

V súčasnosti sa interakčné modely komunikácie využívajú v marketingovej a masovej komunikácii, kde rola odosielateľa a rola príjemcu sú počas celého komunikačného procesu oddelené.

1.4.3 Transakčné modely komunikácie

Líniové a interakčné modely komunikácie sa sústreďovali výlučne na prenos informácie od odosielateľa k adresátovi a redukovali celý proces komunikácie na „dopravu informácie“, čím do značnej miery obmedzili skúmanie zložitých javov, ktoré v komunikačnom procese vznikajú a ktoré tiež komunikačný proces determinujú. Prispelo k tomu aj ich oddelené vnímanie funkcií hovoriaceho a počúvajúceho v jednej osobe. Prekonaním týchto modelov sú transakčné modely komunikácie, ktoré „chápu komunikáciu ako transakčný proces, v ktorom každá osoba funguje súčasne aj ako hovoriaca, aj ako počúvajúca. V rovnakom čase, keď vysiela svoje informácie, zároveň ich aj prijíma zo svojej vlastnej komunikácie a z reakcií druhej osoby“²¹. Akcia a reakcia, ktoré vznikajú v komunikácii, sú podľa autorov transakčných modelov určované minimálne tromi nasledujúcimi faktormi:

1. obsahom informácie/správy (čo sa povedalo),
2. spôsobom, akým sa informácia sprostredkovala (ako sa to povedalo) a
3. tým, ako to, čo sa povedalo, zúčastnená osoba prijala, resp. pochopila.

Pritom autori transakčných modelov komunikácie zdôrazňujú, že najmä tretí faktor môže mať vplyv nielen na priebeh komunikácie, ale aj na jej výsledok.

V rámci transakčných modelov komunikácie sa v odbornej literatúre v súčasnosti presadzuje prístup, ktorý ukazuje na zložitosti komunikačného procesu vo väzbe na kultúrne a sociálne prostredie, v ktorom transakčný model komunikácie vzniká, formuje sa, rozvíja sa a možno aj z istých príčin zaniká a zanikne. Tento prístup opisuje transakčné modely komunikácie ako *kultúrne modely komunikácie*²².

Kultúrne modely komunikácie vnímajú komunikáciu ako konštruovanie spoločného alebo spoločne využívaného priestoru významov, v ktorom sa príslušníci danej kultúry pohybujú. Kladú dôraz na skutočnosť, že ľudia spoločne využívajú svet spoločných významov, ktoré berú ako samozrejmosť dávno pred tým, ako k formulácii nejakého oznámenia, resp. správy dôjde. Napríklad v podniku sa podniková kultúra už v procese rozhodovania zamestnanca vstúpiť do komunikačného procesu premietne do prípravnej fázy komunikačného procesu: zamestnanec si podvedome volí spôsob komunikácie, vyberá komunikačné nástroje a prostriedky a pod.

²¹ KOLLÁRIK, T. a kol. 2001. *Sociálna psychológia*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2001, s. 323.

²² JIRÁK, J. – KÖPPLOVÁ, B. 2003. *Média a spoločnosť*. Praha : Portál, s r.o., 2003, s.49.

3 | PODNIKOVÁ KOMUNIKÁCIA

V systéme riadenia podniku vystupuje komunikácia na jednej strane ako nástroj riadenia a na druhej strane ako produkt riadenia a vedenia ľudí v podniku. Jej vývoj je priamo determinovaný vývojom podnikových systémov riadenia, ktorý iniciuje rozvoj a zdokonaľovanie vnútro podnikových komunikačných systémov, komunikačných nástrojov, komunikačných kompetencií a mení požiadavky a nároky na komunikačné zručnosti zamestnancov podnikov.

Podniková komunikácia ako „súčasť riadenia podniku nie je len „poštárstvo“, ktoré má zaistiť, aby sa potrebné informácie dostali všade tam, kde majú byť. Je to systém, ktorý zaistuje, aby sa čo najviac ľudí angažovalo v naplňaní vízie spoločnosti“.⁴⁹ Tým sa úloha a význam podnikovej komunikácie v systéme riadenia podniku ďalej prehlbujú a rozvíjajú.

