeme i vlastné túžby bez potreby vlastného odriekania a strát.

„Prosociálnosť má svoju špecifickosť a dominantnosť v sociálnom interpersonálnom vzťahovom rozmere človeka k človeku. Vychádza zo skutočnosti, že podstata nášho bytia sa prejavuje vo vzťahovosti, vzájomnej závislosti, v rozvinutosti medziľudských a sociálnych vzťahoch. Prosociálnosť má svoj hodnotový rozmer spočívajúci vo vzájomnom porozumení, opiera sa o humánny súcit, kooperáciu, takt a jemnosť, schopnosť cítiť s druhým, sociálnym prežívaním, spolužitím.“ (Žilínek, 2004, s. 36)

Prosociálne správanie je správanie, ktoré sa zameriava na pomoc ľuďom, bez toho, aby sme očakávali materiálnu alebo inú odmenu. Prosocialita nás usmerňuje k pomáhaniu. Podľa Wittea (In Oravcová, 2004, s. 186) môžeme rozlíšiť rôzne druhy prosociálneho správania:

1. plánovaná formálna pomoc (vymedzuje zásady morálky, napríklad návšteva chorého kolegu),
2. spontánna neformálna pomoc (je ovplyvnená súcitom a empatiou, napríklad upozornenie niekoho na nesprávnu informáciu),
3. priama pomoc v krízových situáciách alebo v situáciách núdze (vyžaduje si rozpoznanie situácie a vlastnej schopnosti pomôcť, napríklad pomoc človeku postihnutému srdcovým záchvatom),
4. priama osobná pomoc blízkym (vyžaduje súcit a empatiu),
5. nepriama anonymná pomoc (uplatnenie osobnej morálky, sociálnej zodpovednosti, empatie, napríklad dar charite, darovanie krvi).

V nadväznosti na druhy prosociálneho správania vypracovala Oravcová (2004) i triedenie kategórií faktorov, ktoré výrazne ovplyvňujú prosociálne správanie:

- Faktory osobnostné – tieto faktory súvisia s osobnostnými vlastnosťami jednotlivca a jeho vzťahmi k iným. Táto skupina nám pomáha zadefinovať pojem: „kto a komu pomáha“,
- Faktory dynamiky osobnosti – prostredníctvom týchto faktorov sa snažíme pochopiť, prečo sa ľudia správajú pomáhajúco a na základe akých motívov. Už od detstva boli ľudia učení normám prosociálnosti, ktoré predpisujú určité správanie. Dodržiavaním sociálnych noriem cítime vnútorné zadosťučinenie, spokojnosť. Sociálne normy, ku ktorým nás viedli rodičia sú napr. pomáhaj starším, vráť pomoc. Avšak nie v každej situácii sa zachováme prosociálne a rozhodneme sa pomôcť svojmu blížnemu. Často krát neprevezmeme

zodpovednosť za posúdenie situácie, či niekto potrebuje pomoc alebo vyhodnocujeme náklady a odmeny za poskytnutie pomoci. Môže sa stať, že niekedy sa pre prosociálne správanie dostaví skôr trest ako sebauspokojenie za vykonaný čin, napríklad ak vrátime nájdenú peňaženku a majiteľ nás obviní z krádeže peňazí. Tu hrá dôležitú úlohu skúsenosť.

- Osobnostné vlastnosti – v tejto kategórii sa zameriavame na črty a vlastnosti osobnosti v súvislosti s pomáhajúcim správaním. Ľudia sú jedinečné bytosti. Líšia sa od seba v závislosti od miery ochoty pomáhať. Sociálnych pracovníkov, zdravotníkov, psychológov a učiteľov môžeme považovať za prosociálne orientovaných. Avšak aj v uvedených profesiách sú veľké rozdiely vlastností. Zatiaľ sa nepodarilo presne charakterizovať osobnostné vlastnosti jednotlivca, ktoré vyvolávajú prosociálne správanie. Predpokladá sa, že ide o vlastnosti ako je schopnosť súcitu, starostlivosť, materskosť.

## **2.4 Asertívne a agresívne správanie v sociálnom styku**

„Nebojte sa nepriateľov, v najhoršom vás môžu zabiť. Nebojte sa priateľov, v najhoršom vás môžu zradiť. Bojte sa však ľahostajných, pretože s ich prizieraním a tichým súhlasom sa deje vražda i zrada.“

B. Jasenski

V záujme skvalitnenia medziľudskej komunikácie sa stretávame s pojmom asertívneho správania. V dnešnej dobe význam asertivity získava stále väčšiu dôležitosť. Prostredníctvom tejto komunikačnej zručnosti si môže človek zlepšiť i pracovné vzťahy. Asertivita predstavuje ucelený komunikačný štýl, ktorý zohľadňuje stabilitu osobnosti i komunikačné schopnosti. Reprezentuje psychosociálne a emocionálne správanie dospelého človeka, ktorý je schopný riešiť životné situácie kooperatívne. Asertivita spoluutvára schopnosť správne sa orientovať v medziľudských vzťahoch a správne postupovať v situácii konfliktov. Je to priame a čestné vyjadrenie svojich názorov, pri ktorom komunikujeme s úctou k sebe a ostatným. Takto rozhodného človeka charakterizujú verbálne i neverbálne prejavy asertivity. Asertívny človek pri rozhovore vyjadruje skôr pozitívne veci, ide mu viac o spoluprácu. Vo svojom správaní vyžaduje to, čo mu patrí, bez toho aby poškodzoval práva iných. Gestá sú uvoľnené, držanie tela vzpriamené a prejav je sprevádzaný úsmevom. Asertívneho človeka môžeme prirovnať k osobnosti typu hardiness, čo vyznačuje nezdolnosť, odolnosť, tvrdosť. Východiskom je ujasnenie si hierarchie hodnôt. K tomu, čo je pre osobnostnú črtu človeka zmysluplné, sa viaže plné zaujatie a vernosť. Hlboké vzťahy k hodnotám a k ľuďom vyvolávajú vlastnú

angažovanosť. Pre nezdolných ľudí je príznačný aktívny prístup k sebe a k okoliu. Veria, že svoj život určujú a ovplyvňujú oni sami a nie iní ľudia a vonkajšie okolnosti. Aserzívne správaniu sa nedá naučiť z dňa na deň. Praktickými návykmi, ktorými si budeme osvojovať isté pravidlá prostredníctvom hrania rolí, predvádzania žiadúceho správania a zadávania domácich úloh je možné si túto filozofiu osvojiť. Pomôcť nám môže sebapozorovanie, všímanie si agresívnych i ústupčivých typov správania, vyhodnocovanie situácii, v ktorých sme sa správali aserzívne a naopak. Aservita sa líši od agresívneho typu správania tým, že akceptuje práva druhého na vlastný názor. (Jaššová, 2007, s. 26 - 31)

Správanie, ktoré prináša ubližovanie, ničenie, poškodzovanie sa spája s termínom agresia. Okrem fyzického napadnutia môže mať agresia i podobu psychologického zranenia druhej osoby (ponižovanie, zosmiešňovanie, urážanie a pod). Agresívne správanie je nevhodné, neprimerané, neoprávnené, pretože prekračuje uznávaný rámec pravidiel správania sa ľudí voči sebe. (Oravcová, 2004, s. 196) Agresívnosť patrí medzi neaserzívne správanie. Agresívny človek sa nezaujíma o názory druhých a jeho správanie je veľmi emotívne. Verbálne a neverbálne útoky agresívneho človeka odpudzujú od seba ľudí, budia spätnú agresiu alebo vyhýbanie. Nepriama agresivita sa prejavuje napr. búchaním dvier, sarkastickými poznámkami, manipuláciou. Agresívny človek sa prezrádza už neverbálnymi prvkami. Gestá sú rázne, častá je zaťatá päsť, ruky vbok, ukazovanie prstom, dupnutie a pod. Pohľad do očí v ľuďoch vyvoláva úzkosť a nepriateľstvo. Verbálny prejav je silný. Reč rýchla, hlas je zvýšený, tón hlasu prikazujúci alebo podráždený. K agresívnemu správaniu paria i hrubé slová, irónia, prerušovanie rozhovoru a skákanie do reči. Takýto typ správania môže síce uvoľniť napätie, ale postupne spôsobuje odcudzenie od ostatných. (Jaššová, 2007, s. 24 - 25)

V histórii príčin agresie nájdeme rozličné teórie. Dlhú dobu sa predpokladalo, že agresia je človeku vrodená a jej príčinou sú inštinkty. Takto vysvetľoval agresivitu Lorenz (In Oravcová, 2004, s. 199 – 200).

