



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

# Komunikační dovednosti pro informatiky

Distanční studijní text

**Dagmar Svobodová**

**Karviná 2018**



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Obor:** Manažerská informatika.

**Klíčová slova:** Argumentace, jazyk, komunikace, prezentace, vyjednávání.

**Anotace:** Cílem předmětu Komunikační dovednosti je seznámit studenty STUDIJNÍHO PROGRAMU Manažerská informatika se zásadami efektivní komunikace. Pomocí komunikačního tréninku rozvinout jejich komunikační dovednosti, aby se zlepšil jejich komunikační profil.

**Autor:** **Mgr. Dagmar Svobodová, Ph.D.**

**Recenzenti:** Doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.

Mgr. Alena Kašpárková, Ph.D.

**ISBN 978-80-7510-309-3**

## Obsah

ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	7
1 ÚVOD DO KOMUNIKACE.....	8
1.1 Vymezení komunikace a vybrané teorie komunikace.....	9
1.2 Komunikační proces a druhy komunikace.....	10
1.3 Funkce komunikace a komunikační styly.....	13
1.4 Receptivní a expresivní komunikační dovednosti.....	14
1.5 Efektivní naslouchání s metodou aktivního účastníka.....	16
1.6 Metakomunikace a nevhodné reagování posluchače.....	17
2 ČEŠTINA JAKO NÁSTROJ KOMUNIKACE V ČESKÉM PROSTŘEDÍ.....	23
2.1 Specifika češtiny a jazyková správnost jako součást image komunikujícího.....	24
2.2 Jazykové normy, jazykové příručky a jazykové problémy.....	26
2.3 Stylistika a stylistické prostředky.....	27
2.4 Lexikální stránka jazyka (anglicismy, profesionalismy, termíny).....	28
2.5 Aspekty komunikační situace.....	30
2.6 Zápis slova (caudex).....	30
3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	37
3.1 Analýza versus automaticnost komunikace.....	38
3.2 Intencionalita komunikace a komunikační plánování.....	38
3.3 Typy komunikačních strategií a typologie komunikantů, problémové typy.....	39
3.4 Komunikace mužů a žen – genderová komunikace.....	41
3.5 Rozdíly v komunikaci mezi muži a ženami.....	42
3.6 Asertivita a agresivita v komunikaci.....	43

4	KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY A JEJICH PŘEKONÁVÁNÍ.....	48
4.1	Interní a externí bariéry komunikace .....	49
4.2	Sociální vnímání a problémy s ním spojené.....	49
4.3	Komunikační šumy .....	51
4.4	Komunikační hry.....	51
4.5	Zpětná vazba a její funkce.....	52
4.6	Postoje v komunikaci .....	53
5	PREZENTACE JAKO KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOST .....	59
5.1	Potřeba kvalitní prezentace .....	60
5.2	Vytváření prezentace a hodnotící kritéria .....	61
5.3	Prezentační technika a vizualizace prezentace.....	63
5.4	Prostředky verbální komunikace (psané a mluvené komunikáty) .....	64
5.5	Typy neverbálních prostředků komunikace a paralingvistické prostředky.....	67
5.6	Prostředky dramatizace mluveného projevu .....	70
6	VYJEDNÁVÁNÍ JAKO KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOST .....	77
6.1	Základní strategie vyjednávání.....	78
6.2	Taktiky a triky vyjednávání.....	79
6.3	Osobnost vyjednaváče.....	82
6.4	Interkulturní vyjednávání .....	83
6.5	Rady pro vyjednávání.....	85
6.6	Vědomé chyby při vyjednávání.....	85
7	ARGUMENTACE A PŘESVĚDČOVÁNÍ JAKO KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI.....	95
7.1	Vymezení argumentace a přesvědčování .....	96
7.2	Etika přesvědčování – přesvědčování a (versus) manipulace .....	97
7.3	Persvazivní funkce marketingové komunikace.....	99
7.4	Styly přesvědčování .....	101
7.5	Způsoby nevěcné argumentace .....	102
7.6	Logické dokazování .....	102

8	KOMUNIKACE VE SKUPINĚ A POMOCÍ PROSTŘEDNÍKA .....	110
8.1	Skupinové komunikační modely .....	111
8.2	Zásady diskuse .....	111
8.3	Role v týmu a výběr členů týmu, týmové vyjednávání.....	113
8.4	Telefonování jako komunikační dovednost .....	118
8.5	Komunikace prostřednictvím elektronických médií (sociální sítě).....	119
8.6	Pravidla komunikace v hromadných sdělovacích prostředcích .....	120
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....	125
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	126

## ÚVODEM

Studijní opora **Komunikační dovednosti pro informatiky** je určena k rozvoji komunikačních dovedností tváří v tvář pomocí komunikačního tréninku se zřetelem k zlepšení osobního komunikačního profilu. Cílem studijní opory je seznámit studenty s přehledem komunikačních dovedností, jejich zákonitostmi a pravidly komunikačního procesu. Studijní opora je určena studentům manažerské informatiky navazujícího magisterského studia na SU OPF v Karviné. Budou-li pravidla komunikace znát, snadněji se vyvarují komunikačních chyb, které mohou úspěch jejich snahy v ústní a písemné komunikaci kazit. Současně mohou zvýšit pravděpodobnost, že prezentace, argumentace a přesvědčování, které v průběhu komunikace povedou, budou úspěšné.

S textem studijní opory se pracuje na základě aktivit vyžadujících vzájemnou interakci tutora a studenta, příp. skupiny studentů, pomocí **distančních prvků**. Použité **distanční prvky** strukturují text, usnadňují studentovi orientaci v učivu a zvyšují jeho jistotu v postupu samostudiem. Povinnými distančními prvky ve studijní opoře jsou **Rychlý náhled kapitoly**, který vymezuje hloubku obsahu vykládané problematiky. **Cíle kapitoly** uvádějí, co má student po prostudování kapitoly znát, čeho dosáhnout a co ovládat. **Klíčová slova kapitoly** jsou pojmy, které pomáhají studentovi udržovat jistotu při samostudiu.

Dalšími distančními prvky ve studijní opoře, které může student v procesu samostudia využívat, jsou – **Definice** (vysvětlují pojmy z použité literatury), **Kontrolní otázka** (sleduje pokroky studenta v samostudiu), **Korespondenční úkol** (kontroluje plnění úkolu pomocí diskusních otázek), **K zapamatování** (vysvětluje významné pojmy kapitoly), **Další zdroje** (nabízí rozšiřující literaturu), **Nezapomeňte na odpočinek** (motivuje k relaxaci), **Odpovědi** (navazuje na otázky ve smyslu klíče k správnému řešení), **Otázky** (ověřují studentův pokrok v samostudiu), **Případová studie** (popisuje jeden případ za účelem aplikace získaných poznatků k pochopení podobného případu), **Pro zájemce** (nabízí rozšiřující učivo a úkoly pro dobrovolníky nad rámec základního kurzu), **Průvodce studiem** (shrnuje důležité souvislosti), **Řešená úloha** (nabízí vzorové řešení úkolu), **Samostatný úkol** (nabízí alternativy a varianty k samostatnému řešení), **Námět na tutoriál** (doporučuje náměty náročných pasáží k přímé výuce), **Úkol k zamyšlení** (motivuje k zamyšlení nad kontraverzními a provokativními tématy), **Věta** (uvádí motto nebo citát) a **Shrnutí kapitoly** (poskytuje krátký odstavec k shrnutí probrané látky).

## RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora **Komunikační dovednosti pro informatiky** současně koresponduje s akreditací předmětu **Komunikační dovednosti** a nabízí podle obsahu stručné shrnutí učiva na stránkách kapitol studijního textu. Podle obsahu je rozčleněná na 8 kapitol.

**První kapitola** je úvodem do komunikace o komunikačním procesu, jeho využitelných postupech, vybraných komunikačních teoriích a funkcích komunikačních dovedností.

**Druhá kapitola** je o češtině jako mateřském jazyce a hlavním nástroji komunikace v českém prostředí s nabídkou norem českého pravopisu.

**Třetí kapitola** vymezuje jednotlivé komunikační strategie s možnostmi jejich využití, typy komunikantů a blíže specifikuje rozdíly genderové komunikace.

**Čtvrtá kapitola** se zaměřuje se na komunikační bariéry, které v rámci komunikačního procesu vznikají a na sociální vnímání s nimi spojené s ohledem na jejich překovávání.

**Pátá kapitola** poskytuje přehled prezentačních technik a způsobů jejich využití při vizualizaci a dramatizaci mluveného projevu.

**Šestá kapitola** se věnuje vyjednávání jako komunikační dovednosti se zaměřením na interkulturní prostředí, určení individuálního vyjednávacího stylu a vyjednávacích taktik.

**Sedmá kapitola** navazuje výkladem o argumentaci a přesvědčování jako komunikačních dovednostech na rozdíly v dodržování etických pravidel přesvědčování a manipulace.

**Osmá kapitola** uzavírá studijní oporu o komunikaci ve skupině a pomocí prostředníka. Vymezuje dimenze skupinových komunikačních modelů, zásad diskuse a výběru členů vyjednávacího týmu podle typologie Belbinových týmových rolí.

## 1 ÚVOD DO KOMUNIKACE



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Náplní kapitoly ÚVOD DO KOMUNIKACE je seznámit posluchače s teorií komunikace a definovat pojem komunikace. Popsat komunikační proces a komunikační model s prvky komunikace. Specifikovat druhy komunikace a jejich funkce a objasnit receptivní komunikační dovednosti, mezi které patří pozorování, naslouchání a empatie. Zorientovat posluchače mezi expresivními dovednostmi, kam patří dotazování, popisování a přijímání závěrů. Demonstrovat způsob efektivního naslouchání a metody pozorujícího účastníka.

---



### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat komunikaci jako proces;
  - popsat komunikační model s komunikačními prvky;
  - specifikovat druhy komunikace a jejich funkce;
  - rozlišovat receptivní komunikační dovednosti;
  - pochopit význam expresivních komunikačních dovedností;
  - kombinovat efektivní naslouchání s metodou pozorujícího účastníka.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Dotazování, druhy a funkce komunikace, expresivní, komunikační model, komunikační prvky, naslouchání, přijímání závěrů, pozorující účastník, receptivní.

---



## 1.1 Vymezení komunikace a vybrané teorie komunikace

Komunikace je výměna významů mezi jedinci pomocí společného systému symbolů a přenosu informací. Od 20. let 20. století se objevuje řada nových komunikačních prostředků, proto se posiluje zájem odborníků o komunikaci, která se stává samostatným předmětem studia.

Psychologové ve svých studiích chování a mysli vyvinuli pojmy komunikace užitečné pro jejich zkoumání a přizpůsobili jejich výsledkům určité formy terapie. Jandourek (2012) ve Slovníku sociologických pojmů uvádí, že sociální vědci identifikovali různé formy komunikace (mýty, životní styly, mravy, tradice), které přecházely z generace na generaci nebo z jedné společnosti na druhou. Politologové a ekonomové uznali, že komunikace různého druhu souvisí s pravidelnostmi, které nacházíme ve společenském řádu. Další otázky přinesly nové technologie, zejména vysokorychlostní počítače. Kanadčan Marshall McLuhan (1911-1980) proslul větou „médiu je poselství“ („the medium is the message“) a domnívá se, že současná společnost se pohybuje od „printové“ k vizuální kultuře. Navrhuje, aby médium samo o sobě bylo předmětem studia. Média ovlivňují společnost, ve které hraje roli nejen obsah médií dodaný, ale i charakteristika média samotného.

Koncem 20. století se ohnisko zájmu při studiu komunikace odklonilo od mcluhanismu a soustředilo se na průmysl masové komunikace – lidi, kteří ho provozují a účinky, které má na publikum. V současnosti se pozornost věnuje přesvědčivé komunikaci a využití technologií ovlivňování a procesům mezilidské komunikace jako zprostředkovatele informací. Dalším předmětem zájmu je dynamika verbální a neverbální komunikace mezi jednotlivci, vnímání různých typů komunikací, využívání komunikačních technologií pro sociální a umělecké účely, včetně vzdělávání. Lidské mluvené a psané jazyky lze popsat jako systém symbolů (pravidel), kterým jsou symboly manipulovány. Komunikaci se člověk učí nejintenzivněji v dětství.

Mezi vybrané komunikační teorie řadíme **transakční analýzu**, **Watzlawickovu** komunikační teorii, **Rogersovu** teorii komunikace a teorii **TCI** (tematicky centralizovaný interakční systém). Představiteli **transakční analýzy** jsou E. Berne (1970) a D. Harris (1997). Podle transakční analýzy má struktura osobnosti tři úrovně ega. První úroveň je **dětské ego**, které se vyznačuje prožitkovým vnímáním života, impulzivností, emocionalitou, hraností, tvořivostí, intuitivností, zvědavostí, spontánností, poslušností a vzpurností. Druhou úroveň se **dospělé ego**, které představuje naučené pojetí života, zralou vyváženost, vyzrállost, logiku, rozum, zkušenost, sebekontrolu, racionalitu, asertivitu, respekt a toleranci. Třetí úroveň je **rodič v nás**, kdy se jedná o vštípené pojetí života, zákony, ovládání, pomoc, péči, pravidla, morálku, kritiku, panovačnost, přisnost, autoritativnost, ochraňování, zákazy a příkazy. Transakce mezi úrovněmi ega mají různou podobu (paralelní, zkříženou, skrytou). Harris (1997) v knize Já jsem OK, ty jsi OK, uvádí, že každá komunikace slouží k naplnění některé ze čtyř orientací:

- 1) Depresivní pozice (já nejsem OK, ty jsi OK)

- 2) Nihilistická pozice (já nejsem OK, ty nejsi OK)
- 3) Pozice domněle autoritativní (já jsem OK, ty nejsi OK)
- 4) Pozice zdravá (já jsem OK, ty jsi OK)

**Watzlawickova** komunikační teorie je pragmatická. Watzlawick (1999) v knize *Pragmatika lidské komunikace* rozlišuje obsahovou a vztahovou rovinu komunikace, stejně jako digitální a analogovou komunikaci, která dává možnost dvojího výkladu. **Rogersova** teorie komunikace klade důraz na empatické naslouchání podle humanistické psychologie se zřetelem na klienta zaměřenou psychoterapii. Teorii **TCT** (tematicky centralizovaný interakční systém) vytvořil R. Cohn jako pravidla nezbytná pro úspěšnost v komunikování.

- 1) Buď sám sebou, buď sám sobě představeným.
- 2) Zastupuj sám sebe ve svých vystoupeních.
- 3) Těžkosti mají přednost, nevyhýbej se jim.
- 4) Kladeš-li otázky, uvědom si proč a sám si na ně odpověz.
- 5) Buď autentický a výběrový v komunikaci. Uvědomuj si, co si myslíš, co prožíváš, děláš a říkáš.
- 6) Zdrž se interpretace a hodnocení jiných.
- 7) Zobecňuj méně.
- 8) Říkáš-li něco o chování spolupracovníka, dodej, co pro tebe znamená.
- 9) Neoficiální řeči mají přednost, protože jsou důležitější, než se zdá.
- 10) Když komunikujeme, tak o jednom tématu.

## 1.2 Komunikační proces a druhy komunikace

Komunikační proces začíná, když sdělující osoba v roli komunikátora (tiskový mluvčí) vytvoří zprávu. Vnímání komunikačního procesu probíhá v podobě **sinusoidy**: počátek (působí novost) a konec zprávy jsou vnímány pozorněji (lidské podvědomí reaguje tak, že se snaží zachytit co nejvíce informací v okamžiku, když zjistí, že nebude nic dalšího následovat) než střední část informace. Pravidla komunikačního procesu lze postupně seřadit:

1. **Vnímání dat** – žijeme ve světě nezpracovaných dat, protože něco vnímáme a něco ne. Záleží na síle podnětu a na našem výběru. Podnět se stane nebo nestane součástí našeho komunikačního kontextu. Výběr je filtr, který nás chrání před informačním přetížením, kde významnou roli hraje míra naší pozornosti a význam podnětu.

2. **Spojování dat významem** – data jsou přeměněna na informaci. Vybraná a uspořádaná data jsou spojena a naplněna podle významu, kterým je obsahová úroveň informace.
3. **Vkládání záměru a postoje** – konkretizování ve smyslu postoje, kterým může být citový vztah nebo konativní zaměřenost.
4. **Epizodické uspořádání dat** – informace mají podobu jednotek, které účastník spojuje a vytváří tak představu o minulosti, přítomnosti a budoucnosti reality, o závislosti jednotlivých epizodických jednotek.
5. **Hlavní smlouva** – jde o vnímání role jedince ve vzájemných vztazích, kdy si uvědomuje, co je normální, správné a co naopak nevhodné.
6. **Soubor předpokladů, očekávání a pravidel** – jde o životní scénář, vzory a pravidla chování získaná výchovou.
7. **Kulturní model** – jsou vztahy vymezené kulturou, ve které žijeme a kde roli hrají politické a ideologické standardy, včetně celkového kulturního rámce.

Součástími komunikačního procesu jsou komunikační prvky, mezi které patří:

- 1) **Komunikátor** vysílá zprávu a očekává, že její příjemce má podobný repertoár poznatků (kódovací systém).
- 2) **Komunikant** přijímá vyslanou zprávu a sleduje věcný obsah informace, všímá si neverbálních signálů.
- 3) **Komuniké** je vyslaná zpráva nebo pocit, který má podobu verbálních a neverbálních symbolů.
- 4) **Komunikační jazyk** určuje význam slov pomocí **sémantického diferenciálu**, kde **denotát** je objekt označený nějakým symbolem a **designát** je symbol k označení nějakého objektu. Rozlišujeme dvojí význam jazyka – **denotativní** význam je významem obsahu pojmu, které slovo zastupuje a **konotativní** význam se týká širšího významu myšlenek, pocitů, tendencí, postojů a záměrů. V komunikačním jazyku hraje důležitou roli **kódování**, které závisí na znalosti jazyka, slovní zásobě, znalosti signálů a přizpůsobení partnerovi, se kterým jednáme a **dekódování**, kde potřebujeme znát záměr komunikátora, co chce sdělit, skutečně sdělenou zprávu, jak sdělení pochopil komunikant a parafrázovanou podobu zprávy slovy komunikanta.
- 5) **Komunikační kanál** je cesta, kterou je informace posílána.
- 6) **Zpětná vazba (feed back)** je reakce příjemce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace a má regulativní, sociální, poznávací, podpůrnou a motivující funkci.