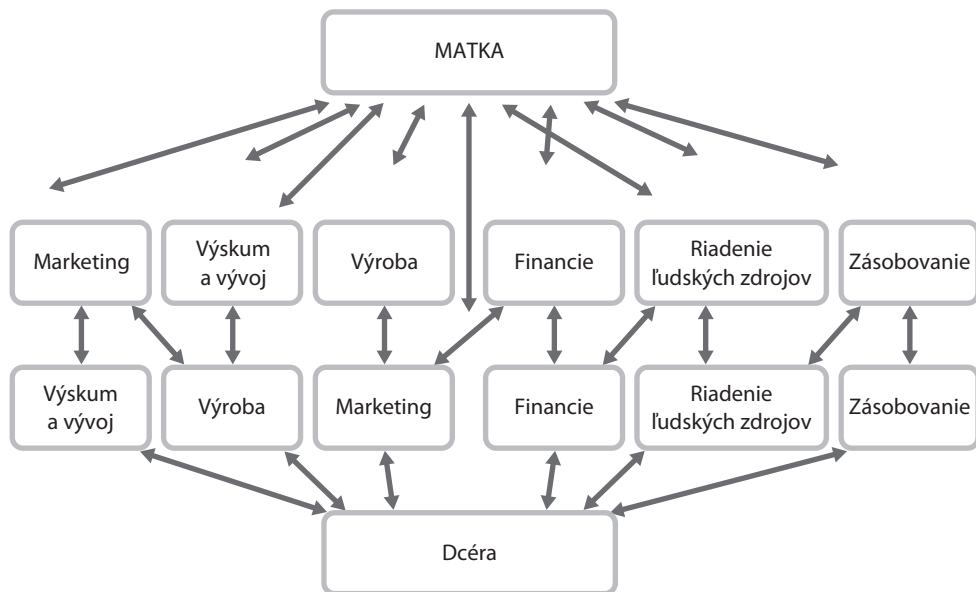
3.1 Vymedzenie podnikovej komunikácie

Podniková komunikácia⁵⁰ je predmetom skúmania viacerých vedných disciplín (biológie, filozofie, psychológie, pedagogiky, sociológie, jazykovedy, manažmentu, ale aj technických vied, výpočtovej techniky, logiky a kybernetiky), čoho odrazom je veľké množstvo definícií a vymedzení obsahovo sa odvíjajúcich od pôvodného pojmu *communicare*, čo v pôvodnom latinskom jazyku znamená vymieňať, zdieľať a prenášať informácie jazykovými a mimojazykovými prostriedkami, pričom plní aj ďalšie funkcie spojené s činnosťou, v ktorej vzniká a realizuje sa, napríklad radiť sa s niekým, niekoho ovplyvňovať, riadiť a viesť. Vznik komunikácie viacerí autori spájajú so vznikom delby práce, pretože komunikácia vzniká v pracovnej činnosti, rozvíja sa v súvislosti s rozvojom pracovnej činnosti, nadobúda formy a funkcie, ktoré reflektujú potreby pracovnej činnosti a jednotlivých organizačných foriem, ktoré s pracovnou činnosťou v hospodárskom živote vznikajú. Na základe uvedeného možno podnikovú komunikáciu vymedziť ako „jav, ktorý sa vyznačuje fyzikálnymi, biologickými, psychickými, spoločenskými a kultúrnymi aspektmi“⁵¹, ktorý je prítomný a zúčastňuje sa na vykonávaní každej spoločnej ľudskej činnosti prebiehajúcej v rôznych typoch organizácie,

⁴⁹ Z diskuse o interní komunikaci. Moderní řízení, 2005/9, s. 76.