Existenciu agresívneho inštinktu vysvetľoval biologickými dôvodmi, napr. potreba človeka brániť teritórium, súperenie. Na tieto teórie nadviazala Dollardova frustračná teória agresie. Podľa nej agresívne správanie spúšťa frustrácia, t.j. situácia, v ktorej sa do cesty postaví neprekonateľná prekážka. Hnacia sila, ktorú frustrácia uvoľňuje, je pud. Opakom týchto teórií je sociálne naučené správanie, ktoré si človek osvojí v procese sociálneho učenia (preberaním modelového správania). Ich základom je Bandurova teória. Hovorí, že k naučeniu agresie dochádza, keď dieťa chce získať pozornosť rodičov a prostredníctvom

prejavov ako sú krik, kopanie, hádzanie predmetov, chce dosiahnuť cieľ. Takto sa môže stať agresívne správanie zautomatizovať a stať sa súčasťou osobnosti. V súčasnosti sa hľadá stredná cesta a väčšina autorov súhlasí s názorom, že agresia je multikauzálne podmienené správanie, ktoré má viacero príčin. Tento pohľad reprezentuje Anderson, Geen. Podľa nich dochádza k agresii, či už je osoba vystavená podnetom tohto javu naučená alebo je to vrodená pre dispozícia.

## **2.5 Pozitívne a mravné empatické postoje v medziľudskej komunikácii**

Vzťahy medzi ľuďmi neboli vždy také, aké sú dnes. Nové životné podmienky, užšia súdržnosť a kolektívnosť sú základné činitele premeny v státisícim procese poľudšťovania. Tieto nové prvky psychiky a správania na neprenášali geneticky, ale výchovným odovzdávaním. Nie sú dedičné, musia sa vždy výchovne učiť. Ďalším vývojovým procesom bolo sociálne správanie. Zväčša si neuvedomujeme, ako vznikajú rozličné spôsoby ľudského správania. Každý deň sa stretávajú ľudia, ktorí sú nositeľmi rôznych mravov a preto sú ich stretnutia často rozptýlené, ale v podstatných, rozhodujúcich momentoch správania veľmi ustálené. Spontánne vznikali nové variácie vzájomného správania vnútri skupín. (Chorvát - Orlík, 1997)

Keď hovoríme o človeku a jeho schopnostiach, ktoré pôsobia v medziľudských, ale aj profesijných vzťahoch v súvislosti s etikou, môžeme upriamiť svoju pozornosť na vzájomné poznávanie sa a porozumenie, vzájomné ovplyvňovanie a pomoc, spoločné riešenie problémov a konfliktov. V procese spoznávania ľudí sa často stretávame so získaním odpovede na otázku, aký je druhý človek s ktorým prichádzame dennodenne do kontaktu naozaj. Pokúšame sa vnímať jeho city, túžby, myšlienky pre vytvorenie konkrétnej predstavy a usilujeme sa predvídať jeho správanie. Táto schopnosť je označovaná často ako empatia. Zabúdame však nato, že ak chceme pochopiť partnera, musíme si overovať, či sa naše predstavy zhodujú so skutočnosťou priamo u partnera. Osobitne je dôležité vnímať nielen správanie iných, ale aj to, čo sa odohráva v našich vlastných reakciách na konkrétne situácie. Ak si uvedomujeme, čo sa v nás odohráva a vyznáme sa vo svojich citoch, chápeme i vzájomné väzby medzi vlastným správaním a reakciami ostatných ľudí. V živote každého z nás sa vyskytnú osobné problémy, a iní sa nám snažia podať pomocnú ruku. Najrozšírenejšou metódou poskytnutia pomoci je utešovanie a poskytnutie dobrých rád. Táto pomoc je však málokedy dostatočná. Oveľa

vzácnější, je vytvoriť vzťah s človekom, ktorý potrebuje pomoc a on sám nájde spôsob, ako si poradiť. (Mellibruda, 1990)

Schopnosť vcítiť sa do pozície druhého, spolupracovníka, príbuzného či priateľa je prejavom empatie. Empatické správanie charakterizuje citlivosť k ostatným, rešpektovanie názorov partnera, hodnotenie situácie druhých ľudí, a úprimné vyjadrenie citov.

„Empatia je schopnosť vcítienia sa do prežívania, myslenia, cítenia, skrátka do situácie iného človeka, schopnosť vidieť svet jeho očami. Aby bol človek schopný pomáhať, musí si ale uchovať určitý odstup od situácie, úplné citové splynutie s človekom v núdzi mári akcieschopnosť pomáhajúceho.“ (Oravcová, 2004, s.191)

Empatia nikdy nedosiahne stupeň dokonalosti, môže sa neustále rozvíjať. Existujú dve teórie, ktoré sa pokúšajú objasniť empatiu. Obidve vyzdvihujú základnú činnosť tejto schopnosti: empatia fungujúca vďaka zhodám, empatia fungujúca vďaka schopnosti vcítiť sa vlastnou predstavivosťou do situácie iného človeka. V prvej koncepcii človek pozoruje pri komunikovaní vonkajšie správanie druhých ľudí a v myslí ho môže spájať s vlastnými vnútornými citmi a hodnoteniami. Využíva interpretácie, ktoré spozoroval u seba samého a formuluje si záver o vnútorných stavoch na základe porovnania svojho správania so správaním partnerov. Ak by však empatia vznikala týmto spôsobom, nemohli by sme pochopiť city, ktoré sme neprežili. Podľa druhej teórie už ako deti rozvíjame a obohacujeme svoje správanie tak, že napodobňujeme, čo hovoria a robia iní ľudia. Ako sa k sebe ostatní správajú a objavujeme rozličné typy správania. Snažíme sa pozrieť na seba z pohľadu iného človeka. Každý z nás disponuje veľkým výberom rozličných postáv, úloh a situácií. Až v primeranej situácii, keď potrebujeme pochopiť, čo sa odohráva vo vnútri iného človeka, siahneme do tejto zásobárne a snažíme sa intuitívne pochopiť pocity nášho partnera. Je dôležité overiť si, či naše predstavy o druhom zodpovedajú realite. (Mellibruda, 1990)

V nadväznosti na túto koncepciu empatie, možno rozprávať o základných momentoch empatie, v rámci ktorej sa dá hovoriť o afektívnej a sociokognitívnej empatii:

- Afektívna empatia – je to emocionálna reakcia na city druhého. Jedná sa o vrátenie toho, či určitá morálna situácia, morálna skutočnosť je pre druhého príjemná alebo nepríjemná. Čím intenzívnejšia je empatia, tým osobnejšia môže byť komunikácia.
- Sociokognitívna empatia – je vnímanie stavu druhej osoby prostredníctvom predstavivosti. Tým, že chápeme a predvídame jej myšlienky, city, konanie na báze sociálno-morálnych vzťahov. (Klimeková, 1999)