- 7) **Komunikační prostředí** má vliv na komunikaci a zahrnuje prostor, kde se komunikace odehrává. **Komunikační šum** je způsoben odlišným chápáním kontextu zprávy a projekcí vlastních zkušeností někoho třetího, které se mísí do vnímané zprávy.
- 8) **Kontext** je celkový rámec situace, ve kterém komunikace probíhá. **Vnitřní složka kontextu** se odehrává v naslouchajících, jak na ně zpráva působí. **Vnější složka kontextu** jsou stimuly, které jako stimulační vlivy ovlivňují kontextovou modalitu komunikace (čas, prostor, emoce, míra formálnosti mezilidských vztahů, jazyk dorozumívání, stereotypy očekávaného chování, motivace účastníků, sociální situace, pohlaví a věk účastníků, sociální pozice, sociální role, kvalifikace).

Model komunikace lze znázornit jako **dvousměrnou aktivitu**, kde na jedné straně stojí komunikátor a na druhé straně komunikant, přičemž se jejich pozice vzájemně střídají. Podstatu jejich vzájemnosti lze vyjádřit pojmem **interakce**. Souhlasné interaktivní působení je **spolupráce**. Způsob výměny informací může být transakční nebo transformační. Komunikace je **intencionální** se zaměřením na konkrétní účel, **symbolická** s využitím verbálních a neverbálních symbolů, **srozumitelná** podle mateřského jazyka k dorozumívání a **nepřetržitá**, protože jsme průběžně zapojeni v komunikačním procesu.

Druhy komunikace označují specifikum komunikační interakce podle složek komunikačního projevu.

- 1) Komunikace **záměrná**, kdy způsoby komunikace odpovídají záměru a **nezáměrná**, kdy komunikátor prezentuje jinak, než byl původní úmysl.
- 2) Komunikace **vědomá**, kdy si komunikátor uvědomuje, co a jak říká a **nevědomá**, kdy komunikátor nemá svůj projev pod kontrolou.
- 3) Komunikace **kognitivní** je logická, racionální a smysluplná, protože preferuje logické argumenty a fakta a **afektivní**, kde jsou preferovány emoční projevy a působení na city.
- 4) Komunikace **pozitivní** signalizuje souhlas, přijetí, obdiv a nadšení a **negativní** vyjadřuje odmítání, odpor, útok, pokárání, kritiku, předstírání, skrývání, zatajování.
- 5) Komunikace **shodná**, kdy si sdělované informace neodporují obsahově ani formálně a **neshodná**, kdy jsou sdělované informace v rozporu.
- 6) Komunikace **asertivní** je prosazující sebe sama a respektující stejné právo v rámci přijatých pravidel pro ostatní a **agresivní** je útočná, sobecká a bezohledná k ostatním.
- 7) Komunikace **manipulativní** používá úskočné a neférové formy jednání a **pasivní** je ústupná, uhýbající, úniková a bojácná.

- 8) Komunikace **intropersonální** je vnitřní monolog nebo dialog „já“ formou vnitřní neartikulované řeči nebo nahlas artikulovaného projevu. Odesílatelem a příjemcem je stejná osoba pohroužená ve svých myšlenkách. **Interpersonální** komunikace předpokládá komunikaci mezi dvěma a více lidmi jako **skupinová**, při které dochází k **intruzi** (skákání do řeči) a komunikačním kanálem je internet.
- 9) Komunikace **tváří v tvář**, kdy oba komunikující stojí nebo sedí přímo proti sobě a **zprostředkovaná**, kdy zprávu od komunikátora přenáší příjemci nějaké médium a **postranní**, kdy se posluchač obsah zprávy doví od jiných lidí.
- 10) Komunikace **masová** předává sdělení širšímu obecnstvu prostřednictvím tisku, rozhlasu, televize, internetu a billboardů.
- 11) Komunikace **mezikulturní** se děje mezi příslušníky různých kultur, kteří všechno posuzují svými normami.
- 12) Komunikace **dyadická intimní** je mezi dvěma lidmi, kteří jsou k sobě otevření a komunikují srdcem a **dyadická, jednostranně řízená** mezi dvěma, kdy jeden je závislý a podřízený a respektuje mocenskou pozici druhého.
- 13) Komunikace **jednosměrná**, kde se role mluvčího a vnímajícího nemění, typická pro autoritativní přístup a **dvousměrná**, kde se role komunikátora a komunikanta mezi účastníky pravidelně střídají.
- 14) Komunikace **činem**, kdy svůj postoj, názor, vliv a pomoc vyjádříme konkrétně a **agování**, kdy oslovený reaguje na stimul nepříměně.
- 15) Komunikace **komplementární** je reciproční z pozice doplňujících rolí.
- 16) **Metakomunikace** je komunikace o komunikaci, kdy pozorovatel popisuje a interpretuje nějakou komunikaci na dvou úrovních v metajazyce a jako komunikátor. **Dvojsmyslná mluva** povede k dvojímu způsobu chápání, kde může být účelem záměrné matení nebo mlžení situace. **Dvojná zpětná vazba** se vyznačuje rozparem mezi verbálním projevem a neverbálními složkami komunikujícího jedince.

### 1.3 Funkce komunikace a komunikační styly

Funkcí komunikace je dorozumívání mezi lidmi, kde je podle komunikačních prostředků způsobem komunikace lidská řeč a písmo:

- 1) **Verbální** komunikace – komunikace **slovem** či **písmem** prostřednictvím knih, novin, časopisů, dopisů, výročních zpráv, zápisů z porad, billboardů, flipchartů, zápisníků, **paralingvistická** komunikace prostřednictvím hlasitosti, pomlky, barvy a výšky hlasu, frázování, emočního náboje, kvality, rychlosti, objemu, plynulosti a chyb řeči, včetně slovní vaty.

- 2) **Neverbální** komunikace – dorozumívání beze slov (mimika, gestika, pohledy, kinestika, posturika, proxemika, haptika, chromenika, neurovegetativní reakce, rekvizitivní signály, statické a dynamické složky projevu, prostředí, teritorium).
- 3) **Vizuální** komunikace – komunikace prostřednictvím vizuálních prostředků.
- 4) **Paralelní** komunikace.
- 5) **Sériová** komunikace.
- 6) **Synchronní** komunikace – vysílač i přijímač jsou taktovány hodinovým signálem nebo třetí stranou.
- 7) **Asynchronní** komunikace – vysílač a přijímač se taktují vzájemně.

Satirová (2006) v Knize o rodině v rámci modelu osobního růstu rozlišuje čtyři komunikační styly.

- 1) **Vinič** obviňuje a ponižuje okolí.
- 2) **Smířlivec** přijímá kritiku, neprosazuje se a obviňuje sebe sama.
- 3) **Rušič** odvádí komunikaci od tématu a často mění vlastní názor.
- 4) **Počítač** je nelidsky objektivní a ignoruje své pocity i pocity ostatních.

Uvedené čtyři komunikační styly považuje Satirová za **nekongruentní**, proto k nim přidává pátý komunikační styl, který se vyznačuje přímostí a otevřeností komunikace. Jedná se o komunikaci, ve které jsou v souladu vysílané verbální a neverbální signály. Tento pátý komunikační styl Satirová označuje jako **kongruentní**.

## 1.4 Receptivní a expresivní komunikační dovednosti

Mezi **receptivní** komunikační dovednosti řadíme pozorování, naslouchání a empatii. **Pozorování** (observation) je propracované, jde-li o zjištění přesnosti pozorování, omezení nebo vyloučení subjektivního vlivu na pozorovací proces. Pozorování se týká chování osob v malých, středních a velkých skupinách. Provádí se v laboratoři nebo v přirozených podmínkách. Sleduje jevy, které jsou přímo smyslově dostupné a nebyly vyvolány zásahem pozorovatele přímo během pozorování. Může jít o pozorování **přímé**, při kterém nedochází k dotazování sledovaných osob ani k jejich ovlivňování. Postupuje se podle předem připraveného plánu. Takto lze sledovat životní styl nebo sociální interakce lidí. Vhodné je při pozorování malých skupin. **Nasloucháním** trávíme nejvíce času, přesto se daná dovednost nejhůře učí. Každý den slyšíme různé zvuky a zprávy. Mnoho z nich si neuvědomujeme, protože uplatňujeme **selektivní filtr**. Slyšet nám umožňují uši, **naslouchání** znamená reagovat rozumně a emocionálně. Naslouchání je složitý proces vnímání, který vyžaduje komplexní reakci. Komplexní reakce má čtyři fáze:

- 1) **Třídící výběr**, kdy filtrujeme závažná sdělení.
- 2) **Udržení pozornosti**, kdy dáváme pozor, abychom dobře vnímali, co chceme vědět.
- 3) **Třídění myšlenek**, kdy výběrově reagujeme na zvuky, se označuje jako **selektivní pozornost**. Kapacita pozornosti je omezená, proto vzniká **oscilace** pozornosti, kdy dochází k jejímu snížení nebo odlákání. Míru pozornosti ovlivňuje význam sdělení, jeho novost a zajímavost, hlasitost informace, osobnost sdělujícího, způsob prezentace zprávy, očekávání posluchače, vnímavost a ochota naslouchat, psychická svěžest a aktivita posluchače.
- 4) Zapamatování je uložení sdělených informací. Poznámky z přednášky nám umožňují si pamatovat důležité body.

**Empatie** vede k vnitřní čistotě, zvyšuje sebekognici a zdůrazňuje, aby pochopení posluchače bylo úplné a přesné. Její úroveň závisí na charakteru (vůle, soucit) a temperamentu (trpělivost, orientace na lidi) osoby. Vžívání se stává empatií, když zážitek vědomě zpracujeme a pochopíme souvislosti a problémy druhého. Nasloucháme, sdílíme, chápeme a podporujeme. Podstatou empatie je komunikace a nejlepší situací je dialog. Na empatii působí procesy, které se odrážejí ve vědomí. Schopnost empatie závisí na vývojové úrovni osobnosti, na zážitcích, vztazích a vzorech chování. Nejedná se o trvalou vlastnost, protože v průběhu života lze empatii měnit. Empatické naslouchání probíhá ve třech fázích:

- 1) Identifikace emocí.
- 2) Vyslechnutí faktů se snahou porozumět souvislostem.
- 3) Nenechat člověka vyřešit svůj problém.

Mezi **expresivní** komunikační dovednosti řadíme dotazování, popisování a přijímání závěrů. **Dotazování** je nejširším způsobem získávání informací od subjektů, se kterými komunikujeme. Dotazování se provádí několika typy komunikačních nástrojů. Patří k nim písemné ankety a dotazníky, rozhovory, autobiografie, metoda živého příběhu a škálování. Předností dotazování je poskytování informací, které reflektují subjektivní názory, pocity, prožívání komunikujících a jsou přímým pozorováním nezjistitelné. Slabinou dotazování je nižší spolehlivost získaných informací vlivem různých faktorů v chování komunikujících při poskytování výpovědi. **Popisování** si dává za cíl popsat nějaký jev, děj, předmět, vzhled osoby nebo určitou činnost bez uplatnění hodnotícího přístupu. Popisovat jevy a nehodnotit je, představuje nejvyšší formu lidské inteligence. Popis by měl být výstižný, abychom si mohli učinit vlastní představu o popisovaném objektu. Může být doplněn schématy, náčrtky nebo obrázky. Důležitá je volba pořadí při popisu jednotlivých částí (začínáme nejdůležitějšími prvky, postupujeme k jednotlivostem). Podle účelu a komu je popis určen, rozlišujeme popis **prostý** a popis **odborný**. Mezi oběma typy popisu neexistuje ostrá hranice. Popis prostý **usiluje o co největší názornost**, kdežto popis odborný **o co největší**

**přesnost. Přijímání závěrů** je důsledek – **konkluze** odvozená z výchozích tvrzení (premis) jako jejich logická konsekvence. Závěr je osobní **názor**, který vyjadřuje specifické osobní hledisko jednotlivce, individuální stanovisko člověka a jedinečný postoj konkrétní osoby (organizované skupiny lidí) k určité skutečnosti. Přijímat závěry lze jako **shrnutí** nebo **rekapitulaci** výsledků jednání či schůze nebo jako **epilog**, což je poslední část stati a doslov.

## 1.5 Efektivní naslouchání s metodou aktivního účastníka

**Efektivní naslouchání** se přizpůsobuje konkrétní situaci v dimenzích empatie – objektivita, zdrženlivost – kritičnost, povrchnost – hloubka s porozuměním druhému. Proces efektivního naslouchání vychází od **kosmetického** naslouchání (naslouchání na půl ucha s pozorností zaměřené na procesy v okolí) přes **konverzační** naslouchání (zaměření, co řeknu dalšího) k **aktivnímu** naslouchání (pochopit perspektivu klienta se zaměřením na klientovy informace a fakta). Efektivní posluchač pozorně vnímá informace, drží téma komunikace, připravuje se na otázky a vylučuje, co je asynchronní. Na sdělení poskytuje odezvu a snaží se mít z interakce s partnerem co nejvyšší zisk. Důležité je identifikovat **hlavní myšlenky** a sledovat důležité **fixační** body komunikace. Efektivní naslouchání využívá techniky aktivního naslouchání, mezi které patří – parafráze myšlenek mluvčího, pochopení pocitů druhého a kladení otázek.

**Metodu pozorujícího účastníka** využíváme podle sledovaného účelu. **Zúčastněné** pozorování probíhá, když pozorovatel vstoupí do života sledované komunity. Na jedné straně může proniknout do pozorovaných jevů, na druhé straně hrozí riziko ztráty objektivity a zasahování do pozorovaných jevů. Při **standardním** pozorování je přesně dáno, co a jak má pozorovatel sledovat. **Nestandardní** pozorování nabízí pozorovateli velký prostor k výběru sledovaných proměnných. Když přítomnost pozorovatele nevádí, hovoříme o **zjevném** pozorování. Pozorovatel předpokládá, že si prostředí na jeho aktivity zvykne a nebude jimi ovlivněno. V běžných situacích nemusí přítomnost pozorovatele působit rušivě. Když však lidé vědí, že jsou pozorováni, chovají se jinak. V případě **skrytého** pozorování, kdy je pozorovatel neviděn, může narazit na etické problémy. Je-li odhalen, vede to k ztrátě důvěry na dlouhou dobu. Přijímá roli řádového člena skupiny nebo některou roli, která je součástí sledovaného prostředí. Skrytému pozorovateli je odhaleno přirozené prostředí a může sledovat jevy cizímu prostředí nedostupné.

	Líný posluchač a Nejistý posluchač	(1)
--	------------------------------------	-----

	Nesoustředěný posluchač a Egoistický posluchač	(2)
--	--	-----

	Střídavě vnímající posluchač a Pasivní posluchač	(3)
--	--	-----



	Kompetitivní posluchač a Dobrý posluchač	(4)
--	--	-----

## 1.6 Metakomunikace a nevhodné reagování posluchače

Tabulka 1: Prvky metakomunikace a způsoby reakce posluchače

Metakanály	Metajazyk	Dvojsmyslná mluva
Dvojná vazba	Kontextová situace	Emoční zabarvení hlasu
Popírání pocitů	Hodnotící reagování Zobecnující reagování	Kladení otázek
Odhalování Předsudky	Rady k řešení situace	Obrana svěřujícího se oponenta

### DEFINICE



**Komunikace** je latinský pojem s širokým využitím a znamená spojovat.

**Expresivita** je označení pro citové zabarvení výpovědi, citově zabarvená slova pak označujeme jako **expresiva**. Jde o složku významu slova (příslušné jazykové jednotky), která vyjadřuje hodnotící vztah, postoj nebo rozpoležení mluvčího.

### KONTROLNÍ OTÁZKA



Jak vzniká zkreslení v interpersonální komunikaci?

Jak byste ohodnotili svou empatii podle stupnice od 1 do 10, kde 1 znamená malou schopnost a 10 velkou schopnost empatie?

### KORESPONDENČNÍ ÚKOL



Co na sebe prozrazujeme, díváme-li se někomu dlouze do očí? Má to svá omezení?

Jak se k vám budou chovat na lidé, na které se usmíváte?

---



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Naše potřeba komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb života.

Mluvme jen tehdy, máme-li co říci. Kdo příliš často a zbytečně mluví, toho lidé brzy přestanou vnímat.

---



## DALŠÍ ZDROJE

BERNE, E., 1970. *Jak si lidé hrají*. Praha: Svoboda.

DE VITO, J. A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.

FERJENČÍK, J., 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.

GAVORA, P., 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. vyd. Brno: Paido.

HENDL, J., 2009. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.

HARRIS, D., 1997. *Já jsem OK, ty jsi OK*. Praha: Pragma.

JANDOUREK, J., 2012. *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada Publishing.

MEHRABIAN, A., 2009. *Nonverbal Communication*. 3th ed. New Brunswick and London: Transaction Publisher.

MIKULÁŠTÍK, M., 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.

O'COONOR a J. SEYMOUR, 1998. *Úvod do NPL*. Praha: Institut NPL.

ROGERS, C., 1998. *Způsob bytí*. Praha: Portál.

SATIROVÁ, V., 2006. *Kniha o rodině*. 2. vyd. Praha: Práh.

WATZLAWICK, P., 1999. *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové: Konfrontace.

---

## NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK



Dopřejte si jako oddych kondiční plavání.

---

## ODPOVĚDI



**Watzlawickova** komunikační teorie je pragmatická. Watzlawick rozlišuje obsahovou a vztahovou rovinu komunikace, stejně jako digitální a analogovou komunikaci, která dává možnost dvojího výkladu.

**Rogersova** teorie komunikace klade důraz na empatické naslouchání podle humanistické psychologie se zřetelem na klienta zaměřenou psychoterapii.