⁵⁰ Poznámka: V teórii manažmentu sa používa okrem termínu podniková komunikácia aj termín organizačná komunikácia alebo komunikácia v organizácii. Vymedzenie podnikovej komunikácie nie je zatiaľ uzavreté. Aj s používaním samotného pojmu komunikácia vznikajú problémy. Prudký rozvoj komunikačných médií spôsobil, že určité oblasti života si ho prirástli, ale nezúžili jeho rámec. Napríklad globálne označenie súčasnosti ako komunikačná spoločnosť alebo telekomunikačná spoločnosť.

⁵¹ NIKL, J. 1990. *Pedagogická komunikace*. Hradec Králové : Pedagogická fakulta, 1990, s. 48.



Obrázok 11 **Sieťový model komunikačných tokov v nadnárodných spoločnostiach**
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z manažérskeho hľadiska je, naopak, hodnotený ako najúspornejší a najmenej konfliktný, pretože zabezpečuje komunikáciu medzi „rovnako hovoriacimi a mysliacimi manažérmi“, zabezpečuje transformáciu a výmenu presných informácií medzi presnými cieľovými skupinami a orientuje manažérov/zamestnancov na presné/parciálne ciele, ktoré majú v podniku a celej spoločnosti plniť.

Centralizovaný komunikačný model využívajú najmä multikultúrne nadnárodné spoločnosti. Jeho výhodou je, že umožňuje obsahovú kontrolu obojsmerne prebiehajúcich informácií v celej korporácii a rýchlu identifikáciu ohnísk tak reálnych, ako aj možných rizík hroziacich spoločnosti, ako aj ich rýchle riešenie. Hoci tento model vnútro podnikovej komunikácie sa na prvý pohľad zdá byť ekonomicky náročný, z hľadiska dlhodobých cieľov spoločnosti sa ukazuje byť ekonomicky veľmi výhodný. Centralizovaný zber informácií z jednotlivých dcérskych podnikov umožňuje spoločnosti flexibilne distribuovať a redistribuovať nielen finančné, ale aj personálne, energetické a surovinové zdroje v reálnom čase potrieb trhu.

Sieťový komunikačný model predpokladá vo vnútro podnikovom komunikačnom procese využitie moderných e-komunikačných nástrojov, ktoré umožňujú flexibilitnú, obojsmernú, časovo neobmedzenú, mnohostrannú distribúciu a transformáciu informácií, údajov a správ. Na základe jednoduchej analýzy sieťového komunikačného modelu sa na prvý pohľad zdá, že vnútro podnikové komunikačné toky sú nesytemové, prípadne aj duplicitné. Pri hlbšej analýze sa však tento model vnútro podnikovej

Výhody a nevýhody najčastejšie používaných komunikačných nástrojov v podniku opísali aj ďalší autori¹³⁴, pričom ich rozdelili na dve skupiny:

- » komunikačné nástroje založené na písomnej forme komunikácie;
- » komunikačné nástroje založené na ústnej forme komunikácie.

Jednou zo spoločných výhod všetkých foriem komunikačných nástrojov, ktoré sú založené na používaní písomnej formy, je dokumentácia správy pre budúcu referenciu, teda ich časová neobmedzenosť. To znamená, že príjemca aj odosielateľ si môžu kedykoľvek skontrolovať obsah správy. Hlavnou nevýhodou komunikačných nástrojov založených na písomnej forme je absencia neverbálnych signálov a okamžitej spätnej väzby.

Tabuľka 4 Vybrané komunikačné nástroje založené na písomnej forme komunikácie

Médium	Najčastejšie použitie	Výhody	Nevýhody
List	Externá komunikácia	Relatívne nízke náklady, neobmedzená dĺžka, vhodný (pohodlný) pre prijímateľa aj odosielateľa	Pomalý nástroj, zastihne iba jednu osobu
E-mail	Externá komunikácia	Rýchlosť, pohodlnosť	Náklady technického zariadenia, limitované na osoby vlastniace potrebné vybavenie
Telegram	Externá komunikácia	Dostupné na hociktorom mieste na svete	Relatívne vysoké náklady, limitovaná dĺžka
Fax	Externá aj interná komunikácia	Rýchlosť, presnosť	Vysoké náklady
Memorandá a správy	Interná komunikácia	Neobmedzená dĺžka, nízke náklady, vhodný (pohodlný) pre prijímateľa aj odosielateľa	Doručenie môže byť nákladné, široké a časté používanie môže viesť k nevenovaniu pozornosti u časti prijímateľov
Noviny a časopisy	Interné – podnikové správy alebo správy zamestnancov	Dosiahnu široké publikum, môžu slúžiť ako motivátor pre zamestnancov zapojiť sa do podnikových aktivít, štýl odráža podnikovú filozofiu	Limitované na neformálne záležitosti