### 3 Vytváranie a zlepšovanie pracovných vzťahov

Chovanie na pracovisku je nielen ozdobou pracovného vzťahu, ale aj priateľské vzťahy umocňujú výkony. Ak máme s kolegami priateľské vzťahy, môžeme k nim kedykoľvek prísť s problémom. Predpokladom dobrých vzťahov je, že sa dobre poznáme. Je dôležité, aby sme pochytali spôsob komunikácie medzi spolupracovníkmi, formu kontaktov, jazyk, aký používajú, firemný slang a modely chovania. Na pracovisku samozrejme platia rovnaké pravidlá etikety ako kdekoľvek inde. Pocit uspokojenia z práce je závislý na kvalite vzťahov medzi spolupracovníkmi. Trávime spolu na malom priestore celé dni, týždne, roky a preto by sme mali upevňovať vzťahy s ostatnými. Predovšetkým by sme sa mali vyhýbať všetkému, čo by susedovi pri stole mohlo vadieť. Od kolegov s ktorými zdieľame spoločnú kanceláriu, očakávame taktné chovanie. Spoločenské chovanie prestáva byť súkromnou vecou človeka ale stáva sa nutnou pracovnou podmienkou. (Špaček, 2005, s. 100 - 102)

Môžeme súhlasiť s názorom Mikulášťika (2003), že v interakcii medzi ľuďmi sa vytvárajú pozitívne ale aj negatívne vzťahy, ktoré vznikajú spontánne. Často si účastníci ani neuvedomujú, aké kroky vývoju vzťahu práve realizujú. Ak sa obaja účastníci cítia v pohode a harmónii, je im spolu dobre, akceptujú sa a majú rovnaké názory, hovoríme o pozitívnom vzťahu (pacing). V pozitívnom vzťahu je veľa empatie. Avšak nie všetci ľudia, aj napriek tomu, že sú vzdelaní a vysoko kvalifikovaní, dokážu vytvárať pozitívny vzťah. Predovšetkým záujem o ľudí, citlivosť, ochota počúvať a sympatia sú prostriedkami na pozitívne rozvíjanie vzťahu. Mikulášťik (2003) uvádza nasledovné metódy vytvárania pasingu (pozitívnych vzťahov). Nie je však efektívne používať vždy iba jednu z metód.

- Slovná podpora – slová, sprevádzajúce prejav partnera v komunikácii, ktoré utvrdzujú, že počúvame a rozumieme partnerovi,
- Reprodukovanie, parafrázovanie verbálneho prejavu – po vypočutí prejavu dávame spätnú väzbu a overujeme si, ako boli naše slová pochopené,
- Zrkadlenie emócií – napodobňujeme emócie, pocity a nálady partnera, čím dávame spätnú väzbu o tom, že sa vciťujeme do pocitov partnera,
- Kontakt očami – potvrdzovanie duševnej väzby,
- Zrkadlenie postojov, pózy – vedome môžeme napodobovať pózy partnera s malým časovým odstupom. Overiť si, či sme nadviazali pozitívny vzťah môžeme overiť tak, že už po pol hodine začneme meniť pózy a budeme sledovať partnera,



- Zladenie dychu – túto metódu môžeme uplatniť pri telefonovaní alebo pri rozhovore tvárou v tvár,
- Zladenie tempa reči – pokiaľ niekto hovorí príliš rýchlo, nie je vhodné napodobňovať takúto reč.

Ak chceme pokračovať v opise prostriedkov zlepšenie vzťahov na pracovisku, pre zhodnotenie svojich aktívnych silných a slabých stránok, sa budeme venovať spätnej väzbe. Ľudia si môžu spätnú väzbu odovzdávať verbálne alebo neverbálne. Chápeme ju ako príležitosťou na odstránenie problému a nie ako kritikou.

„Oproti bežnej komunikácii je spätná väzba niečo, čo potrebujeme k svojmu vývoju, čo tento vývoj často vyvolá, inšpiruje, provokuje. Informácie od okolia, ako na nich pôsobíme, nám umožňujú prepojiť akcie s reakciami, pomáhajú pochopiť naše role medzi ostatnými, prípadne ich posúvať zvoleným smerom.“ (Reitmayerová - Broumová, 2007, s. 9 - 10)

Podľa Phoelovej, Ericksonovej (2009) je dôležité pri spätnej väzbe ovládať silné emócie na oboch stranách, sústrediť sa skôr na osobnosť než na jeho správanie a zrieknuť sa predstavy, čo sa má zmeniť a akým smerom treba napredovať. Ak sa nám páči správanie alebo gesto kolegu, pochválme ho ihneď a naopak, ak potrebujeme vyjadriť kritiku alebo nesúhlas, nečakajme a vyjadrime sa čo najskôr. Pred poskytnutím spätnej väzby si vyhl'adajme fakty, na základy ktorých sme si vytvorili úsudok. Pri popisovaní správania sa neposudzuje úmysel a vyjadreniam „ty vždy“ a „ty nikdy“ by sme sa mali vyhnúť. Vyjadrovať sa musíme jasne a jednoznačne i pri popise toho, ako nás správanie jednotlivca ovplyvňuje a aké zmeny očakávame. Rozhovor pri spätnej väzbe je o vyjadrení pocitov, rôznych uhl'ov pohľadov a hodnôt, pretože iní ľudia nevnímajú kritizované alebo chválené správanie tak ako my. Poskytnutie spätnej väzby je príležitosť, ako získame prehľad o situácii. V pracovnom kolektíve sa stretávame s rôznymi generáciami. S niektorými si rozumieme lepšie, s inými horšie. Najčastejšie vyžadujú spätnú väzbu generácie vo veku do tridsiatich rokov. Táto generácia sa učí cez osobnú interakciu. Je zvyknutá pýtať sa priateľov, rodinných členov a kolegov na ich pripomienky. Necháva sa koučovať a domáhajú sa i doplnkových informácií k všetkému, čo robia.

Birkenbihlová (1999) opisuje spätoväzbové techniky, ktoré prispievajú k úspešnosti komunikácie:

- využívaním parafrázy zabezpečíme, aby bolo jasno vo veci; kladenie uzavretých otázok uľahčuje účastníkom rozhovoru komunikáciu, pretože na ne možno odpovedať len áno

alebo nie, prípadne kývnuť alebo pokrútiť hlavou. Je vhodné ju využiť, ak chceme získať rýchlu a stručnú odpoveď, prípadne ak je partner nekomunikatívny;

- otvorené otázky sú potrebné, keď chceme dať impulz partnerovi, aby otvorene vyjadril svoj názor. Sugestívne otázky majú manipulačný charakter. Pri kladení tohto typu otázok, dúfame, že odpovedajúci s mienkou súhlasí. Ak nám záleží na čestnej komunikácii, tieto otázky by sme nemali využívať. Pozitívny charakter môžu mať iba vtedy, ak by sme prostredníctvom nich chceli zlepšiť negatívnu atmosféru;
- aktívnym spôsobom počúvania dávame najavo pri spätnej väzbe svoj súhlas alebo nesúhlas. Vhodné je najmä, ak ide o úprimné medziľudské vzťahy, kde prejavujeme city, starosti, potreby alebo radosť. Ak by sa však vyskytla situácia, kde chýbajú pozitívne signály a vnímame nesúhlas, ako je kritika, predsudky, moralizovanie, vyvolá to v nás pocity strachu, obviňovania, ohrozenia. Reč nesúhlasu môže byť vyjadrený i neverbálnymi prvkami v komunikácii. Všetky techniky spätnej väzby sa dajú naučiť, ak však chceme v živote lepšie komunikovať, musíme ich trénovať.

Významný vplyv na implementáciu etiky do podniku na účel zlepšenia vzťahov na pracovisku je vytvorenie etického kódexu. V súčasnosti podniky zriaďujú etický kódex na reguláciu správania zamestnancov v súlade s etickými normami. Usilujú sa o zvýšenie morálneho štandardu v podnikovej kultúre. Etický kódex napomáha zamestnancom morálne konať a rešpektovať ľudskú dôstojnosť. Etický kódex reprezentuje čestnosť, slušnosť, zodpovednosť, spravodlivosť. Uľahčuje pracovníkom urobiť rozhodnutia v zložitých situáciách, napr. v prípade majetkovej i nemateriálnej korupcie a zároveň pomáha riešiť konfliktné situácie na pracovisku.