---

## OTÁZKY



Jaké jsou rozdíly mezi **Watzlawickovou** a **Rogersovou** teorií komunikace?

---

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



### Otevřený dialog

„Když se narodí dítě a nadechne se, v tomto okamžiku vstoupí do dialogu,“ říká Jaakko Seikkula a poukazuje tak za základní a přirozenou povahu dialogu. Narodit se znamená vstoupit do dialogu, žít znamená být v dialogu, umřít znamená odejít z dialogu. Dialog je jedna ze základních podmínek života, která spojuje všechny lidi na světě a je tím, co dělá z člověka lidskou bytost. Dialogický přístup jako dialogická praxe není spjatý jen s otevřeným dialogem a Jaakkem Seikkulou, je silnějším a zajímavým proudem, který bývá nejčastěji spojován se jmény Peter Rober, Justine van Lawick nebo Jim Wilson. Jedná se o slibně rozvíjející přístup v komunikaci s organizacemi.

Dialog je pro dialogického pracovníka jak prostředkem, tak cílem setkání s jednotlivci, skupinami a sociálními sítěmi. Výchozí situace je taková, že je dialog obtížný, ať už tím, že chování jednoho člena skupiny je nesrozumitelné pro ostatní, nebo tím, že se mezi dvěma či více členy skupiny odehrává otevřený konflikt. Dialogický pracovník pak využívá svou plnou přítomnost, aby pomohl dialog obnovit, pečovat o něj, podporovat a rozvíjet. Být v dialogu neznamená jen s někým mluvit. Být v dialogu je na jedné straně snadné, ale na druhé straně náročné. Lehké na otevřeném dialogu je, že stačí být. Náročný začíná být tehdy, když se chceme do dialogu plně ponořit, prohlubovat jej a využívat, abychom dosáhli nového poznání a nových možností.

Nové poznání a nové možnosti nemohou vzniknout bez dialogu. Plně se ponořit do dialogu a využít jeho potenciál znamená plně přítomnou koncentrací, vzájemné citlivé poskytování odezvy a upozorňování na přítomnou četnost hlasů, včetně různých perspektiv. Dialogový pracovník využívá umění dialogu, aby pomohl najít slova, která zůstávají doposud nevyřčena, a pomohl transformovat konflikty do způsobů mezilidských vztahů. Kořeny dialogického přístupu sahají do různých oborů lidského poznání.

Ruský literární teoretik, Michail Bachtin, se věnoval analýze románů Dostojevského a myšlence o **dialogicitě** a **polyfonii**. Finský klinický psycholog, Jaako Seikkula, při rozvoji otevřeného dialogu vycházel z Bachtinových myšlenek a konstatoval: „Pro slovo, a pro život, není nic horšího než nedostatek odezvy.“ Dalším vědním oborem, ze kterého dialogičtí pracovníci čerpají, je psychologie. Významným myslitelem v tomto oboru byl britský psycholog, John Shotter. Ve svých pracích navazoval kromě Michaila Bachtina na ruské psychology, Lva Vygotského a Valentina Vološinova. Čerpal z filozofie, Giambattisty Vico a rakouského filozofa jazyka, Ludwiga Wittgensteina. Tom Andersen, norský lékař, který byl současně významným rodinným terapeutem, přivedl na světlo koncept reflektující praxe, a předznamenal obrat k tělesnosti, na který později navázal Jaako Seikkula.

V současné době je rozmanitost inspirativních oborů širší. Potkávají se psychologové, sociologové, filozofové, neurovědci, rodinní terapeuti, taneční terapeuti či umělci. Jedná se o mnohočetnost - **polyfonii**, ze které se rodí nové možnosti v dialogu.

### Otázky k případové studii

Proč je průběh otevřených dialogů polyfonní?

V jakých oborech a jak lze otevřený dialog aplikovat?

Jak by měl otevřený dialog v organizaci probíhat?

Jaká úskalí musí překonat dialogový pracovník při ponoru do plně přítomné koncentrace otevřeného dialogu?



### PRO ZÁJEMCE

Lidé jsou jako zrcadlo. Mračte se na ně a budou se na vás také mračit. Usmějte se a úsměv a dobrou náladu vám vrátí. Vyzkoušejte si to.



### PRŮVODCE STUDIEM

Komunikace probíhá v souvislosti se sociálním chováním lidí a je nezbytná k sebevyjadřování. V komunikačním procesu jsou přenášeny informace v mluvené, psané a vizuální formě. Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím systému symbolů. Komunikace souvisí se **sociální interakcí**, která je pozitivně realizovaná v podobě kooperace, participace, konsensu, koordinace, synergie, akomodace a asimilace. V negativní podobě jako soutěživost, rivalita, segregace, diskriminace, vyobcování nebo konflikt. Nezaměnitelný image komunikující získává významným znakem v úpravě zevnějšku, osobních vlastností a chování. Věřohodnost image závisí na souladu s celkovou osobní identitou a s představou o společenství, jehož je komunikující součástí.

---

### ŘEŠENÁ ÚLOHA



**K trojici slov najděte jedno společné přídavné jméno, které slova spojuje:**

nákupy – stromeček – koledy (vánoční)

dům – jednání – korespondence (odchodní)

pětiboj – dějiny – žena (moderní)

**Znáte přísloví obsahující tyto dvojice slov:**

ustele jak – Jak si kdo ustele, tak si také lehne.

obalu nesud' – Nesud' knihu bez obalu.

nejlépe naposled – Kdo se směje naposled, ten se směje nejlépe.

---

### SAMOSTATNÝ ÚKOL



Jste dobrý posluchač? Odpovězte na otázky podle stupnice, kde 1 = vždy, 2 = často, 3 = někdy, 4 = málokdy a 5 nikdy.

Poslouchám, co druhý říká a cítí.

Soustředím se více na logiku myšlenek, než na emoční význam sdělení.

Naslouchám, aniž bych mluvčího hodnotil.

Nenechám spát své schopnosti kritického hodnocení.

Naslouchám doslovnému sdělení, ale nehledám v něm skryté nebo hlubší významy.

Hledám skryté významy sdělení všeho, co má mluvčí nevyjadřuje přímo.

---



### NÁMĚT NA TUTORIÁL

Pozorovali jste někdy **ofenzivní** naslouchání, tj. snahu naslouchat jen částem informace, které umožní posluchači útočit na mluvčího nebo najít chybu na tom, co řekl? Jak ofenzivní naslouchání ovlivní další průběh komunikace?

---



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Proč bychom se během diskuse měli snažit získat oponentovy sympatie?

---



### VĚTA

Vždy se dívejte do očí osobě, které jste představován, nikoliv osobě, která vás představuje.

---



### SHRNUTÍ KAPITOLY

Fungování základních prvků komunikačního procesu je ovlivněno druhy komunikace. Vybrané komunikační teorie mají praktický význam. Součástí komunikace je naslouchání, které zaujímá v komunikačních procesech nejvýznamnější prostor. Faktory ovlivňující kvalitu naslouchání mají dopady na postoje a ochotu lidí naslouchat. Interpretační chyby snižují efektivitu naslouchání.

---

## 2 ČEŠTINA JAKO NÁSTROJ KOMUNIKACE V ČESKÉM PROSTŘEDÍ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní kapitoly ČEŠTINA JAKO HLAVNÍ NÁSTROJ KOMUNIKACE V ČESKÉM PROSTŘEDÍ je vysvětlit posluchačům specifika češtiny jako mateřského jazyka. Sledovat jazykovou správnost jako součást image komunikujícího. Pojednat o aktuálních jazykových normách a jazykových příručkách. Charakterizovat základní jazykové problémy. Rozvíjet slovní zásobu s cílem pomáhat sdělení a obsah zpráv přizpůsobovat posluchačům. Hovořit bohatým jazykem, který je neotřelý a zajímavý, a současně dobře zapamatovatelný, srozumitelný a působí profesionálně.

### CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit specifika češtiny jako mateřského jazyka;
- demonstrovat jazykovou správnost jako součást image komunikujícího;
- strukturovat jazykové normy;
- používat jazykové příručky;
- aplikovat aktivní slovní zásobu;
- modifikovat stylistické prostředky.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Dialekt, image komunikujícího, jazykové problémy, jazyková norma, jazyková správnost, mateřský jazyk, lexikologie, stylistika, stylistické prostředky.

## 2.1 Specifika češtiny a jazyková správnost jako součást image komunikujícího

Jazyk je systém psaných a mluvených znaků, který slouží k výměně a vyrovnání obsahů lidského vědomí k dorozumívání a myšlení. Lidé se mezi sebou dorozumívají konkrétním jazykem. Metajazyk tvoří názory odborníků na jazyk a jazykovědnou terminologii. Základními útvary národního jazyka jsou **spisovný** a **nepisovný** jazyk (interdialekty a dialekty). Mezi polo-útvary národního jazyka patří **profesní mluva**, **slang** a **argot**.

Čeština patří mezi indoevropské jazyky => slovanské jazyky => **západoslovanské jazyky** (slovenština, polština a lužická srbština). Psaná literatura se objevuje od **14. století**, první písemné památky jsou z **12. století**. **Spisovná čeština** je oficiální styl, **nepisovnou češtinu** tvoří nářečí, slang, vulgarity a argoty. Čeština se vyznačuje komplikovaným systémem skloňování a časování. K písemným záznamům čeština používá **latinku**, obohacenou o znaky s **diakritikou**.

Čeština je úředním jazykem **České republiky** a **Evropské unie**. Češtinu neupravuje žádný zákon, ale kodifikuje ji **Ústav pro jazyk český Akademie věd České republiky** (výuku **Ministerstvo školství ČR**). Čeština uchovává až **98 %** praslovanské slovní zásoby a **300 000** slovních kořenů. Nejrozsáhlejší **Příruční slovník jazyka českého** (1935–1957) má asi 250 000 hesel. Nejčastěji se vyskytují slova o délce přibližně **8 grafémů** – slova tvořená 6–10 grafémy, které pokrývají 75 % české slovní zásoby.

Česká abeceda je sestavena ze **42 grafémů/písmen** a má **10 samohlásek**, **27 souhlásek** a **3 dvojhlásky**. Rozlišuje **10 slovních druhů** (podstatná jména, přídavná jména, zájmena, číslovky, slovesa, příslovce, předložky, spojky, částice, citoslovce), **3 jmenné rody** (mužský, ženský a střední) a dvojí mluvnické číslo (**jednotné** singulár) a (**množné** plurál). Skloňuje pomocí **7 pádů** (nominativ, genitiv, dativ, akuzativ, vokativ, lokál a instrumentál). Česká slovesa vyjadřují **3 časy** – **minulý** (préteritum), **přítomný** (prezentum) a **budoucí** (futurum).

Lidé jsou společenské bytosti a komunikace je základním nástrojem, který v interakci mezi sebou používají. Ačkoliv komunikujeme neustále bez přestávky, věnujeme tomu malou pozornost. Považujeme komunikaci za samozřejmost v situacích, kdy si uvědomujeme důležitost komunikace. Podle komunikace si lidé utvářejí názor na druhé a díky komunikaci mohou dosáhnout úspěchu. **Komunikace** není nic statického, protože ze strany člověka ovlivňují komunikaci racionální schémata, včetně emočních stavů. Emoční stav komunikujícího může určitou informaci změnit zásadním způsobem.

Ztvárnění komunikátů podle konkrétní potřeby je ovlivněno **řečí** jako kompetencí komunikujícího využívat jazyk v konkrétní komunikační situaci. Řeč je mluvená nebo psaná. Mluva je souhrnem výrazových prostředků užívaných v určitém sociálním prostředí a formuje image komunikujícího jako součást jeho **jazykové kultury**.



Jazykovou kulturu ovlivňuje úroveň jazykového vyjadřování komunikujícího a stálá péče o jeho kvalitu. Nejde pouze o **jazykovou správnost** (shodu s normou češtiny), ale i vhodnost, přiměřenost vzhledem k adresátovi, srozumitelnost, působivost, pestrost a originalitu komunikace. Image komunikujícího je součástí celonárodní kultury, která se týká všech projevů člověka ve všech situacích (projev vlastností a charakteru jedince). Jazykovou správnost komunikujícího podporuje jazyková výchova ve škole, čtení literatury a kulturní vzdělávání.

Dobrý mluvčí dokáže své sdělení přizpůsobit posluchači. Ve chvíli, kdy někdo očekává názor po veřejném vystoupení, kterého se obával, lze doporučit zapomenout na upřímnost, a raději chválit. Po stresujících okamžicích, kdy mluvčí potřebuje podporu, nic nezraní jeho duši tak silně jako kritika. Po opadnutí emocí lze začít postupně podávat nepříjemnou pravdu. Časovým odstupem lze chránit mluvčího před trémou z příštích vystoupení. Lze říci pokaždé totéž jinak podle konkrétního posluchače se zřetelem k jeho inteligenci. Inteligenci posluchačů rozdělujeme na sedm typů:

- 1) Verbální.
- 2) Matematicko-logickou.
- 3) Prostorově-orientační.
- 4) Fyzickou.
- 5) Hudební.
- 6) Vztahovou
- 7) Sebeznalostní.

Každý posluchač má uvedené typy inteligence jinak silné a má svůj osobitý **inteligentní koktejl** jinak namíchaný. Představte si dialog dvou lidí, z nichž jeden je personální manažer s velmi rozvinutou verbální a vztahovou inteligencí a na druhé straně programátor se silně rozvinutou matematicko-logickou a prostorově-orientační inteligencí. **Jaký bude jejich dialog, když každý půjde vlastní cestou myšlení a vyjadřování?** Zde platí výzva pro mluvčího, aby hovořil bohatým jazykem, neotřele a zajímavě, protože jen tak bude zapamatovatelný, srozumitelný a profesionální. Jazyk a mluvu je třeba přizpůsobit cílové skupině posluchačů.

Analogií bohatého jazyka mluvčího je **transakční** pojetí komunikace. V **transakčním** pojetí komunikace jde o míčovou hru, při které hráč vysílá a přijímá různý počet míčů v každém okamžiku. Hráči mají být schopni házet a chytat míče ve stejném okamžiku. **Transakční** pojetí komunikace považuje každou osobu za mluvčího a posluchače, tedy za komunikujícího a přijímajícího sdělení. V osobním rozhovoru, komunikaci uvnitř skupiny a projevech k veřejnosti se mluvení a naslouchání odehrává současně. Vysíláme signály

v mateřském jazyce a ostatní podobné signály také vysílají. Při komunikaci pomocí výpočetní techniky se však interakce v reálném čase objevuje pouze někdy. V e-mailu a skupinové komunikaci může být mezi vysláním a příjmem sdělení časový úsek několika dnů nebo také delší.

**Transakční** pojetí nahlíží na prvky komunikace v mateřském jazyce jako na vzájemně závislé a nikdy je nepovažuje za nezávislé. Každý komunikační prvek existuje v určitém vztahu k ostatním. Změna v jakémkoliv prvku komunikačního procesu vyvolává změnu v ostatních komunikačních prvcích. Hovoříme-li třeba se skupinou spolupracovníků a šéf vstoupí do místnosti, změna obecnostva povede k dalším změnám. Změníme-li téma komunikace nebo její způsob, pak mluvíme o dosavadním tématu bez ohledu, jaká změna nastane, protože jejím produktem budou další změny.

## 2.2 Jazykové normy, jazykové příručky a jazykové problémy

**Jazykový úzus** je soubor jazykových prostředků, které jsou v určité podobě užívány jazykovým společenstvím. **Jazyková norma** je soubor jazykových prostředků, které jsou jazykovým společenstvím pravidelně užívány a považovány za závazné. **Spisovná norma** je kritériem jazykové správnosti. Existuje v jazyce samém, vytváří se postupně, mění se pomalu, není však strnulá. Týká se pravopisu, výslovnosti a tvarosloví. Norma se utvrzuje kodifikací, individuálním a kolektivním územím uživatelů jazyka. **Spisovná norma je předmětem péče lingvistů.** Pomocí kodifikace do ní mohou zasahovat, podporovat její ustálenost, systémovost a rozhodovat, které varianty do spisovné normy patří a které nikoliv. Tvorbou **jazykových příruček a kodifikací českého jazyka** se zabývá Ústav pro jazyk český Akademie věd České republiky. **Kodifikace** českého jazyka zachycuje vědecké poznání a utvrzuje objektivně existující normu v jazykových příručkách – slovnících, mluvnících, pravopisných a výslovnostních pravidlech.

Kodifikace podporuje vývojové tendence, zachycuje dubleta a vývojové varianty jazyka. Mezi kodifikační kritéria podle důležitosti patří tvorba jazykových norem, adekvátnost (přiměřenost) k jazykovým funkcím a systémovost. **Jazykové příručky češtiny** jsou rozděleny na **gramatické příručky (Příruční mluvnice češtiny)**, kam řadíme: pravopis – hláska a písmeno, hranici slov, pravopis – interpunkci, pravopis – velká písmena, morfeematiku (stavbu slova), slovo tvorbu – přechylování, tvarosloví – podstatná jména, skloňování obecných jmen, skloňování osobních jmen, skloňování zeměpisných jmen a názvů institucí, tvarosloví – přídavná jména, tvarosloví – zájmena, tvarosloví – číslovky, tvarosloví – slovesa, větnou stavbu, zkratky, značky, čísla a číslovky, dopisy a grafickou úpravu písemností, **Pravidla českého pravopisu** a lingvistické pojmy. Dalšími jazykovými příručkami jsou **Česká mluvnice češtiny, Příruční mluvnice češtiny a Retrogradní slovník jazyka českého.**

Druhým typem jazykových příruček jsou **jazykové slovníky** (Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost). Teorii a praxí vytváření slovníků se zabývá **lexikografie.** Jazykové

slovníky rozdělujeme na **výkladové** (Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost a Slovník spisovného jazyka českého), **pravopisné** (Pravidla českého pravopisu), **synonymní** (Slovník českých synonym, Slovník cizích slov, Česko-anglický slovník) a **etymologické** (Etymologický slovník jazyka českého, Jak se bude jmenovat a Česká příjmení).