¹³⁴ LEVEL, D. A. Jr. – GALLE, W. P. Jr. 1988. *Managerial Communications*. Homewood : Business publications Inc, 1988.

Manažérska komunikácia má jasný komunikačný cieľ, a preto „musí byť postavená na premyslenom výbere nositeľa informácií a komunikačných kanálov – formálnych a neformálnych, a na písomne vopred spracovaných štandardných a odvodených komunikačných vzorcoch“¹⁵⁰. Špecifickým typom profesionálnej komunikácie je manažérska komunikácia, ktorá okrem základného komunikačného cieľa – sprostredkovanie a výmena informácií, plní aj cieľ nástroja riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese.

5.1 Vymedzenie manažérskej komunikácie

V podnikovom a podnikateľskom prostredí prebieha, resp. mala by prebiehať len profesionálna komunikácia. Jej nositeľom a protagonistom je manažér, účastníkom zas zamestnanec, zákazník, klient.

V teórii manažmentu sa s vymedzením profesionálnej manažérskej komunikácie stretávame od prelomu 20. a 21. storočia. Už F. W. Taylor popri nástrojoch riadenia uvádza význam komunikácie pri riadení a vedení zamestnancov. Neskôr na význam komunikácie v pracovnom procese upozorňuje Lee Iacocca, ktorý už spresňuje, že v podniku nejde o akúkoľvek komunikáciu, ale o presne vymedzenú komunikáciu, najmä ak manažér chce dosiahnuť stanovený cieľ. Popredný podnikateľ z predvojnovej Československej republiky T. Baťa chápal komunikáciu so zamestnancami ako jeden z najdôležitejších nástrojov zvyšovania ich výkonnosti. Pritom upozorňoval na to, že táto komunikácia musí mať jasný zámer, cieľ a manažér, ktorý komunikuje so zamestnancom, musí akceptovať jeho úroveň vnímania a myslenia, jeho schopnosť porozumieť komunikovanému problému. Sám manažér musí byť schopný použiť také nástroje komunikácie, aby mu zamestnanec rozumel (napr. používaný slang, žargón, spôsob nadhľadu a „vľadu“, resp. preniknutia do problému, poznatkovú a skúsenostnú úroveň, ktorá sa do komunikácie premieta a pod.). Aj popredný americký teoretik P. F. Drucker sa venoval vyšpecifikovaniu „efektívnej komunikácie“ v podniku. Takisto považoval komunikáciu za jeden z dôležitých nástrojov riadenia a propagoval myšlienku, že manažér nemôže akokoľvek komunikovať s podriadenými. Výsledkom „akejkoľvek“ komunikácie manažmentu so zamestnancami totiž najčastejšie býva neúspech a postupný úpadok podniku. M. L. DeFleur a ďalší autori nielen odlišujú profesionálnu komunikáciu od sociálnej komunikácie v podniku, ale ju aj vymedzujú ako špecifický typ komunikácie, ktorej podstatu tvorí používanie komunikačných vzorcov odvíjajúcich sa od hierarchických vzťahov uplatňovaných v konkrétnom podniku, od podnikovej kultúry a komunikačných dispozícií subjektu riadenia a vedenia, t. j. úroveň komunikačných zručností zamestnancov, ktorých manažér v pracovnom procese

¹⁵⁰ KLÍROVÁ, J. 2001. *Corporate governance*. Praha : Management Press, 2001, s.78.