National Association of Social Workers (NASW) charakterizuje etický kódex ako návod ku každodennému správaniu pracovníkov. Kódex predstavuje štandardy, či normy etického správania pracovníkov v profesionálnych vzťahoch, ale tiež vo vzťahu ku kolegom, zamestnávateľom a k spoločnosti vôbec. Kódex je založený na morálnej hodnote, jedinečnosti všetkých osôb ako aj ich právach. Nesmie byť použitý na potlačanie slobody pracovníka v praxi s profesionálnou jednotou. (Gluchman, 1994, s. 148 - 149)

### **3.1 Pracovná skupina a ich komunikačné hry**

Pracovné prostredie je potrebné zámerne upravovať tak, aby optimálne pôsobilo na ľudské zmysly, na konanie, myslenie a city zamestnanca. Aby bola zabezpečená pracovná pohoda ako súhrn hodnôt, ktoré priaznivo pôsobia na človeka. Ľudia sa v pracovných skupinách

uplatňujú nielen svojimi vedomosťami a schopnosťami, ale celou osobnosťou. Teda aj povahovými črtami, medzi ktoré patria i výsmešnosť, nevyberané slová a nadávky, uťahovanie si z druhých, klebetníctvo, intrigánstvo atď. Povahové vlastnosti sa dotýkajú celej skupiny. Ide o negatívnu komunikáciu činom, na ktorú pracovná skupina reaguje činom, verbálnou alebo neverbálnou odpoveďou. (Frk - Kredátus, 2002, s. 89 - 100)

Medzi hlavné bariéry komunikácie patria sebeckosť a nedostatok empatických schopností. V pracovnom kolektíve sa dennodenne stretávame s rôznymi povahovými črtami osobností. Najviac komunikačných problémov vzniká tam, kde sa stretávajú odlišné strany. Najskôr sa musíme zbaviť bariér ako sú očakávania, predpojatosť, predsudky, potreba niečo alebo niekoho meniť a kontrolovať druhých. Nie je možné skutočne sa dohodoriť s druhými bez načúvania a porozumenia. Chýba otvorená, úprimná komunikácia, bez postranných úmyslov. Ešte ako malé deti, keď sme sa hrávali pri dospelých, často sme počúvali ako neustále ohovárajú. Priamo vyjadrovali svoje mienky na iných ľuďoch, aj ktorých ani nepoznali. Dneska tak ľahko nenájdeme človeka bez predsudkov. Naše predsudky nerozpoznáme tak rýchlo, ako u ostatných. Avšak tie svoje považujeme za oprávnené, objektívne názory a hodnotenie ľudí. Už počas pozorovania starších sa na nás prenášal emocionálny hnev a vnímali sme to ako normálny spôsob komunikácie.

Častokrát hovoríme o chybách druhých, pretože si myslíme, že vlastná vina bude menšia, ak sa ukáže na vinu druhého. Ohovárači takto prekrývajú svoje vlastné zlyhania. Ďalším dôvodom na ohováranie je neznášanlivosť, ktorú medzi sebou máme. Ak má niekto viac humoru, ako naša zatrpknutá myseľ považuje za únosné, alebo je príliš veselý, stáva sa cieľom ohovárania. Šalamún vedel o tom, aké ťažké je odhaliť klebetníka keď písal: „Slová ohovárača sú ako lahôdky, zostupujú až do útrob tela.“ (Wurmová, 2006, s. 29)

Z ohováranie sa stal spôsob, ako sa navzájom v ľudskej spoločnosti zblížovať. Prvou dohodou, ktorú by sme mali v pracovnom kolektíve uzavrieť, je aby sme nezneužívali naše slová v neprospech tímu ani jednotlivca. Okrem osočovania v pracovnom kolektíve, ale i v bežnej spoločnosti, v rodine sa stretávame s ďalšími negatívami. Klamstvá a manipulatívne správanie sú ďalšími faktormi, ktoré nepriaznivo pôsobia na psychiku človeka a morálne zdravie.

Článok s názvom *Lži na pracovisku*, (2007, s. 13) poukázal na nové štúdie britskej Keele University. Štúdie zistili, že každých päť minút odoznie na pracovisku jedna lož – švindľuje sa, lichotí sa, zatĺka sa, podvádza sa. Väčšina týchto lží sú našťastie tzv. biele klamstvá. Hovoríme ich z ohľaduplnosti alebo zdvorilosti. Drobné klamstvá majú rovnakú

úlohu ako malé darčeky – udržiavajú vzťah, predchádzajú agresivite a zlej nálade. Sú základom spolunažívania na pracovisku. Iným druhom sú normálne (čierne) klamstvá – nepravdy, ktoré slúžia na získanie výhody alebo poškodenie inej osoby. Klamár rozširuje chýry o kolegoch, chváli sa cudzím perím alebo sľubuje, čo nemieni dodržať. Tento typ čiernych nepravd tvorí zatiaľ asi 5 % klamstiev na pracovisku. Klamstvá sú predvojom pre ďalšie klamstvá. Ak nám niekto klame, spozorujeme signály, ktoré vyvoláva stres spôsobený snahou oklamať, napríklad zmena gestikulácie, tónu hlasu alebo zmena výslovnosti – koktanie, zadrhávajúce. Najlepšia cesta, ako sa chrániť pred klamstvami, je sám sa držať pravdy, dodržiavať prísľuby a priznať si aj chyby. Pretože aj zaťatý klamár má zvyčajne problém oklamať niekoho bezvýhradne čestného.

Správanie, kedy jedna strana zneužíva druhú stranu na dosiahnutie svojich cieľov nazývame manipuláciou. Manipulatívne konanie je charakterizované niekoľkými znakmi. Je maskované, ciele manipulácie sú tajené a predovšetkým ide o osobný prospech manipulátora, manipulácia znamená zneužívanie druhého ako prostriedku na dosiahnutie prospechu i keď je výsledný cieľ prezentovaný ako dobro pre všetkých. (Oravcová, 2004, s. 210 - 211)

„Manipulatívny človek chce dosiahnuť to, čo chce, ale okľukou. Takíto ľudia nemávajú úprimné, hlboké vzťahy, nedokážu byť otvorení a ľudia o nich málo stoja. K manipulácii možno použiť i krik, plač, hystériu, lichôtky, sľuby a mnoho iných taktík. Časté je i apelovanie na morálku, pocit viny, apelovanie na to, čo povedia druhí. Princípom manipulácie je vyvolať vnútorný konflikt medzi vlastnými potrebami a svedomím. Manipulátori nám vnucujú pomyselné morálne normy, ktoré by mali vplývať na naše rozhodnutie. Snahou je prinútiť druhých k tomu, aby uznali, že nás budú akceptovať, mať radi, uznávať iba vtedy, ak spravíme to, čo si druhý želá, inak musíme mať výčitky.“ (Jaššová, 2007, s. 25 - 26)

Jednou z najzávažnejších rozdielov v komunikácii spočíva i v rozdielnosti pohlavia, muži verzus ženy. Muži na pracovisku využívajú komunikáciu najmä ako spôsob vyjadrenia obsahu. Pre ženy však komunikácia predstavuje spôsob riešenia problémov, slúži aj na odbúravanie stresu, zlepšenie pocitov i vytváranie emocionálnych pút na upevnenie vzťahov. Gray (2003, s. 29 - 36) sa zaoberá rozdielmi medzi pohlaviami, pričom práve tieto rozdiely spôsobujú veľa nedorozumení. Keď muži rozprávajú, prejdú priamo k veci a využívajú minimálny počet slov. Ide im o to, aby problém vyriešili a preto si najskôr veci premyslia. Tento druh komunikácie je obmedzený faktami, číslami a logikou. Preto

budú ženy vždy radšej pracovať s mužmi, ktorí akceptujú ich pocity. Kým muži často problém zľahčujú, ženy problém zveličujú a stres potom znižujú tak, že sa vyrozmávajú, aby sa cítili lepšie. Ženský prístup uvoľnenia stresu sa podobá napínaniu svalu a jeho uvoľneniu. Komunikácia žien je veľmi komplikovaná. Rozprávajú zoširoka, chodia okolo toho, čo chcú povedať a zrazu im to príde na myseľ. Krútenie dookola je mnohým mužom cudzie a pociťujú pri tom nervozitu. Muži si to zle vysvetľujú, pretože spravidla vedia, kam smerujú alebo čo chcú povedať ešte prv než začnú hovoriť. Žena však najskôr začne hovoriť a až postupne zisťuje, čo chce povedať.