**Pravopis** (*ortografie*) je ustálený způsob záznamu zvukové podoby spisovného jazyka systémem grafických znaků. Obecně bývá uznáván pravopis vyhlášený příslušnou státní nebo vědeckou institucí, významným odborníkem a užívaný významnou skupinou uživatelů jazyka. V rozporu s určitým pravopisem je psaní s chybami nebo užívání jiného pravopisu.

**Ortoepie** je správná výslovnost jako důležitá součást jak hovorového, tak spisovného jazyka. Kodifikace správné výslovnosti je udržována jazykovědci a lektory rétoriky na hebreckých školách. Velkou tradici má právě jevištní řeč. Popisem vad řeči a cestami k jejich nápravě se zabývá se **logopedie**. Okruh práce logopeda je však širší (celková náprava řeči, řešení poruch řeči, včetně mutismu a koktavosti).

**Ortofonie** je nauka o znění hlásek spisovného jazyka. Řeší vztahy mezi hláskou ve spisovném projevu jako správnou, odpovídající normě, a jako nesprávnou, stojící mimo normu. Ortofonické nedostatky způsobené vadou řeči vznikají jak při anatomických změnách řečových orgánů, tak při narušení jejich funkce vinou onemocnění nebo nesprávného zvládnutí mechanismu artikulace. Po 7. roce věku dítěte se výslovnostní mechanismy ustalují a jejich změna je složitější. Na výslednou podobu výslovnosti působí zejména kvalita sluchu jedince.

## 2.3 Stylistika a stylistické prostředky

Rozměry komunikátů zkoumá **stylistika** jako nauka o **slohu**. Pojednává o podstatě a druzích slohu, slohové výstavbě jazykových projevů, tj. o způsobu zpracování obsahu a využití jazykových prostředků a o jejich slohovém rozvrstvení. Po stránce jazykové závisí slohová vyříbenost na výběru slov, stavbě vět a na jejich spojení v souvislý text. Komunikát má svého původce, adresáta, čas a místo vzniku i určitou mluvu. Ve složitějších situacích mohou být původce (autor) a mluvčí (posel, herec, tlumočník) dvě různé osoby.

Slohotvorní činitelé jsou souhrnem komunikativních podmínek v jedinečné komunikační situaci. Existují **subjektivní** (osobní, individuální) činitelé, kteří jsou podmíněni osobností autora, jeho stanoviskem, věkem, vzděláním a povahou. Nejnápadnější jsou rozdíly v individuálním stylu různých autorů umělecké literatury (styl Karla Čapka a Vladislava Vančury). K **objektivním** (obecním) činitelům je autor nucen přihlížet. K objektivním činitelům patří:

- 1) **Funkce** – zaměření projevu v pojetí cíle, na který chce autor poukázat.
- 2) **Forma projevu** – projev psaný nebo mluvený.

- 3) **Místo, kde se projev uskutečňuje** – projev veřejný nebo soukromý.
- 4) **Kontakt s adresátem** – přímý (veřejný projev) nebo nepřímý (formou rozhlasu).
- 5) **Počet mluvčích** – monolog (jeden mluvčí) nebo dialog (dva a více mluvčích).

## 2.4 Lexikální stránka jazyka (anglicismy, profesionalismy, termíny)

**Lexikologie** je lingvistická disciplína, která se zabývá **lexikem**, tedy slovní zásobou určitého jazyka a jejím užíváním. Mezi disciplíny lexikologie řadíme: **Slovotvorbu**, která popisuje způsoby tvoření nových slov. **Sémantiku** jako nauku o významu slov. **Etymologii**, která zkoumá původ slov. **Frazeologii**, která se věnuje ustáleným slovním spojením. **Onomastiku**, která hledá původ a zákonitosti tvorby vlastních jmen. **Lexikografii** jako nauku o slovnících. **Neologii** jako nauku o nových slovech. **Toponomastiku** jako nauku o místních jménech. **Nauku o jménech lidských produktů**, mezi které patří značky, budovy a různé výrobky. **Dialektologii** jako nauku o nářečí. **Slangologii** jako nauku o slangu a argotu. **Terminologii** jako nauku o odborné profesní mluvě.

Slovní zásoba se dělí na aktivní a pasivní. **Aktivní** slovní zásobu tvoří slova, výrazy a slovní spojení, kterým rozumíme. Běžně je používáme v řeči, plně chápeme jejich význam a jsou stálou součástí našeho projevu. **Pasivní** slovní zásobu představují slova, výrazy a slovní spojení, která jsme někde viděli, četli nebo slyšeli. Nemusíme znát ani jejich význam. Průměrný uživatel jazyka má v aktivní slovní zásobě 7 – 10 000 slov. V pasivní slovní zásobě má průměrný uživatel 50 – 100 000 slov.

Slovní zásoba jazyka představuje subsystém, jehož jednotkami jsou slova a ustálená slovní spojení. Repertoár slovních jednotek je ve srovnání s ostatními jazykovými rovinami rozsáhlejší, protože bezprostředně odráží členitost mimojazykové reality. **Lexikální** rovina je složitými vztahy propojena s ostatními jazykovými podsystémy. Slova se skládají z jednotek rovin nižších, tj. **fonémů** a **morfémů**, jejichž prostřednictvím jsou zvukově, slovo-tvorně a tvaroslovně utvářena. Zároveň se však podílejí jako stavební prvky na vzniku jednotek rovin vyšších, tj. slovních spojení, vět a textů.

Za základní jednotku lexikální roviny bývá považováno **slovo** jako ustálená jednotka jazyka, která je tvořena řadou fonémů ve větě přemístitelnou (výjimečně fonémem jediným) a nese lexikální, gramatický a pragmatický význam. Vzhledem k obtížnosti teoretického vymezení slova byly pro potřeby lexikologie abstrahovány další jednotky.

Patří k nim **lexém**, což je abstraktní jednotka lexikálního subsystému nadřazená všem svým konkrétním manifestacím v řečových řetězcích, zahrnující u ohebných slov všechny gramatické tvary (houbař, houbaře, houbařem; mluvím, mluví, bude mluvit). Většinou sy-

nonymně s termínem lexém se užívá označení **lexikální jednotka**. Termín lexikální jednotka však zahrnuje i víceslovná pojmenování (ryzec peprný) a frazémy (zaslíbená země, tlouct špačky).

Po roce 1990 významně zasáhly zejména oblast informatiky a výpočetní techniky, reklamy, obchodu a managementu **anglicismy**, které se v češtině vyskytují v odborné terminologii. Do češtiny pronikaly v několika vlnách a některé z nich postupně zdomácněly. V některých oborech a společenských vrstvách dospěl vývoj až k vzniku ustáleného slangu, který je směsí češtiny a angličtiny a používá nejen anglické výrazy, ale i anglické větné a slovní vazby a anglické prvky v gramatice a pravopisu.

Kromě terminologie začaly do češtiny pronikat doslovné překlady některých anglických frází a vazeb (určitě – sure, mějte hezký den – have a nice day). Nejinvazivnějším fenoménem je pojmenovávání firem, obchodních, kulturních a sportovních center anglickými názvy, do nichž jsou původní české názvy začleněny podle anglické gramatiky a pravopisu (Charles Square Center, Cinema City, Sazka Arena). Typické pro tento jev je, že dosavadní jmenný těsný přístavek umístěvaný podle české gramatiky za podstatné jméno je nahrazován nesklonným přívlastkem umístěvaným před rozvíjené jméno (v Sazka Areně místo v Aréně Sazka). Podobný vliv se však v češtině projevil již ve 30. letech 20. století (Trilobit bar, Opera hotel, Rokoko kabaret, Sekt Pavillon) a není slovanským jazykům zcela cizí (Moskva reka – řeka Moskva).

O úspornost a krátkost výrazových prostředků se snaží **professionalismy**, které lpějí na tradici určité profese a na vyjádření příslušnosti k určitému profesnímu prostředí. Professionalismy mají povahu nespisovných pracovních odborných termínů a nemívají expresivní charakter. Označují nespisovné názvy terminologické povahy motivované věcnými důvody, zejména snahou o výrazovou úspornost, jednoznačnost v daném prostředí a mobilnost v mluvené komunikaci.

Professionalismy mají omezeně synonyma (nejel povolenou padesátkou, ale devadesátkou, učil dálkaře v áčku i béčku, lékařské – ulkusák na áru exnul, dostal pneumonku, počítačové – altnout, kliknout, iskejpovat, resetovat). Motivací je zde potřeba pojmové diference (rybníkářská – rybník klesá, vypouští se, letní se – je přes léto vypuštěný, je nedosažen, přesazen – je v něm neúměrně malé, velké množství ryb, strojí se – vypouští se před výlovem). V současnosti fungují jako professionalismy výrazy starého řemeslnického názvosloví, které byly v oficiální komunikaci nahrazeny terminologií oborů (krejčovské – příklopec/poklopec – rozparek, heftovat – stehovat, močák – pomůcka na vlhčení látky při žehlení – vlhčidlo). Charakter professionalismů mají nestabilizované soubory výrazů terminologické povahy v nově vznikajících oborech, mezi které lze zařadit profese související s počítači a moderní přístrojovou technikou.

**Termíny** jsou odborná pojmenování s přesně jednoznačným významem. Kvantitativně pojaté termíny tvoří nejrozsáhlejší součást slovníků, avšak běžný mluvčí je nezná a nepoužívá. Dobře utvořený termín má splňovat následující požadavky:

- 1) V daném oboru jednoznačný – často se ovšem stává, že má termín různé významy v různých oborech – termín **katedrála** má odlišný význam v církevní terminologii (sídelní kostel biskupa) a architektuře (stavební typ kostela).
- 2) Neutrální, bez expresivních konotací.
- 3) Ustálený, popisný – pojmenovává přesně skutečnost.
- 4) Systematický – zapadá do systému.
- 5) Mezinárodní – zvyšuje se snaha, aby užívané termíny byly srozumitelné i v jiném jazyce.

## 2.5 Aspekty komunikační situace

	Subjektivní a objektivní faktory upravují podobu komunikátu.	(1)
--	--	-----

	Původce komunikátu je mluvčí nebo pisatel.	(2)
--	--	-----

	Adresát komunikátu je příjemce.	(3)
--	---------------------------------	-----

	Řetězec komunikačních událostí, které jsou vzájemně propojeny.	(4)
--	--	-----

## 2.6 Zápis slova (caudex)

Tabulka 2: Způsoby zápisu

Tesáno do kamene	Psáno na papyrus	Destička z hlíny
Dřevěná destička	Kniha	Sbírka zákonů

## DEFINICE



**Jazyk** je systém znaků používaný v komunikaci lidí. **Kodifikace** znamená zápis nebo systematizaci slov. **Stylistika** je jazykovědná disciplína, která se zabývá jazykovým stylem, studuje a zobecňuje zákonitosti stylizace jazykových projevů a klade důraz na formu a jazykovou stavbu textu.

---

## KONTROLNÍ OTÁZKA



Lze využívat sledování zpravodajství jinak, než jen jako získávání nových informací?

---

## KORESPONDENČNÍ ÚKOL



Jak řečník při projevu přijímá signály od posluchačů? Jak posluchači vysílají a přijímají sdělení mezi sebou?

---

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Žádná jazyková kultura nemůže přežít, jestliže se chce vůči někomu uzavírat. Jazykový styl je způsob cílevědomého výběru, užití a uspořádání jazykových prostředků, který se uplatňuje při vzniku textu. Jazykový styl má dvě vlastnosti, **jazykovou** a **řečovou**.

---

## DALŠÍ ZDROJE



CRYSTAL, D., 2002. *Language Death*. Cambridge: University Press.

ČAPEK, K., 1990. *Hovory s T. G. Masarykem*. Praha: Československý spisovatel.

ČAPEK, K., P. ELSNER, J. ŽÁČEK a M. FRIEDL, *Chvála české řeči*. Praha: Popron Music & Publishing. Audiokniha.

ČECHOVÁ, M. a kol., 2008. *Současná stylistika*. Praha: NLN.

ČECHOVÁ, M. a kol., 2012. *Čeština – řeč a jazyk*. Praha: ISV.

DANEŠ, F., 2009. *Kultura a struktura českého jazyka*. Praha: Karolinum.

HAYSOVÁ, N., 1998. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál.

JELÍNEK, M., 1995. *Příruční mluvnice češtiny*. Praha: NLN.

KOL., 2002. *Společný evropský referenční rámec pro jazyky*. Olomouc: UP.

---



## NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

Dopřejte si jako oddech krátkou vycházku venku.

---



## ODPOVĚDI

V **transakčním** pojetí komunikace jde o míčovou hru, při které hráč může vysílat a přijímat různý počet míčů v každém okamžiku. Hráči mají být schopni házet a chytat míče ve stejném okamžiku.

**Transakční** pojetí komunikace považuje každou osobu za mluvčího a posluchače, tedy za komunikujícího a přijímajícího sdělení. V osobním rozhovoru, komunikaci uvnitř skupiny a projevech k veřejnosti se mluvení a naslouchání odehrávají současně. Vysíláme signály v mateřském jazyce a druzí podobné signály vysílají také.

Při komunikaci s pomocí **výpočetní techniky** se interakce v reálném čase objevuje pouze někdy. V e-mailu a skupinové komunikaci může být mezi vysláním a příjmem sdělení časový úsek několika dnů nebo také delší.

**Transakční** pojetí nahlíží na prvky komunikace v mateřském jazyce jako na vzájemně závislé a nikdy je nepovažuje za nezávislé. Každý komunikační prvek existuje v určitém vztahu k ostatním prvkům. Změna v jakémkoliv prvku komunikačního procesu vyvolává změnu v ostatních prvcích. Hovoříme-li se skupinou spolupracovníků a šéf vstoupí do místnosti, změna obecnostva povede k dalším změnám. Změníme-li téma komunikace nebo její způsob, pak mluvíme o dosavadním tématu bez ohledu, jaká změna nastane, protože jejím produktem budou další změny.

---



## OTÁZKY



Jaké analogie **transakčního** pojetí komunikace může komunikující zvolit?

---

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



### Nepovedený seminář

Vzdělávací agentura má zkušenosti s pořádáním jazykových a odborných ekonomických kurzů. Disponuje okruhem lektorů – lingvistů, kteří vynikají pedagogickými dovednostmi, a ekonomů, kteří jsou v kontaktu s praxí a dokážou vyložit náročná témata přístupně i laikům. Díky tomu si kurzy agentury získaly přízeň veřejnosti i organizací.

Na vedení agentury se obrátil ředitel velké obchodní firmy, který využíval agenturu pro jazykovou výuku svých zahraničních reprezentantů. Potřebovali vedle jazykové výuky ještě něco jiného – zástupci firmy neuměli komunikovat se zahraničními partnery, chovali se neprofesionálně a neuměli soutěžit s dravějšími konkurenty v obchodní komunikaci. Snad by se dal udělat kurz, který by je připravil na prezentaci a obohatil by jejich jazykovou kulturu. Podstatné bylo, aby nabyté vědomosti byly prakticky použitelné.

Vedení agentury po určitém váhání souhlasilo. Agentura měla lektorské zázemí a jistě se najde někdo, kdo bude zadané téma schopen zvládnout. Druhý den ředitelka agentury hovořila se svou podřízenou. Konstatovala, že se na agenturu obrátila obchodní firma, která má problémy s komunikací svých pracovníků. Ředitelka agentury věděla, že její podřízená má znalosti z psychologie, marketingu a má kontakty na lektory z mezinárodní ekonomiky. Požadavkem na lektory však byla hlavně praktičnost. Ředitelka chtěla vědět, zda její podřízená zná někoho, kdo se v problematice orientuje.

Podřízená odpověděla, že zná z marketingu praktika, který je navíc oblíbený a na mezinárodní ekonomiku také někoho najde. Skrze svého manžela získá také několik lektorů. Očekávala, že přínosem mohou být i slušné peníze. Podřízená ředitelky sjednala nakonec univerzálního lektora, který měl **image „bodrého showmana“** a dokázal odučit všechno. Její manžel, který pracoval na pedagogické fakultě, se ptal kolegů-psychologů, kdo by byl ochoten v kurzu orientovaném na praxi učit. Zpočátku měl smůlu, protože kolegu, o kterém původně uvažoval, fakulta vyslala na stáž do zahraničí. Doporučili mu proto jako odborníka na slovo vzatého mladého kolegu, který učil sociální psychologii.

Přišel na řadu obsah kurzu, kdy se podařilo naplnit dva dvoudenní semináře – jeden den sociální psychologii, druhý den – marketing, třetí den – komunikaci a čtvrtý den – zahraniční ekonomiku. Účastníci obchodní firmy byli pozváni na soustředění. Ředitel firmy jim slíbil, že se naučí řadu praktik, jak zlepšit svou prezentaci a jazykovou kulturu, která jim

přijde vhod v obchodní komunikaci. Vyzval je, aby si upravili své časové plány a určitě se seminářů zúčastnili. Sám zažil podobný výcvik v zahraničí a stálo to za to.

Psycholog mluvil o zajímavých věcech, všechno doprovázel příběhy z klinické praxe. K demonstraci používal psychologické hry a techniky relaxace. Nikoho nenudil, ale posluchači nechápali, v čem se to týká jejich práce. Univerzální lektor probíral marketing žoviálním způsobem. Za chvíli ho ale účastníci začali opravovat, protože zjistili, že problematiku prezentace neovládá, a jazykovou kulturou jeho projev zrovna neoplýval.

Zúčastnění manažeři si stěžovali u ředitele. Konstatovali, že takové školení jim k ničemu není. Ocenili, že psychologie byla sice zajímavá, ale stejně se nedověděli, jak mají zlepšit svou prezentaci. Univerzální lektor z marketingu byl z hlediska odborné úrovně horší než oni, a kritizovali také jazykovou úroveň jeho projevu. Řediteli řekli, že jim slíbil jiný seminář a ředitel musel nakonec vyjednat nápravu. Sdělil všechno ředitelce agentury: „Proč to takto dopadlo? Přece jsem jasně vyložil, jaký výcvik pro své lidi potřebuji.“

### **Otázky k případové studii**

Proč byl průběh seminářů jiný, než ředitel očekával?