Neverbálne signály skúmali viacerí psychológovia v súvislosti s klamaním. V súčasnosti existujú viaceré zoznamy neverbálnych signálov, ktoré vysielajú ľudia, keď vedome klamú: menej používajú gestikuláciu a viac sa dotýkajú samých seba, mädlia si ruky, ťahajú sa za uši, nos alebo líca, šúchajú si oči, agresívne pohybujú rukami, nohami alebo ústami.

Na význam neverbálnej komunikácie v podnikovom komunikačnom procese existuje celá škála názorov. Najväčšia názorová nejednota panuje v odpovediach na otázky významu neverbálnej komunikácie v mnohokultúrnom/mnohojazyčnom vnútro podnikovom prostredí, ktorými sa začínajú vyznačovať súčasné podniky. V súčasnosti proti sebe stoja koncepcie, ktoré preferujú význam a podiel neverbálnej komunikácie a koncepcie, ktoré vychádzajú z presvedčenia, že budúca komunikácia bude prebiehať predovšetkým cez médiá, najmä PC, kde význam neverbálnej komunikácie bude v podstate nulový. Aj napriek tomu sa však na základe čiastkových prieskumov ukazuje, že v súčasnej etape sa v interpersonálnom komunikačnom procese posilňujú zložky neverbálnej komunikácie, ba dokonca sa ukazuje, že sa mení ich funkcia z doplnkovej na obsahovo významovú, čo má vplyv aj na výber komunikačných nástrojov a informačných technológií.

Posledné výskumy, ktoré sa v tejto oblasti realizujú, sa zameriavajú najmä na vymedzenie funkcií, ktoré neverbálna komunikácia v podnikovej a manažérskej komunikácii plní. Zhodujú sa na šiestich špecifických funkciách, ktoré zoraďujú takto:

- » neverbálne poskytnúť dôležité informácie, vedome alebo nevedome;
- » regulovať smer verbálnej konverzácie;
- » vyjadriť prežívané pocity;
- » bližšie určiť, doplniť, rozšíriť verbálne správy alebo im protirečiť;
- » riadiť a ovplyvňovať vo verbálnej komunikácii druhých;
- » uľahčiť riešenie špecifických úloh.

Medzi základné zložky neverbálnej komunikácie, ktoré majú význam aj v manažérskej praxi, sa už tradične zaraďujú tieto: **mimika, gestikulácia, haptika, posturika, kinezika a paralingvistika.**

7.1 Mimika v manažérskej komunikácii

Mimika je základný prostriedok a zložka neverbálnej interpersonálnej komunikácie. Ide o výraz tváre, mikropohyby svalov tváre, ako aj celkovú fyziognómiu tváre pri odovzdávaní a prijímaní informácií počas komunikačného aktu.

V psychológii sa mimika definuje ako bezprostredný odraz vnútorných psychických stavov človeka na jeho tvári. Prostredníctvom nej každý človek vyjadruje (prezrádza) svoje najintímnejšie vnútropsychické stavy (napr. strach, radosť, hnev, prekvapenie, smútok), pocity, emócie, postoje, názory, ako aj motívy komunikácie. Viacerí

8.5.2 Sokratovská metóda

Sokratovská metóda vychádza zo Sokratovho tvrdenia „viem, že nič neviem“, a teda všetko sa chcem a „musím“ dozvedieť. Na základe toho Sokrates kládol svojim žiakom a spoluobčanom iba otázky. Jeho cieľom bolo odhaliť všetky odtiene/odchýlky, rozdiely a rozpory/protirečenia v ich odpovediach.

Sokratovská metóda predpokladá kladenie otázok, pričom adresátovi nemusí byť jasná/známa/sprostredkovaná vnútorná logika dopytovaného, zisťovaného problému. Navonok teda môžu niektoré otázky doslova nesúvisieť s komunikovaným problémom/úlohou, môžu byť „odťažité“ a súvislosť nemusí byť na prvý pohľad viditeľná.