Ak by sme mali stále na pamäti, že muži a ženy sú rozdielni, oslobodíme sa od zbytočných záverov a dočkáme sa väčšieho akceptovania a pochopenia. Dokážeme lepšie chápať iných, ale aj seba, ak pochopíme, že nemôžeme čakať, až sa ostatní zmenia. Aby sa pracovisko stalo lepším miestom pre všetkých, so zmenou treba začať u seba.

### **3.2 Negatívne a pozitívne dôsledky konfliktu**

„Dobro musí mať aj päste, avšak s tým dôležitým upresnením, že povinnosťou Dobra je urobiť všetko pre to, aby na päste nedošlo. Určiť, nakoľko je to možné, je tá najväčšia morálna úloha všetkých dobrých ľudí ako celku i jednotlivcov. Na miere tejto nevyhnutnej sebaobrany závisí morálna i fyzická existencia Dobra.“

V. Levi

V interpersonálnych vzťahoch riešime i konflikty. Bežné názory nám napovedajú, že konflikty sú zlé a treba sa im vyhýbať za každú cenu, avšak tým sa komplikuje vývoj vzájomných vzťahov. Ignorovať fakt že konflikty existujú a život sa dá prežiť bez nich je v rozpore s realitou. Preto je základným prvkom riešenia konfliktov uvedomiť si detaily a rozdiely, aby sme mohli o nich otvorene hovoriť. Keď sa podarí spoločne konflikt vyriešiť, nastane šanca zblíženia sa a jeden druhého pochopíme lepšie, ako za celé roky, keď by sme si kultivovane vymieňali zdvorilostné frázy. (Mellibruda, 1990)

Konflikty v medziludských vzťahoch vznikajú zväčša vtedy, ak sa zúčastnení snažia presadiť svoje názory za každú cenu. Zvládnutie konfliktu na pracovisku je nielen umením, ale súčasne i vedou. Samotné slovo je odvodené od slova conflictus – stretnutie, zrážka, confligo – zraziť sa, poučiť sa. Na vznik interpersonálneho konfliktu prispieva nedostatok komunikácie, rozličná vnímavosť, nedostatok spätnej väzby a rozličné hodnoty. Popis situácií, v ktorých sa odohráva interpersonálny konflikt sa spája s menami, Macháč, Macháčová. Autori zdieľajú rovnaký názor, že konflikty sa odohrávajú v situáciách, kde sú

vysoké požiadavky na zdržanlivosť a trpezlivosť. Vtedy sme nútení meniť svoje návyky (postoje, stereotypy myslenia).

Najčastejšie zdroje konfliktov opisuje Jaššová (2007, s. 46 - 48) podľa teórie Boroša. Sú to vlastnosti iných ľudí, s ktorými človek prichádza do styku, nadmerné, neprimerané požiadavky a úlohy, chyby vo výchove, povahovo-charakterové vlastnosti, mravné zásady, temperament, skreslené predstavy o sebe, pri nedostatku skúseností. Pod pojmom konflikt si predstavujeme skôr negatívne asociácie. Interpersonálny konflikt nemusí byť zlý, ak je vhodne zvládnutý.

Nagyová (1999) vo svojej publikovanej literatúre uvádza teórie ako zabrániť vzniku hádky prostredníctvom rešpektovania názorov. Ak by dvaja partneri vždy vo všetkom súhlasili a neodporovali si, bol by jeden z nich zbytočný. Nesúhlas je šancou, ako môžeme predvídať chybu vo svojom správaní. Prirodzenou reakciou pri konfliktnej situácii je útok, resp. bránenie svojho názoru. Prvá reakcia by však mala byť najskôr dôsledne zvážená. Nemusí byť tou najvhodnejšou. Ďalej autorka vyzdvihuje čestnosť, kontrolu emócií a aktívne počúvanie partnera. Každý, kto venuje svoj čas na roztržku s iným človekom, rovnako zainteresovaný na tej istej veci. Preto sa môže stať, že aj z protivníka sa môže byť priateľ. Po vypočutí je vhodné starostlivo si premyslieť názory oponenta. I on môže mať pravdu.

Pre ľudí je nepríjemné, ak pracujú v napätej atmosfére so zlými vzťahmi so spolupracovníkmi. Ak spravíme prvý krok k odstráneniu nejasností, nepomôžeme len druhým, ale aj sami sebe a posilnia sa hodnoty v našom duševnom vývoji.

Riešenie konfliktu v medziľudských vzťahoch popisuje zaujímavo Gorgon (In Jaššová, 2007, s. 49 – 50): „Ty a ja máme vzťah, ktorý chceme ochrániť a ďalej rozvíjať. Napriek tomu sme ľudia s rôznymi záujmami a s právom tieto záujmy uspokojiť. Keď budeš mať problém s uspokojením svojich potrieb, pokúsím sa ťa vypočuť a akceptovať ťa, aby si ľahšie mohol nájsť nejaké riešenie. Keby ale tvoje potreby ohrozovali splnenie mojich cieľov, otvorene a čestne ti to poviem. Poviem ti, prečo mi tvoje správanie škodí a budem veriť, že budeš brať na moje potreby a pocity ohľad a že svoje správanie zmeníš. Zároveň dúfam, že i ty mi povieš, ak by si nemohol niečo akceptovať na mojom správaní a i ja sa pokúsím svoje správanie zmeniť.“

S určitosťou možno súhlasiť s názorom Rua, Byarsa, ktorý prezentuje Oravcová (2004, s. 291 - 292). Uvádza, že existujú pozitívne aspekty a dôsledky konfliktu. Konflikt môže viesť k pozitívnej zmene, ak sa hľadajú jeho príčiny a konštruktívne sa rieši. Je to jeden

z prostriedkov komunikácie, stimuluje ľudí, eliminuje monotónnosť, pomáha prejavit' skryté emócie, ktoré negatívne ovplyvňovali vzťahy i jednotlivcov a zároveň má výchovný aspekt, to znamená, že pri konflikte sa naučíte mnoho nielen o sebe, ale aj druhých ľuďoch. Výsledkom konfliktu môže byť zdravšia komunikácia.

### **3.2.1 Patologické vzťahy v práci**

Agresia, konflikty a najrôznejšie nezhody sa vždy vyskytovali na pracovisku a nedá sa očakávať, že by sa situácia v budúcnosti okamžite zmenila. S narastajúcim stresom, neustálym tlakom na zvyšovanie výkonov a snahou doceliť maximálnu produktivitu za každú cenu na pracovisku, dochádza k zhoršovaniu pracovných vzťahov. V súvislosti s touto problematikou sa stretávame so psychickým násilím na pracovisku. Tento jav je bohužiaľ rozšírený oveľa viac, ako sa nám páči a čo je spoločnosť ochotná tolerovať. Psychický teror na pracovisku s nízkou úrovňou etiky môžeme nazvať slovom mobbing. Mobbing zahrňuje cieľavedomé a opakované útoky jednotlivca či skupiny na určitú osobu. Pôsobia ako normálne, dennodenné nezhody. Zvonku vypadajú ako neškodné naschvály, žartíky, ale len obeť vie, že sú neni náhodné, a sú súčasťou pracovnej doby. Je to nepriateľská a neetická komunikácia, ktorá má za cieľ vylúčiť jedinca z kolektívu, ponížiť, znevážiť ho. Charakterizujú ho psychické útoky ako intrigy, úskoky, ohováranie a je praktizovaný predovšetkým inteligentnejšími jedincami. Konflikty na pracovisku nemôžeme ihneď považovať za patologický vzťah. Ak sa konflikty na pracovisku neriešia, môžu prerásť až do mobbingu. (Svobodová, 2008, s. 18 - 41)