Jaké bariéry se v procesu prezentace a jazykové kultury objevily?

Jak by měl seminář při podobném zadání vypadat?

Mohla být zpětná vazba zabránit neúspěchu semináře?



### **PRO ZÁJEMCE**

Jaké typy šumu dokážete na internetu najít?



### **PRŮVODCE STUDIEM**

**Mateřský jazyk** je v českém prostředí označován jako první jazyk, který se jedinec naučil a má zásadní vliv na vnímání jeho světa od dětství. Podle jiných kritérií může být mateřský jazyk chápán jako jazyk, který je v daném státu hlavní či ze státního zřízení určený, kterým na jedince mluvila jeho matka nebo jiná osoba, která se nejvýznamněji podílela na jeho výchově, nejlépe ovládaný jazyk (kritérium kompetence), nejvíce používaný jazyk (kritérium funkce) a jazyk, se kterým se jedinec sám identifikuje (kritérium identifikace).

## ŘEŠENÁ ÚLOHA



Znáte přísloví obsahující tyto dvojice slov:

- 1) Doskáče dál – Ranní ptáče, dál doskáče.
- 2) Padá jinému – Kdo jinému jámu kopá, sám do ní padá.
- 3) Nekouše pes – Pes, který štěká, nekouše.

## SAMOSTATNÝ ÚKOL



Co si myslíte o interpersonální komunikaci? Označte každý z následujících bodů A (ano), myslíte-li si, že to, co se v něm uvádí je pravda, nebo písmenem N (ne), myslíte-li si, že to není pravda.

- 1) Se schopností dobré komunikace se lidé rodí, nezískávají ji.
- 2) Čím více komunikujete, tím lepší bude vaše komunikace.
- 3) Na rozdíl od efektivního mluvení se efektivnímu naslouchání nedá naučit.
- 4) Úvody „Jak se máte?“ a „Máme dnes hezky“ nemají v komunikaci žádný význam.
- 5) Nejlépe lze komunikovat s příslušníkem jiné kultury stejně jako s příslušníkem vlastní kultury.
- 6) Jsou-li verbální a neverbální sdělení v rozporu, lidé věří více verbálním sdělením.
- 7) Otevřenost by měla být cílem smysluplného osobního vztahu.
- 8) Konflikt s nějakým člověkem je znamením, že se osobní vztah s ním dostal do problémů.
- 9) Vůdcem se člověk rodí, nestává.
- 10) Strach z mluveného projevu je škodlivý a dobrý řečník se musí naučit strachu zbavit.



## NÁMĚT NA TUTORIÁL

Kdykoliv si přečtete v novinách nebo na internetu zpravodajský článek, pokuste se jednou až dvěma větami shrnout, o čem byl. Po přečtení více článků nebo zhlédnutí zpráv v televizi procvičte svou paměť a vzpomeňte si, co všechno jste se dověděli.

---



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Jak změní nové komunikační technologie (e-mail, práce na počítači doma) základní cíle jazykové komunikace?

---



## VĚTA

Řeč je duše sama a kultura národa. Tam, kde skřípe a vrže řeč, skřípá a haraší něco v hlubokém bytí lidu. Každá nechutnost a jalovost řeči, každá fráze a ošumělost je symptomem něčeho zkaženého v kolektivním životě. Myšlenky jsou naše, ale řeč patří národu - říká s plnou autoritou Karel Čapek.

---



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Specifikem češtiny je komplikovaný systém skloňování a časování. Jazyková správnost posiluje image komunikujícího. Jazykové příručky pomáhají zkvalitnit jazykový a výkladový styl psaného i mluveného projevu. Chceme-li se vyvarovat chyb, potřebujeme sledovat pět věcí – **s kým mluvíme, o kom, jak, kdy a kde**. Použití bohatého živého jazyka projev podbarví a odliší. Dobrý rétor zbavuje posluchače nudy – mimo jiné i jazykem, který používá. Mluví-li kultivovaně a nezaměnitelně, bohatě a neotřele, vyzývavě i jemně, jazyk vypovídá o úrovni svého nositele.

---

### 3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

#### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**



Náplní kapitoly KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE je provést rozbor žádoucího a optimálního stavu komunikace se zřetelem k intencionalitě komunikačních plánů, záměrů, postupů a výsledků. Rámovat typy komunikačních strategií a kategorizovat typy komunikantů, včetně problémových. Zdůvodnit osobní zájem podle přiměřeného sebeprosazení a najít rozdíly v komunikaci mezi muži a ženami.

---

#### **CÍLE KAPITOLY**



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- klasifikovat komunikační strategie;
  - poznávat různé typy komunikantů;
  - používat vlastní názor k obhájení osobního stanoviska;
  - aplikovat komunikační plánování;
  - volit komunikační postupy vedoucí k dosažení cíle;
  - rozlišovat genderovou komunikaci mezi muži a ženami.
- 

#### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**



Asertivita, automaticnost, genderová komunikace, intencionalita, komunikační plánování, komunikační strategie, typy komunikantů, záměry.

---

### 3.1 Analýza versus automaticčnost komunikace

**Analýza** komunikace znamená systematický rozbor něčeho z počátku nesrozumitelného, pečlivé zkoumání detailů a podrobností v naději, že se mezi nimi najde klíč k pochopení komunikované záležitosti. Hlavním cílem analýzy je popsat kritická místa v komunikaci a navrhnout vhodná opatření se zaměřením na **srovnání žádoucího a optimálního stavu komunikace**. Analýzu lze uskutečňovat v interakčním procesu, kde se uplatňuje metoda obsahové analýzy. Obsahová analýza rozděluje sdělení do čtyř hlavních kategorií:

- 1) Společensky emocionálně negativní.
- 2) Společensky emocionálně pozitivní.
- 3) Pokusy o odpovědi.
- 4) Otázky.

K **automaticčnosti** komunikace dochází automaticky bez vědomé snahy komunikujícího. Podvědomě jsou k tomu využívány tón hlasu, pohyby těla a spisovnost mluvy. Samotná volba slov již takový stupeň automaticčnosti nemá.

### 3.2 Intencionalita komunikace a komunikační plánování

**Intencionalita** je zaměřenost vědomí na svět jako podmínka myšlení. Intencionální je komunikace, protože probíhá za nějakým účelem, přesvědčením, záměrem, očekáváním, snahou nebo radostí lidí, že komunikují. Motivováni jsme ke komunikaci jak vnějšími, tak vnitřními faktory. **Pasivní** komunikace také patří do intencionality, neboť komunikujeme jako příjemci formou percepce samovolně tím, že posloucháme.

**Komunikační plánování** je přehled jednotlivých kroků, které v rámci komunikace provedeme. Smyslem komunikačního plánování je stanovit co (jaká informace), proč (z jakého důvodu), jak (kterými komunikačními kanály), kdy (jak často), a s kým (s jakou osobou).

**Komunikační záměry** jsou cíle, které uskutečňuje mluvčí v průběhu komunikace. K realizaci cílů využívá vlastnosti komunikační situace, včetně přímého a nepřímého působení komunikačních aktů. Komunikačním aktem může být oznámení, otázka, výzva a přání, doporučení, návrh, nabídka, slib, souhlas, dovození a ohrazení.

**Komunikační postupy** vedou k dosažení cílů pomocí naslouchání, jednání s respektem, argumentování k věci a věnování pozornosti druhému. **Výsledkem** je buď žádoucí výsledek, jako dosažení komunikačního cíle, či nežádoucí výsledek, kdy komunikačního cíle nebylo dosaženo.

### 3.3 Typy komunikačních strategií a typologie komunikantů, problémové typy

Na komunikační výzkumy Swana (1984, 1987) a Jonese (1990) odkazuje v knize *Základy mezilidské komunikace* de Vito (2001). Jejich výsledky ukazují, že lidé používají komunikační strategie a vstupují do vztahů, které potvrzují jejich představy o sobě sama, i když jsou negativní. Uvádějí, že lidé více tíhnou k společenským vztahům, ve kterých získávají schvalující zpětnou vazbu. **Děláte to také? Znáte někoho, kdo to dělá a proč?** Komunikační strategie je zaměřená na dosažení určeného komunikačního záměru. Popisuje, jak může komunikátor dosáhnout stanovených komunikačních cílů. V rámci komunikační strategie je důležitý výběr vhodného sdělení. Komunikační jednání je vždy zaměřeno na dosažení předpokládaného komunikačního cíle, kterým může být:

- 1) **Výměna informací.**
- 2) **Ovlivňování chování lidí.**
- 3) **Ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci.**
- 4) **Ovlivňování mezilidských vztahů k vlastní osobě.**

Jasně popsané cíle komunikace popisuje de Vito (2001), když konstatuje: „Komunikujeme s nějakým záměrem, vede nás k tomu nějaká motivace. Když mluvíme nebo píšeme, snažíme se předat své myšlenky někomu dalšímu, snažíme se dosáhnout nějakého cíle. Ačkoliv odlišné kultury kladou důraz na odlišné záměry a motivy, **pět hlavních cílů** se zdá být relativně společných pro většinu forem komunikace: učit se, spojovat, pomáhat, ovlivňovat a hrát si:

- 1) **Učit se** získávat znalosti o druhých, o světě a o sobě sama.
- 2) **Spojovat** vytvářením vztahů s druhými a vzájemně na sebe reagovat.
- 3) **Pomáhat** nasloucháním druhým a nabízet jim řešení.
- 4) **Ovlivňovat** posilováním a změnou postojů nebo chování druhých.
- 5) **Hrát si** těšením se z okamžitého prožitku.“

Typy komunikace rozlišujeme podle jejich záměru:

Komunikace se záměrem **předat cílové skupině informace a znalosti** (informovat, vzdělávat).

Komunikace se záměrem **změnit chování cílové skupiny** (intervenovat, vychovávat, řídit), jak při jednáních s individuálním klientem, tak při komunikaci se skupinou či s veřejností.

**Komplexní** komunikace jako **komunikace o riziku** zahrnuje předávání informací mezi zainteresovanými stranami o úrovni zdravotního rizika, o rozhodnutích, o doporučeních, o aktivitách a politice, která směřuje k cíli omezit (řídít) dané riziko.

Každý z uvedených typů komunikantů má své nedostatky, které ale mohou být pro komunikaci na druhé straně přínosem.

- 1) Typ **aktivní a produktivní** sleduje informace a reaguje, když má pocit, že lze něco přínosného navrhnout.
- 2) Typ **pozitivní** reaguje kladně, ale když má kritické připomínky, tak kritické připomínky vyslovuje eufemisticky. Je přínosem pro ostatní v krizových situacích.
- 3) Typ **podezíravý a nevěřící** nedůvěřuje a podezírá, proto je třeba ho motivovat, aby mluvil a řekl své argumenty, na které lze reagovat. Při jednání s ním je nutný zřetelný kontakt a stát si za svými názory.
- 4) Typ **nezúčastněný a nespolutracující** je třeba kontaktovat, mluvit s ním, klást mu otázky a provokovat ho, aby jeho názory mohly být přínosem. Chválit ho za účelem posílení jeho sebevědomí.
- 5) **Upovídaný** typ je nutné přerušit, protože může plýtvat časem, ale ne vždy. Někdy může uvádět tvořivé nápady.
- 6) **Poučovatel** si stojí za svými názory, které vnucuje ostatním, proto je nutné ho usměrnit, ale také tolerovat.
- 7) **Kverulant** je problémovým typem komunikanta, který má připomínky, vyvolává konflikty, provokuje a narušuje týmovou spolupráci. Uplatňuje urážlivé vulgarismy, což negativně ovlivňuje celkovou atmosféru komunikace. Jeho připomínky však mohou být užitečné.

**Komunikační strategie** tvoří jádro marketingových strategií podniků a firem, které cílí na stávající a potenciální zákazníky. Jedná se o způsoby, jak má podnik komunikovat své cíle s podmínkou, že musí být v souladu s marketingovou strategií. Marketingová strategie podniku musí být připravena a přizpůsobena situaci na trhu.

Nástrojem komunikační strategie je marketingové sdělení podniku, které je předáváno cílové skupině zákazníků, jehož prostřednictvím si zákazníci vytváří určitý názor na značku. Podstatné je, aby zákazníci jednoznačně odlišili danou značku od konkurence. Obsah komunikační strategie tvoří:

- 1) **Úvod** – popis podniku, jeho postavení na trhu, specifikování služeb/produktu.
- 2) **Cíl** – vymezení nejdůležitějších cílů, které jsou stanoveny na základě znalosti trhu a chování zákazníků, snaha seznámit cílové skupiny s podstatou produktu, informovat o jeho přínosech, přesvědčit zákazníky k nákupu.



- 3) **Cílová skupina** – na kterou skupinu zákazníků se bude primárně cílit.
- 4) **Prostředky** – jakým kanálem budou cílové skupiny zákazníků informovány (rádio, noviny, e-mail).
- 5) **Sdělení** – obsahuje informace o přínosech nabízeného produktu.
- 6) **Načasování** – komunikační strategie v čase, v úvahu se bere poptávka a načasování konkurenčních kampaní.
- 7) **Zpětná vazba** – odhad odezvy a za jak dlouho se zvýší prodej.
- 8) **Rozpočet** – vyčlenění peněz na komunikační strategii.
- 9) **Zodpovědnost** – osoby, které nesou za jednotlivé nástroje odpovědnost.

**Komunikační mediální mix** doplňuje komunikační strategii podniku sedmi nástroji, mezi které patří **reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing, osobní prodej, online komunikace** a v současnosti **guerilla marketing**.

Podniky uplatňují komunikační strategie také na internetu, kde nástroje komunikačního mixu lze využít k propagaci. K nástrojům propagace patří **reklama, online PR a virální marketing**. Prodej lze také podpořit online spotřebitelskými soutěžemi, reklamou ve vyhledávacích a **e-mail marketingem**.

### 3.4 Komunikace mužů a žen – genderová komunikace

**Muži** komunikují jinak než ženy. Na rozdíl od žen používají více přímou komunikaci, která směřuje k předávání informací. Používají krátké, logicky uspořádané a jasně strukturované věty s malým množstvím metafor. Smysl řeči podle mužů spočívá v předávání a získávání dostatečného množství informací, které povedou k vyřešení problému.

**Ženy** na rozdíl od mužů používají komunikaci k utváření a formování vztahů. Ženy více používají nepřímou komunikaci, která jim umožňuje kritizovat, ale přitom okamžitě nevyvolat hádku. Ženy často nehovoří o problémech proto, aby problém vyřešily, ale aby o problémech hovořily. Uleví si tak a mohou začít se zpracováním dané události. Ženy hovoří, protože se potřebují svěřovat. V ženském mozku je řeč zakotvena jako nejdůležitější prostředek vyjadřování.

**Žena:** „Leží, vůbec mě neobejme. Dívá se do stropu. Kdo ví, nad čím dumá? Jsme spolu už dva roky. Co když už mě nemiluje? Určitě ano, přibrala jsem. Mračí se, to není dobré. Myšlenkami je někde úplně jinde. Ztrácím ho!“

**Muž:** „Jak to, sakra, ta moucha dělá, že z toho stropu nespadne?“

**Genderová komunikace** vychází ze souboru charakteristik mezi mužskými a ženskými vlastnostmi. Gender vyjadřuje myšlenku, že pokud jde o sociální chování, lidé se jako muži a ženy nerodí, ale musí se do značné míry naučit jako muži a ženy jednat. Existuje řada vzorců chování, které jsou ve společnosti považovány za mužské a ženské. Jaké chování je biologicky podmíněno a co je výsledkem kulturního vývoje společnosti, je předmětem studií v oblasti sociobiologie, gender studies a feminismu.

Zajímavé je sledovat, jak se děti vychovávané podle opačné role vyvíjely. Očekávání spojena s pohlavní rolí se předávají řadou verbálních interakcí, ale ještě před tím působí i verbální sdělení. Řada úsluví vštěpuje dětem postoje, které s sebou mají nést celý život, i kdyby odporovaly empirické zkušenosti (kluci přece nebrečí). **Co je výsledkem?** Od dívek se očekává, že budou méně fyzicky silné, budou více oplývat emocemi a netoužit příliš po sexu. Muži mají být fyzicky silnější, racionálnější, agresivnější a toužit po sexu. Děti se identifikují s obrazy, které vidí v televizi, kině a literatuře.

### 3.5 Rozdíly v komunikaci mezi muži a ženami

Muž může znát všechny ženy, ale nemusí pochopit ani jednu z nich
Když muži naslouchají, mají zájem svému protějšku nabídnout nějaké řešení.
Muži více využívají levou hemisféru, která je logická.
Muži častěji vedou vnitřní dialog se sebou sama.
Muži mají širší prostorové schopnosti než ženy.

Ženě stačí znát jednoho muže, aby mohla pochopit všechny ostatní.
Ženy očekávají společný náhled na problém a společné hledání řešení.
Ženy využívají pravou a levou hemisféru vyrovnaně.
Pomoc a podpora ženám je méně strukturovaná než v případě mužů.
Základní potřebou žen je komunikační výměna.

### 3.6 Asertivita a agresivita v komunikaci

	Termín „ <b>asertivita</b> “ je převzatý z angličtiny, ale pochází z latinského <i>asserere</i> – tvrdit, domáhat se něčeho. Asertivita je důležitou komunikační dovedností.	(1)
	Asertivita znamená schopnost prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem. Vyšší stupně asertivity v sobě zahrnují empatii (vcítění se), schopnost přiznat chybu a omluvit se za ni.	(2)
	Termín „ <b>agresivita</b> “ je převzatý z angličtiny, ale pochází z latinského <i>aggredi</i> – útočit. Agresivita je vlastnost, která je vlastní živým organismům. Když nastanou dráždivé podněty, dojde k agresi.	(3)
	Stupeň agresivity je ovlivněn hladinou hormonů nebo zkušenostmi. Agresivita je buď geneticky zakotvená, nebo je odpovědí na vnější podněty. V komunikaci jsou to hrubá slova, vulgarismy a křik, pannačn ý projev, ironizování, sarkasmus a ubližování s úsměvem.	(4)

**Tabulka 3: Rozvoj komunikačních dovedností asertivitou**

jednat a vyjednávat sdělovat rozhodnutí	vysvětlit postupy formovat tým	upoutat pozornost setrvat na stanovisku
nečinit kontroverzní opatření vysvětlit žádoucí postupy	urovnávat konflikty mírnit rozčilení a hněv	řešit problémy veřejně hodnotit



## DEFINICE

**Komunikant** přijímá vysílanou zprávu podle osobnostní rovnice, která je ovlivněna jeho osobním vnímáním, zkušenostmi, prožitky, záměry a cíli. Předpokládá stejný způsob kódování s komunikátorem, aby pochopil věcný obsah zprávy stejně.