Aplikácia sokratovskej metódy ako nástroja aktívneho počúvania je veľmi náročná na prípravu. Vo svojej podstate totiž protirečí základnému vzorcu uvažovania: maximalizácia schopnosti uvažovať formou odpovedí a minimalizácia schopnosti uvažovať formou otázok. Naopak, sokratovská metóda vylučuje/minimalizuje schopnosť uvažovať formou odpovedí a maximalizuje schopnosť uvažovať formou otázok. Zároveň predpokladá a vyžaduje schopnosť „myslieť za chodu“, klásť jednu otázku za druhou, ako aj schopnosť premeniť nečakanú odpoveď na novú otázku.

Mnohým manažérom pripadá veľmi ťažké v pracovnej komunikácii klásť jednu otázku za druhou a premeniť nečakanú odpoveď na novú otázku²⁰³. Ak sa však manažér naučí správne používať sokratovskú metódu ako nástroj aktívneho počúvania, získa množstvo navonok nesúvisiacich okrajových informácií, ktoré však môžu vytvoriť solídnu bázu na riešenie pracovných problémov/úloh.

8.5.3 Chyby pri aplikácii metód rozvoja aktívneho počúvania v manažérskej komunikácii

Pri oboch uvedených metódach používaných na rozvoj aktívneho počúvania je dôležité vyvarovať sa chýb pri kladení otázok. Základné chyby pri kladení otázok opísal v literatúre T. Kerry takto:

- » používanie príliš zložitej vetnej skladby;
- » poskytnutie príliš krátkeho času na rozmyslenie a sformulovanie odpovede;
- » absencia pozitívneho hodnotenia odpovede;
- » zámena otázok za výzvy.

V praxi sa najčastejšie vyskytuje zámena otázok za výzvy. Vyplýva to tak z nevedomenia si rozdielov medzi otázkou a výzvou, ako aj z komunikačných návykov a stereo-typov často podmienených kultúrou.

Rozdiel medzi otázkami a výzvami je z hľadiska teórie komunikácie podstatný. *Výzva* je v podstate konštatovanie, ktoré je formulované ako sugestívna otázka. Naprí-

²⁰³ Psychologie v ekonomické praxi. 2003, 2004, 2005.

11.6 Stratégie persuzívnej komunikácie v manažmente

Zmeny postojov a správania zamestnancov vyžadujú čas, trpezlivosť a dobrú stratégiu. Na základe analýz, ktoré sa uskutočnili v rámci výskumov v oblasti persuzázie a persuzívnej komunikácie, boli v teórii komunikácie vypracované viaceré kritériá, na základe ktorých sa rozlišujú stratégie persuzívnej komunikácie. Najčastejšími prístupmi uplatňovanými v klasifikácii stratégií persuzívnej komunikácie sú kritériá vychádzajúce zo štruktúry postojov a kritériá legitímnosti metód, ktoré sa v jednotlivých typoch stratégií aplikujú.

Na základe uplatnenia *kritérií vychádzajúcich zo štruktúry postojov* sa stratégie persuzívnej komunikácie rozdeľujú podľa toho, na ktorú zložku postojov sa sústreďujú, do dvoch základných skupín:

- » stratégie persuzívnej komunikácie zamerané na citovú (emocionálnu) zložku postojov;
- » stratégie persuzívnej komunikácie zamerané na poznávaciu (kognitívnu) zložku postojov.

Stratégie persuzívnej komunikácie, ktoré sa sústreďujú na ovplyvňovanie citovej zložky postojov, sú založené na využívaní emocionálnych argumentov alebo argumentov, ktoré obsahujú emocionálny náboj, ktorý možno v priebehu komunikácie podľa potreby zintenzívňovať alebo, naopak, utlmať. V rámci stratégie možno emocionálne argumenty zoradiť tak, aby v adresátovi persuzívnej komunikácie vyvolávali rôzne citové stavy, napríklad hnev, strach, radosť, očakávanie/napätie, aby sa dosiahol stanovený cieľ: zmena emotívnej zložky postoja a následne aj zmena postoja ako celku.