„Mobbing medzi spolupracovníkmi spočíva v tom, že pracovník príde na pracovisko a všetci sa mu za jeho chrbtom vysmieávajú. Keď sa priblíži k skupine, všetci zmlknú. Trúsia nelichotivé poznámky. Pred ostatnými spolupracovníkmi vedia zosmiešniť všetko, čo postihnutý povedal. Mobujú preto, že postihnutý je dobrý až nadpriemerný, predstavuje vážnu konkurenciu, ktorú musia zničiť, poprípade dostať sa na jeho miesto.“(Nagyová, 1999, s. 65)

Mobber je sociálne neprispôsobivý a agresívny jedinec, ktorý pácha na druhých násilie. Využíva verbálne či fyzické napádanie, slová, gestá. Jednou z hlavných charakteristík je agresívna manipulácia. Má veľmi slabú emocionálnu inteligenciu. Sám sa tvári ako moralista a rád dáva lekcie poctivosti a čestnosti. Má nadmerne vyvinutú schopnosť klamať a podvádzať. Spôsobiť mobbing môže zlá atmosféra na pracovisku ale aj spoločenské vplyvy a organizačné páky. Priateľská, otvorená a optimistická atmosféra na

pracovisku mobbingu nepomáha. K vytvoreniu správnej pracovnej atmosféry je potrebné, aby bola firemná kultúra stavaná na pevných morálnych základoch. (Svobodová, 2008, s. 35 - 48)

V konfliktnej situácii musíme mať silnú mieru sebaovládania a zvládať svoje správanie. To znamená nezaťahovať do diania svoje prirodzené impulzy a emócie. Treba sa racionálne zamyslieť a zvážiť, čím môžeme zapôsobiť na svojho odporcu. Zároveň sa snažíme identifikovať taktiku partnera. Môže sa usilovať o vyvolanie hnevu, pocitu viny, o to, aby sme sa prestali ovládať. Pri konflikte sa snažíme byť empatický, sledujeme jeho slová, neverbálne prejavy, naladiť sa na jeho vlnovú dĺžku, rešpektovať osobnosť odporcu. Keď sú do konfliktu zahrnuté i etické otázky, odporúča sa riešenie, aby sme sa konflikt snažili vysvetliť pomocou etickej voľby. Umožní nám to lepšie pochopiť etické postoje rôznych ľudí a zvoliť si tak riešenie, ktoré najlepšie zodpovedá ich etickým hodnotám. Etická voľba pomáha tiež napraviť nedorozumenia, ktoré vyplývajú z odlišných etických prístupov rôznych ľudí. Pri použití tejto etickej analýzy je najskôr potrebné pochopiť štyri hlavné dimenzie, ktoré tvoria etický prístup každého človeka. V nasledujúcich dimenziách má každý človek tendenciu prikloniť sa skôr na jednu alebo druhú stranu: praktický alebo morálny prístup, racionálny alebo intuitívny prístup, orientácia na ostatných ľudí – altruistický človek alebo sústredený na seba a vlastný záujem. Ak niekomu veľmi záleží na tom, že robí len to, čo je správne, zapôsobí na neho, ak ho budeme presvedčovať tým, že je niečo slušné, spravodlivé a poctivé. A naopak, ak je niekto zameraný viac prakticky, bude dôležité u neho zdôrazniť, čo funguje a čo nie, a aký prospech bude mať on. (Scott, 2006)

Ľudia sú zložití. Keby sme si sami položili otázky, či sme vždy pozorný a ohľaduplný k ľuďom okolo seba, či sa usilujeme pochopiť druhých, či je naše konanie úprimné, zistili by sme, že na sebe musíme ešte veľa pracovať.

### **3.3 Teambuilding – rozvoj tímovej spolupráce**

Najväčší podiel trávenia nášho času je v pracovných kolektívoch. Na naše zdravie vplyvajú pracovné podmienky i pracovná spokojnosť. Žijeme v neustálom trvalom učení, vývoji a zmene. Tento smer upravovať a zvyšovať kapacitu jednotlivca i pracovných skupín, bol podnetom pre vznik rôznych tréningov a kurzov s cieľom osvojiť si schopnosti, ktoré sú dôležité pre plnenie týchto náročných úloh pre efektívnejšiu prácu. Dobrý tím ľudí sa vytvorí i prostredníctvom teambuildingu. Je to priebeh hodnotenia tímovej efektivity, motivácia tímov a v neposlednom rade i proces sebahodnotenia skupín v rámci rozmachu



organizácie. Môžeme hovoriť o cieľavedomom tvorení kooperatívneho systému. Teambuildingové školenia prikladajú dôležitosť filozofii s vyjadrením, že človek sa najlepšie učí, ak o tom nevie, t.j. prostredníctvom zážitkov, zábavy, hry. Úspešnosť práce v tíme vyžaduje spôsobilosť aktívneho počúvania, obhajovania, kladenia otázok, schopnosť prehodnocovať, prípadne meniť názory, participovať a komunikovať. Súčasťou tímovej práce je vzájomne rešpektovanie ľudí a poskytnutie pomoci. (Beňadiková, 2008)

Samozrejme je zložité si predstaviť, že by každý jedinec mal absolvovať odborníkmi vedené kurzy, ktoré by mohli viesť k zlepšeniu sociálnych schopností v spoločnosti. Potom by sme očakávali, že sa staneme citlivejšími vo vnímaní porúch v medziľudských vzťahoch, obmedzili by sa prejavy agresie a tvrdých konfliktov. Prvým predpokladom naplnenia tejto vízie je schopnosť vnímať svoje pocity, myšlienky, prania a zároveň sa zaujímať o potreby a pocity druhých. Cieľom je pochopenie vlastného „ja“ a identity druhých. Ďalej si môžeme pestovať pocit zodpovednosti za seba, svoje chovanie a dôsledky. V rámci priaznivej skupinovej atmosféry sa môžeme zbavovať nevhodných vzorcov správania, ktoré si sami neuvedomujeme. Tým, že sa naučíme citlivejšie vnímať výraz i výroky svojich spolupracovníkov, získame spätnú väzbu o našom chovaní. Pri takejto atmosfére dokážeme akceptovať samých seba, prekonáme vnútorné rozpory a tolerujeme ostatných. (Hermonchová, 2006, s. 19 - 21)

Prostredníctvom Teambuildingu sa dá riešiť i podráždenosť, ktorá odvracia pozornosť od práce, slabá komunikácia či dôvera. Slabá otvorenosť, zvalovanie viny na ostatných, apatia a nedostatok záujmu, podkopávanie snahy ostatných, časté konflikty, sťažnosti na ostatných členov tímu, vyhýbanie sa tímovej spolupráci sú rovnako faktormi, ktoré vieme prostredníctvom účelových cvičení zlepšiť. (Jarošová, 2008)

Práve pri práci v tíme sa využívajú rôzne výcvikové programy. Tieto programy vznikali mimo podnikovej sféry pre záujemcom, ktorí pociťovali vo svojom živote nedostatky v oblasti sociálnych schopností, sociálneho vnímania, komunikácie a kooperácie. Za najefektívnejšie programy sú považované tie, ktoré svoje techniky zakladajú na princípe interakcie. Svoju pozornosť sústredia na aktivity cvičených osôb v úlohách, ktoré sú súčasťou pracovnej náplne. K úlohám získavajú členovia tímu osobný vzťah. Hry poskytujú účastníkom pocit istoty tým, že chovanie v hre neovplyvňuje životnú realitu. (Hermonchová, 2006, s. 35 -37)

Pracovný tím pracuje dobre, keď si ľudia vážia jeden druhého. V každej situácii treba dbať na kvalitu práce, ale aj na to, aby sa vzťahy ľudí zlepšovali a netrpela tým ľudská dôstojnosť.