---



## KONTROLNÍ OTÁZKA

Jak docílíte, aby ostatní oceňovali vaši práci a jak dáte asertivně najevo nespokojenost s prací druhých?

---



## KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Jak spolehlivě zraníte duši člověka, který napjatě očekává, jak ho za podaný výkon oceníte?

---



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Argumenty, o kterých předpokládáte, že s nimi bude protistrana souhlasit, uvádějte jako první. Když oponent zjistí, že máte něco společného, bude ochotnější se zamyslet nad spornými body, které následují.

---



## DALŠÍ ZDROJE

BEČVÁŘOVÁ, I. a V. HUMLEROVÁ, 2013. *Prezentační a komunikační dovednosti*. České Budějovice: Chance in Nature - Local Action Group.

DE VITO, J. A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.

MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada.

NOVÁK, T., 2012. *Asertivně nejen na pracovišti. Jak si vážit sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks.

VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.

---

## NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK



Dopřejte si jako oddech jogging v přírodě.

---

## ODPOVĚDI



**Asertivita** bývá překládána jako sebeprosazení, včetně nenásilně projeveného sebevědomí a osobní troufalosti. Asertivita vychází z úcty k sobě sama a k druhým lidem, protože staví nejlepší řešení problému nad osobní vítězství.

**Agresivita** je záměrné poškozování jiných a může se projevovat jako prosazování na úkor ostatních, odmítáním potřeb, pocitů a přesvědčení druhých. Cílem je degradace druhého, protože agresor je nezdrženlivý a nevybíravý.

---

## OTÁZKY



Jak lze zvyšovat ochotu lidí, aby vám vyhověli? Znáte nějaká pravidla pro zvýšení ochoty lidí, aby vám vyhověli?

---

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



### Mužská a ženská spojka

S pokročilými týmy hrajeme náročnou strategickou hru. Obsahuje složitou organizaci a komunikaci mezi dvěma různými skupinami. Jedna skupina se věnuje přípravě úkolů a druhá skupina čeká, až dostane od první skupiny pokyny ke své činnosti. Dobu čekání si krátí fyzicky náročným úkolem, který musí opakovat, dokud se nedostaví první skupina. První skupina však toto neví a může k druhé skupině vyslat pouze spojku. V průběhu hry jsme vypožarovali rozdíly v informacích, které přinášejí vyslané mužské a ženské spojky z protější skupiny. Přibíhající žena volá: „Pohněte, nebo se tam udřou. Musíme přidat, protože to mají hodně těžké a jsou vyčerpaní. Musíme jim rychle pomoci!“ Za chvíli přibíhá jako spojka muž a konstatuje: „Jsou asi kilometr daleko a mají tam nějaký úkol se skálou. Pro nás žádné užitečné informace nemají a jeden jejich úkol trvá pět minut. Po cestě jsem našel místo, na které máme přijít s dalším úkolem, trefím tam.“ Obě spojky přinášejí užitečné informace, ale každá jiné. Záleží, komu informace říkají, protože je vyhodnocují každý

podle svého posouzení. Výhodné je, když se hry účastní jak lidé zaměřeni na výsledky, tak lidé se zaměřením na pocity. Za jakýmkoliv pocitem najdeme důvody, proč určitý pocit takto cítíme. Skutečnost, jak pocit cítíme, nemusí být vnímána jako argument, ale neznamená, že argumenty nemáme. Nejdříve ale cítíme, potom hledáme argumenty. Lidé orientovaní na výsledky operují nejdříve argumenty a potom pociťují, co to s nimi dělá. V tomto případě je dobré vědět, že lidé se zaměřením na výsledky se rozhodují více samostatně a mají tendenci podceňovat návrhy jiných. Důsledkem bývá uzavírání komunikace mezi vedením a podřízenými. Lidé se zaměřením na pocity mají zase tendenci přeceňovat názory druhých, proto snadno podléhají zdlouhavému rozhodování. Chtějí názory většinově spojovat, což vždycky nelze. Snaží se všechny vyslechnout a uspokojit a podle toho mění svá rozhodnutí, což v komunikaci často budí nedůvěru ostatních.

### **Otázky k případové studii**

Čím se lišily z informace mužské a ženské spojky?

Rozhodujete se podle argumentů nebo podle pocitů, k jakému typu patříte?

---



### **PRO ZÁJEMCE**

Proč je nerozumné dávat protivníkovi v diskusi najevo, co špatného si o něm myslíte?

---



### **PRŮVODCE STUDIEM**

Intencionalita komunikace souvisí s jejím plánováním, záměry, postupy a dosaženými výsledky. Podle stanoveného cíle lze zvolit komunikační strategii. Asertivita pomáhá zvládnout komunikaci s kverulanty. Gender rozlišuje mezi mužskými a ženskými vlastnostmi. Lidé se jako muži a ženy nerodí, ale musí se naučit jako muži a ženy jednat a komunikovat.

---



### **ŘEŠENÁ ÚLOHA**

Ze slov poskládejte známá přísloví:

- 1) pozbyl lehce nabyt lehce – Lehce nabyt, lehce pozbyl.
- 2) nedělá jaro jedna vlaštovka – Jedna vlaštovka jaro nedělá.
- 3) dokud kuj je železo žhavé – Kuj železo, dokud je žhavé.

---

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Jakých 10 otázek byste položili protistraně na „rychlém rande“?

---

### **NÁMĚT NA TUTORIÁL**



Říká se, že chlapci při úspěchu projevují větší pýchu než děvčata. Co byste vyvodili?

---

### **ÚKOL K ZAMYŠLENÍ**



Jaké argumenty je vhodné ze strategických důvodů uvádět jako první?

---

### **VĚTA**



Střet názorů je přirozený, udržíte-li jej pod kontrolou, může z něho vzniknout nová kvalita.

---

### **SHRNUTÍ KAPITOLY**



Komunikační strategie analyzují a řeší žádoucí a optimální stav komunikace se zřetelem k její intencionalitě. Volbu komunikačních strategií ovlivňují cíle a typy komunikantů, včetně problémových. Asertivně prosadit své názory dokážou muži a ženy bez ohledu na rozdíly v komunikaci, protože dochází ke změnám ve vnímání mužské a ženské role.

---

## 4 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY A JEJICH PŘEKONÁVÁNÍ



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Náplní kapitoly KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY A JEJICH PŘEKONÁVÁNÍ je všimnout si sociálního vnímání a odvozovat, co sociální vnímání lidí ovlivňuje. Odkazovat na očekávání, selektivitu, stereotypy a kognitivní schémata lidí s ohledem na mezikulturní nevšímavost. Poučít se z chyb při hodnocení příčin, postojů a přitažlivosti nebo odpudivosti vnímajících partnerů. Rozvíjet důvěryhodnost k přesvědčování vnímajících partnerů.

---



### **CÍLE KAPITOLY**

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- ovlivňovat a řešit komunikační šumy;
  - odstraňovat interní a externí komunikační bariéry;
  - potlačovat mezikulturní nevšímavost;
  - určit míru osobní citlivosti při sociálním vnímání druhých;
  - používat komunikační hry v různých situacích;
  - poskytovat zpětnou vazbu partnerovi v komunikaci.
- 



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Bariéry komunikace, efekty, externí, interní, komunikační hra, komunikační šumy, mezikulturní prostředí, nevšímavost, sociální vnímání, zpětná vazba.

---



## 4.1 Interní a externí bariéry komunikace

Komunikační bariéry jsou překážky, které brání dorozumění dvou nebo více osob v interpersonální komunikaci. Vznikají při komunikaci v rozhovoru, slovem nebo formou gest. Uvědomit si bariéry komunikace je první krok, abychom se s nimi dokázali vyrovnat. Snažme se komunikačním proto bariérám předcházet a odstraňovat je, jinak se připravujeme o porozumění ostatním. Komunikační bariéry rozlišujeme na interní a externí.

**Interní bariéry** jsou dány osobnostními problémy komunikujícího. Interními bariérami může být obava komunikujícího z neúspěchu, problémy osobního rázu v prožívání a emočním stavu, rozdíly v komunikační úrovni partnerů, odlišná mluva, xenofobie, neúcta, špatné naslouchání, nepřipravenost a nesoustředěnost na komunikaci, stereotypizace, různé druhy myšlenkových chyb nebo kulturní rozdíly komunikujících.

**Externí bariéry** přinášejí rušivý element z vnějšího prostředí. Mohou mít charakter organizačních bariér, demografických bariér se zřetelem k rozdílům v pohlaví a věkové kategorii nebo vyrušování třetí osobou. Rušivě působí nezvyklé prostředí, nevhodné uspořádání nábytku, hluk nebo vizuální rozptylování.

## 4.2 Sociální vnímání a problémy s ním spojené

Sociální vnímání je vnímání lidí a mezilidských vztahů, které je **závislé** na životní zkušenosti, aktuální míře informovanosti a motivaci vnímajícího. Představy o druhých lidech jsou vytvářeny na základě percepce, kam patří vnímání, pozorování a myšlení. Sociální vnímání jednoznačně ovlivňuje naše chování ve vztahu k druhým.

Podobné informace vnímáme a zpracováváme jako schematizované systémy, které umožňují uspořádat účinně množství informací. Způsob zpracování je automatický a rychlý, proto jej nazýváme **stereotypizace**. Diferenciace barev, které jsou totožné, je projevem **fixace**. **Organizace** vnímání se projevuje v preferování tvarů a kontur předmětů před barvami. **Selekce** se projevuje výběrem možnosti, která nejlépe zapadá do systému informací jako zkušenost. **Akcentace** je dominantní způsob vnímání na úkor ostatních způsobů, které jsou potlačeny. Zafixování určitého způsobu vnímání má charakter **postoje**. S tím souvisí **kognitivní konsonance** a **kognitivní disonance**.

Přesnost při sociálním vnímání ovlivňuje několik faktorů. **Psychická afinita** mezi vnímaným a vnímajícím je vzájemné porozumění, že jsou na stejné vlnové délce. **Behaviorální manifestace projevů chování** znamená, že některé projevy chování lze těžko odlišovat a určit tak míru některých lidských vlastností. **Implicitní teorie** lidé používají, když se některé osobnostní rysy jedince vyskytují pohromadě, a objeví-li se jeden z nich, pak je to důkaz, že se objeví i další jeho vlastnosti. **Osobnostní konstrukty** jsou vlastní teorie o jiných lidech (rozsáhlé, přesné, volné, nepropustné, sevřené a jádrové). Různé **chyby**, kterých se můžeme při sociálním vnímání dopustit, způsobují využívání různých kategorií při

posuzování jiných osob s použitím **stereotypů**. Sociální vnímání má subjektivní charakter. Není pouze racionální, ale jsou v něm specifika různých problémů a chyb.

- 1) **Haló efekt** se týká jedinců, kteří disponují jednou nápadnou vlastností nebo je vnímáme jako určitou osobnost poprvé, vnímáme je pod vlivem prvního dojmu.
- 2) **Efekt posledního dojmu** je mylným vnímáním, protože si nepamatujeme konkrétní dojmy z předchozího období.
- 3) **Projekci** uplatňuje vnímající tak, že do sledovaného jedince implementuje vlastní vzorce chování, klady a představy o správnosti chování jako obranný mechanismus.
- 4) **Sebeuspokojující prorocství** nastává, naplní-li se předpokládané očekávání jako stereotyp.
- 5) **Mezikulturní nevšímavost** způsobuje zkreslování, které nezní nejlépe, ale vystihuje podstatu problému.
- 6) **Efekt svatozáře** je projev snaživosti na úkor zvládnání práce v normálním čase.
- 7) **Centrismus** vede k nivelizaci, protože vnímající se obává diferenciaci a nechce problematizovat vztahy.
- 8) **Chyba kontrastu** vzniká srovnáním projevu chování a pracovního výkonu podřízených nikoliv objektivně, ale se sebou sama.
- 9) **Desibabilita** jako sociální žádoucnost vzniká deformováním objektivní směrem k tomu, co je požadováno a uznáváno jako konvenční.
- 10) **Kategorizace** vybírá určité rysy, vlastnosti a znaky lidí a schematicky vytváří sociální skupiny.
- 11) **Favoritismus** je preferování a nadhodnocování určité skupiny jedinců na úkor jiných.
- 12) **Efekt sympatie** vzniká, když jsou sympatičtí jedinci protěžováni.
- 13) **Efekt antipatie** vzniká, když jsou nesympatičtí jedinci podhodnocováni.
- 14) **Sériový efekt** vzniká, když vlivem mnoha vjemů dochází k otupělosti vnímajícího a přestává rozlišovat.
- 15) **Efekt mírnosti** je důsledkem přehlížení drobných nedostatků a přeceňování drobných úspěchů.
- 16) **Předčasná generalizace** vzniká, když se vnímající nechá ovlivnit podněty natolik, že je zobecňuje na všechny další projevy chování.

17) **Dialela** vzniká tam, kde podle jedné pozitivní nebo negativní vlastnosti usuzujeme na jiné vlastnosti.

**Citlivost při sociálním vnímání** lidí je individuálně odlišná. Tréninkem k rozvoji citlivosti sociálního vnímání může být **emocionální indukce**. Jedná se o vytváření emocionálních stavů a pocitů druhých, že je vnímáme jako slušné, což je může motivovat k slušnému chování. Míru efektivnosti sociálního vnímání zvyšují **určité rysy osobnosti** (sociální inteligence, tvořivost, zkušenost z určité oblasti, intuice, sociabilita), podle kterých vznikají výstižné charakteristiky příslušníků určitých národů (Němci, Židé, Afroameričani, Italové, Angličané, Číňané, Kanadáni, Češi). Pomůckou efektivního sociálního vnímání příslušníků různých národů jsou **vztahová schémata**, když disponujeme určitou mírou informací o jiných, dovedeme se v nich lépe vyznat a formovat tak s nimi lepší sociální vztahy.

### 4.3 Komunikační šumy

Komunikační šum je všechno, co doprovází, narušuje a zkresluje plynulý komunikační systém. Jedná se o překážku příjmu sdělení v podobě, v jaké podle záměru mluvčího mělo být přijato. Šum může být v komunikačním systému přítomen v takové míře, že přijaté sdělení není totožné se sdělením vyslaným. Celé sdělení může být odlišně chápáno různými lidmi, a někdy komunikátor může úmyslně sdělení zamlžovat.

Do sdělení vkládá víceznačnost, tak že komunikant chápe doručené sdělení v pozměněném obsahu, než jak jej komunikátor zakódoval. Různé pochopení může být způsobeno i kontextem, projekcí vlastní zkušenosti a dalšími vlivy. Z uvedených důvodů bojujeme s vlivy **fyzikálního, sémantického a psychologického** šumu odstraňováním a zmenšováním zdrojů fyzikálního šumu, ujasňováním významu sdělení a snahou porozumět názorům druhých.

### 4.4 Komunikační hry

Záměrem komunikačních her je aktivní sociální učení, jak překovávat komunikační bariéry a odstraňovat psychické zábrany lidí. Komunikační hry lze zařadit do sociálně psychologického výcviku a využívat k rozvoji komunikačních dovedností. Aby byla metoda k rozvoji komunikačních dovedností správně vybraná, je nutné dodržovat následující zásady a pravidla:

- 1) Motivovat účastníky k zlepšování komunikačních dovedností.
- 2) Jasně a přesně ilustrovat žádoucí komunikační dovednost.
- 3) Umožnit účastníkovi aktivní zapojení a zážitek vyzkoušet si komunikační dovednost.

- 4) Poskytnout zpětnou vazbu na výkon během výcviku a cvičení komunikační dovednosti.
- 5) Procvičovanou komunikační dovednost rozdělit na jednotlivé prvky, které krok za krokem trénujeme.
- 6) Objasnit jakýkoliv problém, který s výcvikem komunikační dovednosti souvisí.
- 7) Umožnit účastníkovi transfer naučené komunikační dovednosti do jiných situací praktického života.

Techniky rozvoje komunikačních dovedností lze rozdělit do tří kategorií. První kategorií tvoří **informačně prezentační techniky**, mezi které patří přednáška, konferenční metody, korespondenční kurzy, promítání filmu, čtení psaných informací, interaktivní multimédia, uzavřené televizní okruhy, systematické pozorování, tréninkové skupiny, sensitivity training a ukázky v laboratorních podmínkách.

Druhou kategorií tvoří **simulační metody**, mezi které se řadí případové studie, inscenační metody zaměřené na kritické situace, hry rolí, programové skupinové učení, úkolové metody v podobě projektu komunikačních a vztahových problémů, skupinové diskuse, koš s poštou, obchodní hry, vyabstrahované skeče z praktického života, assessment a development centra, včetně modelování chování.

Třetí kategorií tvoří **rozvojové metody uplatňované v průběhu pracovního procesu**, mezi které se řadí orientační tréninky, učení žáka mistrem – mentorování a napodobování pracovních postupů odborníka, výcvik drilem, job-rotation a koučování.