Stratégie persuzívnej komunikácie, ktoré využívajú na zmenu postojov emocionálne argumenty, často hraničia s manipuláciou a sugesciou. Zároveň zmena postojov, ktorá sa prostredníctvom nich dosiahne u ľudí, je často krátkodobá a pokiaľ sa nefixuje pomocou kognitívnych a hodnotových osobnostných štruktúr, je aj povrchná a ľahko ovplyvniteľná.

Stratégie persuzívnej komunikácie, ktoré sa sústreďujú na ovplyvňovanie poznávacej/kognitívnej zložky postojov, vychádzajú z predstavy, že **poznávacie, kognitívne faktory**²⁴⁷ majú na správanie človeka najväčší vplyv, čiže ak sa podarí zmeniť tieto faktory, podarí sa zmeniť i správanie človeka. Tento predpoklad v sebe skrýva možnosť, že „rozumne“ predloženú informáciu možno účinne využiť na získanie moci nad človekom, resp. vo svoj prospech. Hranica medzi presvedčovaním a manipuláciou je v tejto oblasti veľmi tenká. Kognitívny prístup v persuzívnej komunikácii kla-

²⁴⁷ Poznámka: *Poznávacie faktory sú výsledkom vnútorných, subjektívnych procesov, ktoré sú tvorené napríklad potrebami, motívmi, záujmami, obavami, strachom, hodnotami, názormi a postojmi, ktoré môžu byť zdedené alebo naučené.*

Obidva Jungom vytypované súbory charakteristík sú podmienené komunikačnými schopnosťami a priamo alebo nepriamo sa premietajú do komunikačných zručností manažéra, ako aj do komunikačného vzorca, ktorý v rámci uplatňovania štýlu riadenia aplikuje ten-ktorý manažér.

Na lepšie pochopenie danej metódy uvedieme niektoré Jungove východiská tvorby klasifikačných schém²⁷⁰, v ktorých komunikácia tvorí jadro posudzovania. Podľa Junga existujú dva spôsoby, ako manažéri uplatňujú vnímavosť v komunikácii:

- a) ako proces ich vnímania, ktorý je koncentrovaný, zacielený na posudzovanie a hodnotenie každého vnímaného objektu všetkými zmyslami, pričom všetky získané informácie analyticky-synteticky spracúvajú do komplexnej informácie – vne- mu, ktorý často bez zábran automaticky interpretujú v rámci komunikačného aktu. Títo manažéri chápu komunikáciu ako proces, v ktorom sa informácie stále modifikujú, menia, a preto sú v statickom prostredí veľmi zraniteľní i napriek tomu, že sú výborní komunikanti;
- b) ako intuíciu, teda nepriamou cestou podvedomia, prostredníctvom ktorej sú schopní súhrnne pochopiť myšlienky a asociácie vnímaného objektu, pričom však tieto zistenia zostávajú často skryté hlboko v ich podvedomí a v komunikácii sa objavujú iba v náznakoch. Títo manažéri uprednostňujú v komunikácii schémy, stereotypy, uprednostňujú statické komunikačné prostredie.

Výraznejšie ako vnímavosť sa v komunikačnom procese prejavuje smerovanie psychickej energie manažéra, t. j. extroverzia a introverzia. Všeobecne sa v psychológii predpokladá, že extrovertne orientovaní ľudia uprednostňujú viac prácu s vonkajším svetom, so svetom ľudí a introvertne orientovaní ľudia uprednostňujú svet myšlienok a koncepcií. Jung tento poznatok využil pri zostavovaní **schémy klasifikácie manažérov**. Na základe výskumov do nej zaradil aj ďalší poznatok, ktorý má význam pre komunikáciu v manažmente: ak to okolnosti dovoľia, introvertne orientovaní manažéri budú uprednostňovať priamu a racionálne vyargumentovanú komunikáciu, pričom sa budú vyhýbať situačnej komunikácii, extrovertne orientovaní manažéri budú skôr uprednostňovať situačnú komunikáciu, v ktorej využijú empatiu a účelovú emotívnu argumentáciu. Žiadny manažér však nie je úplne extrovertne alebo introvertne orientovaný. Väčšina introvertne orientovaných manažérov, ak to je nevyhnutné, je schopná situačne komunikovať a vyrovná sa v komunikačných zručnostiach extrovertne orientovaným manažérom. Preferovať pri výbere manažérov ich introvertnú alebo extrovertnú orientáciu je často rovnako nezmyselné ako uprednostňovať práva pred ľavákom.