### **3.4 Zdravý sebaobraz – kľúč k uspokojivej komunikácii**

Spôsob, akým komunikujeme súvisí s tým, ako vnímame sami seba. Ak si niekto verí, jeho prejav je sebavedomý. Ale neverbálne prvky našej komunikácie nás prezradia aj keď sme možno presvedčení o tom, že svojimi slovami vyjadrujeme jasne, čo myslíme. Ľudia, ktorí sa nenaučili prijať samých seba, sú rozpoltení sami v sebe. Zo strachu z odmietnutia nemôžeme byť dobrými partnermi v komunikácii, lebo sa bojíme vyjadriť svoje skutočné hodnoty, to čo chceme. Vnímanie vlastnej identity má výrazný vplyv na naše každodenné správanie, na naše vzťahy k ľuďom. Kto má negatívny sebaobraz, nevie slobodne a otvorene nadväzovať kontakty. Je závislý od chvály ľudí, cíti sa bezmocný pri kritike a nedajú sa s ním vecne riešiť konflikty. Základným predpokladom komunikácie je teda úprimnosť a snaha pochopiť partnera v medziľudských vzťahoch aj napriek rôznym názorom. (Schwengelerová, 2005, s. 22-23)

Vzťah k sebe nie je len čisto osobnou záležitosťou. Vzťah k sebe je ukazovateľom morálneho presvedčenia. Najintímnejší osobný usmerňovač správania a konania jednotlivca je svedomie. Svedomie je najintímnejší osobný usmerňovač správania a konania jednotlivca, ktorý ako dominujúca moc núti človeka byť morálne dôkladným. Prostredníctvom svedomia hodnotí človek sám seba. Svedomie sa ozýva vtedy, ak človek urobí niečo, čo nemal alebo naopak, nespraví niečo, čo urobiť mal. Človek, ktorý nemá oporu vo svojom svedomí, nemá rozvinuté emotívne prežívanie. Najpevnejšou istotou ľudskej spoľahlivosti je mravné svedomie. (Žilínek, 2004, s. 38 - 39)

Môžeme konštatovať, že Gluchman (1996) považoval za zlaté pravidlo mravnosti vyjadrenie aktívneho prístupu mravného faktora k tvorbe mravných vzťahov v spoločnosti. Sokratovského vyjadrenie „Prekonaj Sám seba!“, nás vedie k tomu, aby sme vnímali skutočnosť, že ostatní zúčastnení sú rovnocenné ľudské bytosti. A podnecuje nás k tomu, aby sme minimalizovali negatívne prejavy pri konaní a správaní, ktoré by sa nám mohli postupom času vrátiť

Na pracovisku, ale i mimo neho by sme sa mali riadiť štyrmi komunikačnými zásadami t.j. mravnými kvalitami. Zdvorilosť, kolegalita, aktívnosť a rovnosť. Vzájomnú úctu a slušnosť zachovajme pri každej komunikácii. Hlavným predpokladom zdvorilosti je

odpoveď na otázku, pozdravenie a poďakovanie. Svojím správaním a svojimi slovami rešpektujeme sami seba a preto je základom kolegiality spoľahlivosť. Byť aktívnymi v komunikácii znamená, snažiť sa pochopiť iných, a až potom očakávať, že i my sme chápaní. Musíme využívať empatiu, rešpektovať názory, byť trpezliví, spolu riešiť problémy v komunikácii, viac sa usmievať a pozitívne myslieť. Zásady komunikácie nezávisia od pracovného zaradenia ale od otvorenosti. A na záver, zlatým pravidlom dobrej atmosféry vo vzťahoch v kolektíve je spolupráca a porozumenie.

## Záver

Pomenovanie témy s názvom „Komunikácia a jej etický rozmer v procese zlepšenia pracovných vzťahov“ je najstručnejším vyjadrením obsahu bakalárskej práce.

Základnou ideou našej práce bolo vyzdvihnutie funkcie komunikácie v pracovnej skupine v kontexte etických aspektov. Zo strany človeka komunikáciu ovplyvňujú rôzne vnútorné i vonkajšie podnety, emocionálne stavy a v neposlednom rade účastníci komunikačného aktu, pretože sa neustále snažia na seba pôsobiť, ovplyvňovať jeden druhého, hľadať podporu, vlastnú seberealizáciu. Verbálna a neverbálna komunikácia sa navzájom dopĺňajú, ale neverbálne prejavy sú často nevedomé, nepodliehajú veľkej miere sebakontroly. V súčasnej dobe pozorujeme väčšie nedostatky v komunikácii s druhými ľuďmi. Ako keby sa vytrácal záujem o komunikáciu, ochota vypočuť blízkeho príbuzného, či kolegu v práci. Z prejavov komunikácie sa vytrácajú morálne zásady, ktoré nám rodičia vštepovali od malička, porozumenie, vytrácajú sa dotyky, objatia. Je pohodlnejšie uprednostniť rozhovor cez moderné komunikačné technológie, t.j. vnútropodnikové maily, internet, mobilný telefón, ako by sme sa mali postaviť od pracovného stola alebo pred televízora a porozprávať sa osobne. So všetkým, čo k tomu patrí. Hovoriť otvorene o svojich pocitoch, konať priamo a s dobrým úmyslom. Človek má veľmi dobré predpoklady byť čestným komunikačným partnerom. V styku s inými ľuďmi v súvislosti s tým, ako sa k nám správajú, sa formuje osobnosť, nálada, vzájomná komunikácia. Svoje komunikačné schopnosti musíme neustále rozvíjať a zároveň si uvedomiť, že i svojim vystupovaním si vytvárame pozitívne alebo negatívne vzťahy. Ustavične si musíme pripomínať hodnoty etického správania. Učiť sa aktívne počúvať, poďakovať, prejavíť empatiu, podať druhému človeku pomocnú ruku. Priateľská sociálna klíma sa vytvorí i prejavom dobroprajnosti, ak ukážeme, že si ľudí vážime a akceptujeme ich. Ak budeme skúmať svoj štýl života, zreteľnejšie si uvedomíme reakcie ľudí na naše konanie. V živote sa ustavične stretávame i s negatívnymi povahovými vlastnosťami. Tieto formy správania môžeme spozorovať hlavne v pracovnom prostredí. Práve v tejto skupine ľudí dennodenne zažívame vypovedané predsudky a negatívnu kritiku. Z ohovárania a manipulácie sa stal bežný spoločenský jav, vytráca sa ohľaduplnosť, zdvorilosť, úcta a rešpekt. Hlavne tieto bežné nemorálne javy zapríčiňujú konflikty nielen vo svojom myslení a konaní, ale výrazný dopad majú i na okolie. Pri sociálnom prejave sú dôležité najmä morálne zásady spolupatričnosti a súdržnosti. Konflikt treba vyriešiť ihneď a pokiaľ možno s pozitívnym

výsledkom. Názor, že konflikt vyvoláva len negatívnu atmosféru, nemusí byť celkom správny. Ak si pri výmene názorov účastníci konfliktu vydiskutujú pocity, obavy, dojmy, budú sa snažiť nájsť kompromisné riešenie a neustále si pripomínať etickú voľbu –voliť dobro pred zlým správaním, stane sa konflikt prostriedkom na odstránenie nedorozumení v komunikácii.

Záver, ku ktorým sme v bakalárskej práci dospeli, vedú k nutnosti aplikácie týchto poznatkov zameraných na človeka v pracovných vzťahoch do vnútro podnikovej komunikácie a komunikácie všeobecne. Naďalej je potrebné venovať sa skúmaniu problémov komunikácie a sociálnej atmosfére v pracovnom prostredí. Ak nechceme reagovať iba na to, čo robia iní ľudia, musíme byť inšpiratívny a nečakať na iniciatívu z druhej strany. Musíme konať!