## **4.5 Zpětná vazba a její funkce**

Zpětná vazba (feedback) je informace podaná zpět v reakci na sdělení komunikačního zdroje, protože proces komunikace je oboustranný. Může vycházet z vlastních sdělení (znaků, informací), protože slyšíme, co říkáme nebo od příjemce v podobě aplausu, zívání, překvapených pohledů, otázek, dopisů vydavateli novin, zvýšení nebo snížení počtu předplatitelů časopisu. **Charakter zpětné vazby závisí na druhu a obsahu sdělení.** Poskytujeme druhým jasné zpětné vazby a reagujeme na jejich zpětné vazby korektivními opatřeními nebo pokračováním dosavadní komunikace. Zpětná vazba poskytuje informace, jejichž smyslem je zvýšit efektivitu komunikace, protože popisuje její dopady. Když jsou dopady pozitivní, jedinec komunikuje efektivněji. Když jsou dopady negativní, jedinec komunikuje méně efektivně nebo neutrálně. Pozitivní zpětná vazba podněcuje jejího příjemce opakovaně komunikovat způsobem, který je efektivní. Negativní provokující zpětná vazba jedinci umožní přestat dělat stejnou chybu. V obou případech má příjemce zpětné vazby možnost začít komunikovat efektivněji, což se promítá do jeho vyšší sebedůvěry. Klíčem k úspěchu je docílit, aby zpětná vazba byla produktivní. Když otevřeně komunikujeme s druhými o sobě sama a požádáte je o feedback, odstraňujete masky, které si nasazujete a slepá místa. Tím rozšiřujete arénu svého působení.

	Regulační zpětná vazba	(1)
--	------------------------	-----

	Poznávací zpětná vazba	(2)
--	------------------------	-----

	Podpůrná zpětná vazba	(3)
--	-----------------------	-----

	Inspirující zpětná vazba	(4)
--	--------------------------	-----

## 4.6 Postoje v komunikaci

Tabulka 4: Druhy a komponenty postojů

mínění, názor, smýšlení	víra	předsudek
kognitivní	afektivní	konativní

### DEFINICE



**Proces vnímání** má tři fáze, kdy dochází k smyslovým vjemům. Smyslové vjemy jsou třídněny, interpretovány a vyhodnocovány. Jednotlivé fáze se vzájemně překrývají a proces vnímání směřuje od obecného k specifitějšímu.

### KONTROLNÍ OTÁZKA



Jaké stereotypy si vytvářejí druzí o vás? (Zeptejte se několika přátel, aby vám pomohli v odpovědi na tuto otázku.) Jak si stereotypy o vás vytvořili a jak dalece jsou přesné?



### KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Zjistíte, že děti dovedou odhadnout lidi přesněji než dospělí? Jak byste si poradili s ověřením pravdivosti tohoto obecně rozšířeného názoru?

---



### K ZAPAMATOVÁNÍ

Musíme vždy rozeznat, co vidíme. A především, což je méně snadné, musíme pochopit, co vidíme.

---



### DALŠÍ ZDROJE

HAYESOVÁ, N., 1998. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál.

HOFSTEDE, G., 1997. *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

ROSINSKI, P., 2009. *Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využívání národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press.

ŠIMURKA, D. a KOL., 2014. *Mluvte jako mluvčí*. 4. vyd. Brno: Tribun.

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

---



### NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

Dopřejte si oddech v podobě krátkého výletu na běžkách.

---



### ODPOVĚDI

**Němci:** vědecky myslící, pracovití, neteční

**Židé:** prohnání, ziskuchtiví, pracovití

**Afroameričani:** pověřčiví, líní, „happy-go-lucky“

**Italové:** umělečtí, impulzivní, vášniví

**Angličané:** sportovní, inteligentní, konvenční

**Číňané:** pověřčiví, úskoční, konzervativní

**Kanadčané:** pracovití, inteligentní, materialističtí

**Češi:** šikovní, závistiví, improvizující

---

## OTÁZKY



Myslíte si, že jste něčím výjimeční a jedineční? Nejste zdaleka jediní. Jak můžete daného faktu využít, chcete-li někoho získat?

---

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



### Odbourávání interních bariér mluvčího virtuální realitou

Zážitky ve virtuálním prostředí jsou již za rohem a speciální 3D brýle se prodávají. Podle výzkumníků se zdaleka nevyužívají jen na hraní a pro zábavu. Spolupráce univerzit v Londýně a Barceloně přinesla zajímavý experiment. Patnáct klientů s depresi si nasadilo 3D brýle a ve virtuálním světě prožilo následující scénář. Nejdříve dostali za úkol utěšit virtuální dítě, které pozitivně reagovalo na jejich konejšivá slova.

V místnosti se přitom nacházelo zrcadlo, kde depresivní klient mohl vidět sebe sama, resp. svého počítačového dvojníka. Poté se převtělil do dítěte a byly mu přehrávány jeho vlastní uklidňující věty. Sezení se opakovala třikrát s týdenním odstupem a následně se vyhodnocoval jejich efekt. Devět klientů popsalo snížené příznaky deprese a čtyři projevíli klinicky významné zlepšení.

Přístroje pro virtuální realitu budou stále dostupnější, takže by podobné programy mohly pomoci také lidem s interními bariérami komunikačního charakteru, kteří nechtějí navštívit odborníka. Model komunikační dovednost – prožitek – změna se zřetelem k pozitivnímu nastavení mluvčího na novou situaci plní efektivní, dlouhotrvající a cílevědomou funkci. Scény a motivační hry v kontrolovaném prostředí virtuální reality pomohou mluvčímu vytvořit díky hlubokému zážitku novou realitu.

Pomohou mu zvládnout pocity trémy a strachu z komunikace v novém prostředí nebo při osobní prezentaci před širším publikem. Pozitivem je, že se ve virtuální realitě mohou rodit

úžasné momenty díky úžasné příležitosti. Pomocí speciálních brýlí si mluvčí vybere prostředí, které se mu líbí (pláž, hory) nebo ze kterého má strach (prales, propast). Modelace kontrolovaného prostředí pak probíhá ve 3D realitě pomocí zobrazování 3D modelů různých míst a vývoje.

### **Virtuální realita – věc – svět – skutečnost – existence**

Další využití virtuální reality lze hledat třeba v medicíně a armádě, ale zejména ve vzdělání. Česká virtuální realita Solirax, Neos VR, snímá zapojení brýlí, Oculus Rift a snímače pohybů rukou, Leap Motion. Řešení pomocí virtuální reality nabízí unikátní věci, které nelze v reálném světě uskutečnit a lidé je tak mohou zažít a naučit se z nich více, zvláště je-li v dané kategorii učení nutná prostorová představivost.

Všechno se odvíjí od dostupného softwaru, kterého je zatím sice málo a nabídka je omezená hlavně na demoukázky. Do budoucna lze v oblasti virtuální reality očekávat rychlý rozvoj a možnosti jako byly v minulosti unikátní třídy s počítači, do kterých se chodilo na speciální hodiny. Možná budou třídy s virtuální realitou podobného charakteru, než budou mít lidé vlastní VR systém doma. Toto ale nelze čekat dříve než za několik let.

Nové technologie ukazují, že záleží, co skutečně umíme a jak dlouho si za věci jdeme. Stejně jako se objevila řada slavných českých vývojářů mobilních aplikací, lze podobný úspěch čekat i v oblasti virtuální reality. V Česku jsou průkopníky této dimenze Tomáš Mariančík a Karel Hulec z firmy Solirax.

### **Otázky k případové studii**

Je virtuální realita v odbourávání interních komunikačních bariér sci-fi nebo příležitost?

Jaké alternativy nabízí v komunikaci systém virtuální reality?

Proč může mít systém virtuální reality místo ve vzdělání? Jak probíhá modelování prostředí ve 3D realitě?



### **PRO ZÁJEMCE**

Jak byste použili kontrolu vnímání v následujících situacích:

- 1) váš kolega říká, že chce odejít ze školy
- 2) kamarád/ka vám nevolal/a několik měsíců, ačkoliv vy jste volal/a nejméně třikrát
- 3) nějaký kolega působí dojmem, že ho nezajímá nic, co se na fakultě děje



## PRŮVODCE STUDIEM



Pět procesů vnímání obsahuje potenciální bariéry, které mohou bránit přesnému sociálnímu vnímání druhých nebo je zamlžovat. Vzpomeňte si na některé své vnímání jiných, které bylo ovlivněno jedním nebo více z následujících procesů.

- 1) Stereotyp
- 2) První dojem
- 3) Favoritizmus
- 4) Sériový efekt
- 5) Centristus

## ŘEŠENÁ ÚLOHA



Znáte přísloví obsahující tyto dvojice slov?

- 1) největší chleba – Odříkaného chleba největší krajíc.
- 2) za tři – Kdo šetří, má za tři.
- 3) jistě boží – Boží mlýny melou pomalu, ale jistě.

## SAMOSTATNÝ ÚKOL



Dokážete identifikovat nějaké konkrétní chování, které je pro určitou kulturu přijatelné, zatímco jiná kultura je neschvaluje? Čemu připisujete odlišnosti?

## NÁMĚT NA TUTORIÁL



Následující tři teorémy jsou odvozené z teorie snižování nejistoty. Jedná se o teorii zabývající se vlivem komunikace na snižování nejistoty, kterou máme o jiné osobě.

- 1) Čím lidé více komunikují, tím více si vzájemně rozumějí.
- 2) Čím lidé více komunikují, tím důvěrnější je jejich komunikace.

3) Čím lépe lidé umějí neverbálně komunikovat, tím více se sobě vzájemně líbí.

Potvrzují vaše zkušenosti tyto předpoklady? Uveďte konkrétní příklad pro jedno z uvedených tvrzení.

---



### **ÚKOL K ZAMYŠLENÍ**

Geert Hofstede (1997) prováděl výzkumy v oblasti lidských kultur a tvrdil, že kultury, které mají silnou obavu z nejistoty, zastávají názor: „Co je odlišné, je nebezpečné.“

Kultury s malou obavou z nejistoty se domnívají, že: „Co je odlišné, je zvláštní.“ Souhlasí vaše zkušenosti s tímto rozlišením?

---



### **VĚTA**

Hříchy druhých máme před očima, ale k vlastním se obrácíme zády.

---



### **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Komunikační bariéry překonávejte pomocí sociálně psychologického výcviku rozvojem sociálního vnímání. Zamlžování podstatných skutečností se lze vyvarovat posilováním důvěryhodnosti postojů vnímajících. Komunikačními hrami lze rozvíjet vlastní komunikační dovednosti. V rámci obousměrné komunikace se uplatňuje vybalancovaná zpětná vazba, kterou lze pokládat za produktivní.

---

## 5 PREZENTACE JAKO KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOST

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní kapitoly PREZENTACE JAKO KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOST je veřejné vystupování před publikem, pro které je nezbytná příprava, promyšlení tématu a nácvik. Specifickou formou prezentace je komunikace s publikem v podobě dialogu, který může mít podobu informačního nebo přesvědčovacího vystoupení. Přesvědčování využívá racionální a emocionální nástroje v psaných a mluvených komunikátech. Věnuje se neverbálním prostředkům komunikace v jejich komunikačním prostředí. Upozorňuje na paralingvistické prostředky jako na způsoby dotváření významu jazyka.

### CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vybrat si nejvhodnější typ prezentace;
- sestavit osnovu mluveného projevu;
- vytvořit dojem v úvodu a závěru vlastní prezentace;
- využívat prostorovou vzdálenost (intimní, osobní, veřejnou, společenskou) ve verbální a neverbální komunikaci;
- naslouchat signálům svého těla a ovládat je při neverbální komunikaci;
- uplatňovat paralingvistické prostředky v mluveném projevu.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Komunikát, komunikační prostředky, neverbální, otázky, paralingvistika, posluchač, prezentace, prezentační technika, prezentátor, projev, publikum, verbální, vizualizace.

## 5.1 Potřeba kvalitní prezentace

Prezentovaný projekt je ovlivněn kvalitou své prezentace a kvalitou výsledku. Nejčastějším problémem prezentátora je, že neumí sdělit, co by skutečně sdělit ve stanoveném čase chtěl a tak, aby to publikum pochopilo a aby se mu to líbilo. Z uvedených důvodů kvalita prezentace spočívá ve správném vysvětlení prezentovaného projektu prezentátorem a v jeho správném pochopení posluchačem. Celková kvalita výsledku prezentace je tedy ovlivněna kvalitou projektu, který chceme prezentovat.

Na kvalitu prezentace také působí, zda se jedná o přednes z psaného textu nebo přednes z paměti. **Přednes psaného textu** vyžaduje předběžné načasování a umožňuje kvalitnější stylizaci projevu. Umožňuje lepší pochopení posluchači a přípravu kopií pro zájemce. Nelze ale vytvořit atmosféru spontánnosti podle odezvy posluchačů. **Přednes z paměti** předpokládá, že se text naučíme nazpaměť. Pro řečníka je výhodou, že si samostatně plánuje stylizaci, fráze, věty a časové dimenze. Obtížně se však od naučeného textu odpoutává. Důležité je, aby řečník na posluchače nepůsobil tak, že má text „naučený“.

Celkově je kvalita prezentace ovlivněna expertní úrovní prezentátora, jeho etickým chováním, životní zkušeností a entuziazmem. Přesvědčovat může publikum **racionálně**, využívá-li logické argumenty a **emocionálně**, apeluje-li na posluchačovy potřeby, touhy, zájmy a přání. **Vyššího efektu** prezentátor dosáhne, dovede-li stupňovat napětí a srovná-li výhody a nevýhody možných způsobů řešení prezentovaného projektu.

**Posluchači oceňují** prezentace orientované na jejich potřeby, dobrou viditelnost a slyšitelnost. Mají zájem o jednoduché, srozumitelné informace, nové, zajímavé skutečnosti a myšlenky, fakta podložená citáty a prohlášeními, odborné výrazy doprovázené vysvětlením. Chtějí stručné, precizní informace, přehledné obsahové a významné struktury, průběžná shrnutí, záchytné body k udržení pozornosti a jasně zdůvodněná rozhodnutí. Vnímají srozumitelné a jasné návrhy a návody, emotivní povzbuzení a inspiraci, poctivé soudy a **dialog** s každým partnerem o jeho záležitostech a přáních.

**Posluchači odmítají** chybějící užitečnost, žádný vztah k jejich potřebám, malá písmena, nesrozumitelný hlas, informační laviny v podobě složitých a detaily přeplněné množstvím informací. Nemají zájem o zastaralé, otřepané a nevýznamné informace, nepodložená tvrzení, odborný slang a nesrozumitelné zkratky, rozvláčné a vágní formulace. Nechtějí nevyzpytatelné souvislosti a nerozčleněný tok informací s náhlým zakončením. Nevnímají bez tvaré výpovědi, nevyzrálé ideje, nudu a trapnost, lichocení, pochlebování a aroganci a **monolog** k publiku o vlastních zájmech prezentátora.

Čas na promyšlení, formulaci a uspořádání verbální komunikace poskytuje mluvčímu **mlčení**. Před signalizací konfliktu nebo projevem lásky nastává pomlka, která má připravit posluchače na závažnost sdělení. Mlčení funguje jako zbraň k ochraně druhého, jako tichá domácnost, osobní úzkost, nesmělost nebo pocit ohrožení, ostych před neznámými lidmi, čas na ochlazení vášně a jako zábrana vyslovení sdělení, kterých lze posléze litovat. Jedná se o signál na popření autority a legitimacy druhého.

## 5.2 Vytváření prezentace a hodnotící kritéria

Prezentace je dialektickou jednotou dvou prvků, mezi které patří **forma** a **obsah**. Cílem prezentace je informovat, přesvědčit a pobavit. Je-li prezentace technická, může být cílem nejen informovat, ale i zaujmout a motivovat k akci. Mezi složky prezentace patří **mluvčí** (kdo), **informace** a **obsah** (co), **struktura** a **nástroje** (jak). Cíl a výsledek prezentace ovlivňuje volbu **typu** prezentace, komu prezentujeme, kdy a kde, včetně analýzy publika podle **5 P** (pozice, počet, pohlaví, poznatky a preference).

**Strukturace** prezentace ovlivňuje schopnost posluchače se v ní orientovat. Projev, který není strukturovaný a nemá **osnovu**, je nepřehledný. Mezi modely strukturování projevů, podle kterých lze postupovat na poli veřejného prezentování, patří:

- 1) Model informativní (ÚSZ) – úvod, stať, závěr
- 2) Model návrhový (SIMONA) – situace, možnosti, návrhy
- 3) Model příkladový (TPPV) – téma, příčiny, příklad, výstup
- 4) Model časový (TMPB) – téma, minulost, přítomnost, budoucnost
- 5) Model reportovací (SDŘD) – situace, důsledky situace, řešení, důsledky řešení

K hlavní části **obsahu** prezentace patří **jádro sdělení**, vysvětlení tématu, jeho důsledků, návrhů a možností. Jádro sdělení má být jasné, srozumitelné a řečeno jednou větou, ideálně heslem. **Závěr** je místo prezentace, na kterém nejvíce záleží, protože se závěrečným dojmem budou lidé odcházet. V závěru je užitečné zdůraznit **užitek** návrhu, organizace a akce klienta, co bylo řešeno a definovat tak **výstup**. Při tvorbě prezentace hraje roli její scénář:

- 1) Úvodní rituály (pozdravit, oslovit, poděkovat).
- 2) Cíl a záměr (o čem bude).
- 3) Pojmy (zvolit srozumitelný jazyk vyjadřování).
- 4) Řád (program, popis akce, co bude následovat po čem, pauzy, začátek a konec akce jako systémové informace).
- 5) Jednotlivé bloky, témata (ověřovat, zda posluchači vnímají a „jsou-li s prezentátorem“).
- 6) Shrnutí (závěrem).
- 7) Diskuse a zpětná vazba (odpovědi na otázky, prostor pro názory posluchačů).
- 8) Následné kroky (kdy a kde se sejdeme příště, které materiály poslat, co je třeba zjistiť).

9) Závěrečné rituály (oslovit, poděkovat, popřát, rozloučit se).

**Informativní** prezentace se využívá, když je posluchač pouze informován. Zde nepotřebujeme prezentovat. Informace lze poslat mailem nebo poštou, ušetříme čas. Ve skutečnosti však informativní prezentace je málokdy jen informační. Když se prezentátor představuje, zanechává stopu v podobě svého názoru a hodnotové orientace.