²⁷⁰ JUNG, C. G. 1921. *Psychologische Typen*. Zürich, 1921.

SLOVNÍK

Asertivita/asertívna komunikácia – je v psychológii vymedzená ako zdravé a primerané, t. j. pozitívne sebaapresadzovanie sa, ktoré je zakotvené v silnej sebadôvere a sebavedomí človeka. Základným postojom asertívnej komunikácie je riešiť problémy. S týmto postojom sú spojené aj základné emócie, ktoré podmieňujú psychický stav asertívne komunikujúceho jednotlivca, ako sú spokojnosť so sebou, pozitívne myslenie, pozitívny vzťah k sebe, kontrola a regulácia svojho správania, uvoľnenosť, empatia, otvorenosť pre nové vzťahy.

Automation basic (slepá viera v navigačné systémy) – pokušenie veriť informáciám z počítača viac než vlastným zmyslom alebo iným informačným zdrojom. Slepá viera v navigačné systémy robí z aktérov pozorovateľov, oslabuje komunikačné zručnosti, zhoršuje proces učenia. V komunikačnom procese vytvára komunikačné bariéry.

Blufovanie (blafovanie) – predstieranie patrí k základným technikám používaným v marketingovej komunikácii. Jeho podstatou je tvorba ilúzie, zdania a prezentovanie výrobku/služby, podniku alebo osoby ako lepšieho, krajšieho, výhodnejšieho, silnejšieho, úspešnejšieho a pod., než v skutočnosti výrobok/služba, podnik či osoba je. Blufovanie patrí k základným vlastnostiam človeka: človek vytvára o sebe ilúziu, „obraz“, ktorý o sebe šíri s cieľom klamať okolie, niekedy aj samého seba (človek má spravidla o sebe lepšiu mienku, ako je to v skutočnosti). Blufovanie je, ako komunikačný nástroj alebo technika, rozšírené

v celej prírode a slúži na prežitie a na biologický výber. V manažérskej a marketingovej komunikácii sa blufovanie používa s cieľom dosiahnutia osobného alebo skupinového prospechu na úkor okolia, pričom využíva technologické prostriedky a sofistikované psychologické metódy, ktoré klamané okolie nie je schopné rozpoznať. Preto sa ako technika považuje za neetickú.

Disinhibícia – v komunikácii vyjadruje „odloženie“/zbavenie sa zábran, strachu alebo prekonanie nesmelosti, plachosti a hanblivosti. Vyskytuje sa v elektronickej komunikácii, v e-mailoch, chatoch a najmä na sociálnych sieťach. Disinhibíciu umožňujú štyri prvky elektronickej komunikácie: anonymita, neviditeľnosť, neutralizácia statusu a disociatívna predstavivosť. Výsledkom môže byť vytvorenie si novej identity, ktorá jedinca uspokojuje viac než jeho pravá identita.

Deviácia – sa chápe ako porušenie prijatých spoločenských noriem, ako spoločenský prejav, správanie jednotlivca alebo nejakej skupiny porušujúcej normy alebo normatívy určitej spoločnosti/podniku. Je to správanie, ktoré príslušná spoločnosť/podnik považuje za chybné, zasluhujúce si potrestanie. Deviáciu tiež možno chápať ako správanie určitej skupiny zamestnancov v podniku, ktorá upozorňuje na chyby manažmentu podniku. Deviantné správanie zamestnancov v podniku vzniká väčšinou vtedy, keď manažment dlhodobo pô-