Hlavným faktorom morálneho správania je vzťah k sebe samému. Ak chceme, aby sa v pracovnom kolektíve utvárali mravné hodnoty, človek si najskôr musí uvedomiť svoje nedostatky a snažiť sa o ich odstránenie, prípadne zmiernenie. Vo vzťahu k iným ľuďom sa musí neustále zlepšovať. Najdôležitejšou nárokom na seba vo vzťahu k iným, je byť morálnym, čestným a spravodlivým.

## Zoznam použitej literatúry

- BEŇADIKOVÁ, A. 2008. Zdravý prístup k budovaniu tímov: Teamwork makes the dreamwork. In *Manažér*. ISSN 1335-1729, 2008, roč. 13, č. 1, s. 38-40.
- BIRKENBIHLOVÁ, V. F. 1999. Umenie komunikácie: ako úspešne vytvárať vzťahy. Bratislava: Aktuell, 1999. 319 s. ISBN 80-88915-20-1.
- BRUNO, T. – ADAMCZYK, G. 2005. Řeč těla. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 112 s. ISBN 80-247-1313-6.
- DANIEL, J. a kol. 2002. Prehľad všeobecnej psychológie. Nitra: Fakulta sociálnych vied UKF, 2002. 235. s. ISBN 80-8050.551-9.
- DE VITO, J. 2008. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- DIETER, U. 1998. Emocionální inteligence: šance pro nekonvenční myslení a alternativní rozhodování. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s., 1998. 190 s. ISBN 80-85943-79-4.
- FRK, V. – KREDÁTUS, J. 2002. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Prešov: CUPER, 2002. 143 s. ISBN 80-8889-25-X.
- GLUCHMAN, V. 1994. Úvod do etiky. Prešov: Universum, 1994. 182 s. ISBN 80-967001-2-X.
- GLUCHMAN, V. 1996. Etika sociálnych dôsledkov a jej kontexty. Prešov: PVT Bratislava, a. s., 1996. 132 s. ISBN 80-88859-03-4.
- GRAY, J. 2003. Mars a Venuša na pracovisku. Bratislava: Ikar, 2003. 270 s. ISBN 80-551-0617-7.
- HERMOCHOVÁ, S. 2006. Teambuilding. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9.
- CHORVÁT, F. – ORLÍK, J. 1997. Lexikón slušného správania. Žilina: Matys, 1997. 215 s. ISBN 80-967838-0-7.
- JAROŠOVÁ, G. 2008. Teambuilding má potenciál. Aj zničiť firmu. In *Etrend*. [online]. [cit 2010-04-02]. Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/teambuilding-ma-potencial-ajznicit-firmu.html>>
- JAIŠŠOVÁ, E. 2007. *Sociálna komunikácia pre sociálnych pracovníkov*. [online]. [cit 2010-04-02]. Dostupné na internete: <[http://sp.epress.sk/temp/2rocnik/pl\\_sp.pdf](http://sp.epress.sk/temp/2rocnik/pl_sp.pdf)>

- KIŠŠ, I. 2006. Sociálna etika. Bratislava: Univerzita Komenského, 2006. 388 s. ISBN 80-223-2127-3.
- KLIMEKOVÁ, A. 1999. Etika a mravná výchova: Teoretická časť I., II. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove - Fakulta humanitných a prírodných vied, 1999. 136 s. ISBN 80-88722-59-4.
- KOLLÁRIK – KOLLÁROVÁ. 1990. Pracovná skupina z pohľadu sociálnej psychológie. Bratislava: Práca, 1990. 136 s. ISBN 80-7094-078-4.
- KŘIVOHLAVÝ, J. 1988. Jak si navzájem lépe porozumíme. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988. 246 s. ISBN 25-095-88.
- Lži na pracovisku. In *Manažér*. 2007 ISSN 1335-1729, 2007, roč. 12, č. 4, s. 13.
- MELLIBRUDA, J. 1990. JA – TY – MY. Bratislava: Smena, 1990. 197 s. ISBN 80-221-0052-8.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2003. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- MISTRÍK, J. 1984. Jazyk a řeč. Bratislava: Mladé letá, 1984. 430 s. ISBN 66-214-84.
- NAGYOVÁ, L. 1999. Sociálna komunikácia. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 1999. 145 s. ISBN 80-7137-636-1.
- NAUMAN, F. 2002. Umění konverzace. Praha: Portál, 2002. 176 s. ISBN 80-7178-622-5.
- NÖLLKE, M. 2009. Velká kniha umění slovní sebeobrany. Praha: Graga Publishing, a. s., 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-3004-2.
- ORAVCOVÁ, J. 2004. *Sociálna psychológia*. [online]. [cit 2010-04-02]. Dostupné na internete:  
<[http://www.ff.unipo.sk/kvdsp/files/predmety/soc\\_ps/ucebny%20text%20Soc.%20Psycho%20%28Oravcova,%20314%20s.%29.pdf](http://www.ff.unipo.sk/kvdsp/files/predmety/soc_ps/ucebny%20text%20Soc.%20Psycho%20%28Oravcova,%20314%20s.%29.pdf)>
- PACOUTOVÁ, N. 1993. Spoločenské správanie dnes. Bratislava: Práca, spol. s r. o., 1993. 144 s. ISBN 80-7094-276-2.
- PALENČÁROVÁ, J. 2008. *Komunikácia a jej vektory: pragmalingvistický aspekt*. [online]. [cit 2010-04-02]. Dostupné na internete:  
<[http://www.janapa.szm.com/Download/6\\_vektory\\_komun%20.pdf](http://www.janapa.szm.com/Download/6_vektory_komun%20.pdf)>
- PHOELOVA, C. M. – ERICKSONOVA, T. J. 2009. Spätná väzba, ktorá zaberá. In *Manažér*. ISSN 1335-1729, 2009, roč. 14, č. 1, s. 26-27.
- PRIBULA, M. – PALA, G. 2006. Stručne o komunikácii: nielen pre teológov. Prešov: PRO COMMUNIO, 2006. 160 s. ISBN 80-969416-2-3.

- REHÁKOVÁ, H. 2008. Ako vytvoriť pracovnú klímu vysokej motivácie, výkonnosti a lojality. In *Manažér*. ISSN 1335-1729, 2008, roč. 13, č. 2, s. 22-23.
- REITMAYEROVÁ, E. – BROUMOVÁ, V. 2007. Cílená zpětná vazba. Praha: Portál, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7367-317-8.
- SCOTT, G. G. 2006. Průvodce náročnými pracovními vztahy. Praha: Portál, 2006. 187 s. ISBN 80-7367-074-7.
- SCHWENGLEROVÁ, Y. 2005. Ty mi proste nerozumieš. In *Ethos*. ISSN 49238, 2005, roč., č. 4, s. 22-23.
- SVOBODOVÁ, L. 2008. Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
- ŠPAČEK, L. 2005. Velká kniha etikety. Praha: Mladá fronta, 2005. 232 s. ISBN 80-204-1333-2.
- TEGZE, O. 2007. Neverbální komunikace. 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 482 s. ISBN 80-251-0183-5.
- VYBÍRAL, Z. 2000. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.
- WOLFFOVÁ, I. 1991. Moderné spoločenské správanie. Bratislava: Nezávislosť, 1991. 255 s. ISBN 80-85217-24-4
- WURMOVÁ, R. 2006. Ohováranie: skrytý zabijak In *Ethos*. ISSN 49238, 2006, č.1, s. 29.
- ŽIBRITOVÁ, G. 1984. Sociálna komunikácia. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1984. 160 s. ISBN 67-204-84.
- ŽILÍNEK, M. 2004. Charakter ako integrujúca hodnota v mravnej kreativizácii osobnosti. In *Osobnostná etika a etická výchova*. Nitra: Univerzita Konštantína filozofa, 2004. ISBN 80-8050-789-9, s. 31, 34-36.