**Přesvědčovací** prezentace poskytuje informace, zaujetí stanoviska (oficiální stanovisko pro veřejnost), dodávání argumentů a vyjádření pocitové stopy. Nastupuje dialog. Prezentátor přesvědčuje posluchače svou osobností, kompetentností, reakcemi na otázky a připravenými podklady.

**Prodejní** prezentace vyjadřuje synergický efekt, kdy mluvčí prodal své téma a posluchač uznal, že téma potřebuje a téma koupil. Oba jsou spokojeni. Intenzita procesu je daná dialogem mezi mluvčím a posluchači. Potřebné jsou argumenty, přesvědčování, definice užitečnosti tématu pro posluchače, návrh možnosti řešení, otázky a odpovědi. Zároveň je třeba posluchače pobavit. Mít jiskru a umět reagovat na nečekané. Vést posluchače k závěru metodou win-win řešení. Příkladem jsou motivační prodejní konference při zavádění nových produktů (kick-off-meeting) na začátku nového prodejního roku.

**Panelová** prezentace probíhá v rámci kongresu na určitá témata na vystavených panelech, aby si účastníci udělali představu, zda je prezentované téma zajímavé. V předem označeném čase autor provází zájemce kolem panelů a je jim k dispozici v rámci diskuse. Panel má jako volně přístupné médium vzbudit pozornost a stručně informovat o prezentované tématice.

**Analýza publika** (kdo jsou posluchači, kdy a kde se uvidíme) je ovlivněna **5 P**, kde znamená **pozice** – místo, které lidé v publiku zaujímají, jsou-li tam lidé s rozhodovací pravomocí nebo jen vyslanci, kteří budou prezentované téma předkládat dále, **počet** – množství účastníků, **pohlaví** – ženy a muži nebo stejnorodé publikum, důležité pro zaměření argumentů, **poznatky** – lidé znalí věci, nebo zatím nepoučení či míchané publikum, které téma někdy slyšelo nebo jde o první seznámení s tematikou, **preferance** – zajímá-li posluchače obsah prezentace nebo byli-li na prezentaci posláni, jsou-li motivovaní, budou-li spolupracovat, klást otázky, je-li mezi nimi někdo kontroverzní? **Zdrojem analýzy k poznání publika** může být prezenční listina, dialog s organizátory, telefonát se sekretariátem manažera nebo webové stránky firmy. Analýza publika plní dva úkoly. První úkol v přípravě na prezentaci a druhý úkol na navazující diskusní část. Publikum vycítí, zda k němu mluvčí přistupuje seriózně. Analýza publika přináší nahlédnutí do sféry jeho zájmů a stavu vědomostí posluchačů cílové skupiny prezentace.

Ideální prezentační **časy** jsou v dobách vrcholů průměrných biometrických křivek, asi od 10 do 12 hodin dopoledne, nebo od 15 do 17 hodin odpoledne. Dobrý prezenční čas je také večer od 19 do 20,30 hodin. Můžeme-li si vybrat, volme pro prezentaci raději uvedené časy. Na začátku jsou posluchači zvědaví, když prezentátora neznají, s čím přichází a k čemu jim prezentace může být. Jejich pozornost je na vysokém stupni. V úvodu chtějí

posluchači znát užitek prezentace, když prezentaci vyslechnou, poskytnou čas a prostor. Chceme-li něco zdůraznit, dáme to na konec věty, protože posluchač nejlépe vnímá **koncová sdělení**.

**Místo** pro prezentaci vybíráme podle velikosti skupiny posluchačů a typu akce. Lidé mají mít pohodlné sezení i k poznámkám, kde není vhodné půlkruhové sezení bez stolů, dostatek světla a tepla. Přesvětlená nebo temná místnost ruší pozornost posluchačů stejně jako velké teplo nebo zima v místnosti.

K dispozici má být **technické** zázemí, jestli prezentace bude potřebovat ozvučit nebo připojit různá technická zařízení. Je-li jako součást prezentace plánovaná nějaká aktivita (ukázka činnosti, workshop), je třeba zajistit dostatek místa pro skupinové činnosti. Někdy volíme reprezentační prostory, jindy kancelář. Přicházejí-li mluvčí na prezentaci do organizace a firmy, je třeba myslet na okolní prostory, nejen na vlastní prezentační místnost.

Hodnotící kritéria prezentace jsou formulována podle toho, zda se jedná o **přípravenou** nebo **improvizovanou** prezentaci.

**Přípravená** prezentace vyhovuje introvertům a lidem, kteří potřebují více času na přípravu. Důležitá je zde spolehlivost informací, serióznost prezentace a jistota v detailu. Introverti potřebují promyslet formu a obsah a sledovat strukturu, je-li prezentace zaměřená na fakta. Vyplatí se jim 2/3 pozornosti věnovat přípravě prezentace a 1/3 vlastnímu prezentování.

Lze doporučit postupovat podle **Laswellova pravidla**. Vědět, čeho chceme dosáhnout s orientací na výsledky (kdo, co, komu, jak).

**Improvizovanou** prezentaci dokážou zvládnout pouze extroverti, kteří si prezentování náležitě užijí. Vyhovuje kreativním jedincům, kteří jsou pohotoví a komunikačně zdatní s rychlým osobním tempem. Pro lidi improvizace je charakteristická barvitost prezentace, nevšední podání, zajímavé triky a vyšší emotivita v celkovém vyznění prezentace.

Chceme-li improvizovat, lze doporučit postupovat podle **Pullitzerova pravidla**. Říci nebo napsat to krátce (tak, aby to posluchači četli), barvitě (tak, aby je to zaujalo), jasně (tak, aby tomu rozuměli) a přesně (tak, aby se tím mohli řídit).

### 5.3 Prezentační technika a vizualizace prezentace

Úspěšné předvedení prezentace není závislé jen na kvalitě samotné prezentace nebo předvádějícího, ale také na výběru, přípravě a použití prezentační techniky (gamut, svítivost, jas, kontrast, doba odezvy, rovnoměrné podsvícení) v závislosti na prostředí, kde se prezentace odehrává. Žádná technika však nenahradí osobnost prezentátora. K akčnímu použití jsou **nástěnné tabule** (černá, bílá, elektronická, napichovací) pro spontánní skicy nebo **flipcharty**, které jsou mobilní, a lze na nich upevnit pečlivě předem zhotovený plakát.

Mezi základní druhy prezentační techniky patří monitory a projektory. **Monitory** jsou použitelné pro malé sály, vynikají vysokou kvalitou obrazu, vysokým jasem a kontrastem. Jsou použitelné za denního světla s vysokým rozlišením. Výhodou je relativně nízká cena. **Projektory** jsou vhodné pro střední a velké sály nebo jako domácí kino. Projektory rozdělujeme na profesionální, instalační a přenosné.

**Projekce** za normálního osvětlení má náročnou grafiku. Můžeme promítat jednoduché barevné folie z PC, SW folie z tiskárny počítače a spontánní skicy. **Datová projekce** (barevná) využívá jednoduché folie, videoklipy, animace (přechody), ale má náročnou grafiku. **Diaprojektory** promítají jednoduché diapozitivy (fotografie), pracují s přechodnými efekty, ale mají také náročnou grafiku.

**Video** je efektní, ale nemá nahrazovat projev prezentátora, nahrané šoty mají být krátké s následnou diskusí. **Multivize** mají nejnižší profesionální standard. Mezi zásady počítačové prezentace patří:

- 1) Volba kontrastních barev a vhodného pozadí.
- 2) Dostatečně velké obrázky se zřetelnými barvami.
- 3) Dostatečně velký stručný text s bezpatkovým písmem.
- 4) Vhodná volba fontu a délky prezentace.
- 5) Využívání grafů, schémat, tabulek.
- 6) Animace v přiměřeném měřítku.

Vizualizaci prezentace si připravujeme pro části projevu, které potřebují podrobnější vysvětlení z důvodu složitosti. Produkce pomocí vizualizace má být dobře viditelná a předem vyzkoušená. Mluvíme k posluchačům, a jakmile vizualizace odvádí pozornost publika, lze doporučit vizualizaci omezit.

- 1) Cestou k obrazovému ztvárnění hlavních myšlenek prezentace je **vizuální plán**.
- 2) Vizualizace obsahů věcné podstaty má na rozdíl od abstraktní **názornou** podobu.
- 3) Obrazové ztvárnění postupuje od grafického nápadu až k „**superfólii**“.
- 4) Realizace grafických představ je **konkrétní** vytváření vizuálních prostředků.

## 5.4 Prostředky verbální komunikace (psané a mluvené komunikáty)

Prostředky **verbální komunikace** jsou prostředky zvukového a písemného dorozumívání pomocí slov a znakovými symboly příslušného jazyka. Jedná se o nejsrozumitelnější



prostředky komunikace, neboť při přenosu informací prostřednictvím řeči se nejméně ztrácí smysl sdělení. Prezentováno je jasné vyjádření obsahu sdělení i vztahu mezi komunikujícími. Způsob, jak informace sdělujeme, tvoří 38% účinku komunikačního aktu, zatímco samotný obsah sdělení činí 7%.

Cílem sdělení je informovat, poučit, přesvědčit, získat, aktivizovat nebo utlumit určitou činnost. Prostředky verbální komunikace jsou **otázky** a **vyjadřovací styly**. Uměním není dávat správné odpovědi, ale umět se správně ptát, tedy klást správné **otázky**.

- 1) **Otevřené** otázky přenechávají odpovědi zcela respondentovi a nedávají mu žádné varianty odpovědí. Použití je flexibilní a odpovědi získané tímto způsobem jsou spontánní. Otevřené otázky jsou pak kategorizovány. Nevýhodou je, že při tomto způsobu dotazování závisí kvalita odpovědi na respondentovi a na jeho schopnosti vyjadřování. Otázky se těžko srovnávají a kladou vyšší nároky na analýzu.
- 2) **Uzavřené** otázky jsou dány respondentovi jako varianty, z nichž si vybírá. Výhodou je jasnost kontextu odpovědi, které se týkají potřebných oblastí, a jejich vyhodnocování je snadné. Nevýhodnou je, když respondent nenajde pro sebe vhodnou odpověď.
- 3) **Alternativní** otázky zasahují do oblasti manipulativního jednání. Zákazníkovi dáváme na výběr ze dvou možností, přitom možnost výhodnější pro nás uvádíme jako druhou. Zákazník si ji lépe zapamatuje a je pravděpodobné, že ji zopakuje. Při tom má pocit, že si vlastně vybírá sám. Kdy budete mít k dispozici peníze? Příští nebo už tento týden? Jak mi doručíte objednané zboží? Poštou nebo za mnou někdo od vás přijede? Alternativní otázky se používají buď při domlouvání schůzky (Máte čas ve čtvrtek nebo už teď v pondělí?) nebo v závěru jednání, když jsou hlavní body jednání uzavřeny a dojednávají se podrobnosti.
- 4) **Sugestivní** otázky mají za cíl ovlivnit partnera v jeho názoru. Tento typ otázek se ale musí používat obezřetně, aby si je partner nevykládal jako útok na svou osobu. „Určitě se mnou budete souhlasit v tom, že možná budu, možná just nebudu.“ „Přece byste nechtěl přijít o své zákazníky.“ „No, to je otázka, kdo by chtěl.“ Zákazník si uvědomí, že je tomu tak, a začne přemýšlet, jak by se proti tomu bránil. „Sám dobře víte, že ve svém oboru máte hodně konkurence.“ Druhá možnost, kdy zákazník nemusí s názorem souhlasit. „To tedy nemám, jsem na českém trhu jediný.“ Sugestivní otázky používáme, chceme-li, aby partner souhlasil s naším názorem. Špatné jsou otázky typu: „Že se Vám to líbí?“, které jsou manipulativní.
- 5) **Kontrolní** otázky ověřují, zda jsme správně porozuměli, co nám partner říká, nebo naopak zda partner správně porozuměl nám. Kontrolní otázky jsou nezbytné, chceme-li předejít nedorozuměním. „Jestli jsem Vám správně rozuměla, tak tato tiskárna je výkonnější a zároveň levnější než předchozí model?“ „Podle Vás je tedy toto nejlepší řešení naší situace?“ Kontrolními otázkami dáváme najevo, že pozorně

posloucháme, zároveň shrneme podstatné informace. Používáme je po důležitém sdělení, když partner dlouho mluvil.

- 6) **Protiotázky** jsou důležitou skupinou otázek, protože umožňují čelit námitkám. Partner musí přemýšlet, jak na ně odpovědět, a tím vlastně prozradí, co mu na našem produktu vadí. Klient: „Připadá mi to zbytečné“. Vyjednávač: „Proč si myslíte, že je to zbytečné?“ Klient: „Je to moc drahé.“ Vyjednávač: „Ve srovnání s čím, je to drahé?“ Klient vysloví své námitky a my je můžeme začít vyvracet.
- 7) **Rétorické** otázky pokládáme sami sobě a sami na ně odpovídáme. Zvládají běžné funkce, protože mají za úkol podnítit zájem o určitý problém nebo výrobek. Mají klientovi prezentovat náš názor a také klientovi nedávají čas, aby nad problémem sám uvažoval.

**Vyjadřovací styly** jsou způsoby vyjadřování, které se dělí podle funkce, kterou plní a podle účelu, za kterým jsou zpracovány. Základní funkcí **prostě sdělovacího** stylu je porozumět se. Projevy spadající do této oblasti se vyznačují jednoduchou větnou stavbou a kompozicí. Jedná se o zprávy, upozornění, běžné rozmluvy, oznámení, vyprávění a jednoduché popisy. Styl je hovorový, funkce prostě sdělná, věcně informační a běžná komunikace nese jednoduchou informaci.

Základní funkcí **odborného** stylu je odborná sdělnost. Neuplatňuje se zde citovost, protože poskytuje hlubší odborné poučení. Důležitá je věcná správnost a objektivnost, úplnost, přesnost, přehlednost a jednoznačnost. Užívá fakta, odbornou terminologii a vysvětlení, citace, zhuštěnost, styl věcné komunikace a důkladnou připravenost. Podle stupně odbornosti a adresáta se odborný styl dělí na **administrativní, publicistický a umělecký**.

**Administrativní** styl je úřední a jednacím. Plní hospodářskou, správní a řídicí funkci v písemné formě. Výrazy jsou neutrální (slohově a citově nezabarvené) – bez emocionality a osobních prvků. Ustálené formulace usnadňují a urychlují komunikaci, texty jsou jednoduché, rychle a snadno se zpracovávají (**klišé, fráze, předtištěné formuláře**). Slohově administrativními útvary jsou:

- 1) **Úřední styk** – žádost, úřední dopis, životopis, posudek.
- 2) **Heslové** – formulář, vysvědčení, poukázka.
- 3) **Dokumentární** – protokol, smlouva, potvrzení, usnesení.
- 4) **Oznamovací** – zpráva, objednávka, hlášení.

**Publicistický** styl je stylem hromadných sdělovacích prostředků (noviny, rozhlas, televize). Cílem je informovat o aktuálních věcech, zapůsobit a agitovat adresáta – výzva, podněcovat k něčemu a přesvědčit, donutit a udělat si vlastní názor. Požadavkem je **všeobecná přístupnost a srozumitelnost, pravdivost a přesvědčivost, aktuálnost, poutavost a zajímavost v obsahu i ve formě**. Slohovými útvary jsou:

- 1) Zpráva, oznámení, inzerát.
- 2) Komentář, novinový článek.
- 3) Recenze, nekrolog, úvodník.
- 4) Fejeton a interview.

**Umělecký** styl plní estetickou funkci a vyvolává citový prožitek. Jedná se o styl literární komunikace, která působí na rozum, cit a fantazii čtenáře. Typická je subjektivnost autora a umělecká literatura, kam patří krásná literatura, poezie, próza a drama (lyrika, epika). Umělecký styl rozšiřuje obzory poznáním světa, pobavením a vžitím se do osudů literárních postav, předává fakta a děje. Plní charakterizační funkci, která popisuje prostředí, osoby a dobu. Využívá všech forem národního jazyka. Velkou pozornost věnuje jazyku poezie, která se liší od prózy tím, že je umělečtější a využívá zvukovou stránku jazyka – rým, rytmus, metafory. Mezi slohové umělecké útvary patří:

- 1) **Poezie** – epos, elegie, báseň.
- 2) **Próza** – novela, román, bajka, povídka.
- 3) **Drama** – komedie, činohra, tragédie.

**Komunikát** označuje jazykový a mimojazykový projev, promluvu nebo zprávu jako složkou jazykové komunikace. Komunikáty nesou stopy svého původu, protože vykazují záměr a styl mluvčího. Přizpůsobují se chápání a očekávání příjemce a jsou poplatné danému kódu. Vztahují se ke kontextu a mediu, které může být **psané** nebo **mluvené**.

**Média** jsou materiálně technické prostředky, jimiž se realizuje masová sociální komunikace. Mezi **psaná** média patří tiskoviny (noviny, časopisy, knihy). **Elektronická** media (rozhlas, televize, film, videoprogramy) mají schopnost informovat velké populace lidí, ale také přesvědčovat, ovlivňovat a manipulovat s nimi. Velký pozitivní význam medií spočívá v předávání informací v roli zprostředkovatele osvěty a učení. Mají ovšem také negativní dopady prezentací projevů vulgárního chování, násilí a agresivity.

## 5.5 Typy neverbálních prostředků komunikace a paralingvistické prostředky

Neverbální komunikace je mimoslovní sdělení, které je vědomě/nevědomě předáváno jiné osobě. Jedná se o řeč těla, která se vyskytuje v každém chování a signalizuje emoce, pocity a nálady jedince. Nemusíme s osobou mluvit, přesto vyvolává emoce, které nás povedou k určitému chování a jednání. K neverbálním projevům těla nepřičítáme jednoznačné významy. Pozorujeme kontext prostředí a celkový image komunikujícího. Reflexní princip ovlivňuje, že neverbální aktivity jsou spontánní úkony, dějí se podvědomě a chybí

jim logické vysvětlení. Zdrojem neverbální komunikace s ostatními je **mimika obličeje** jako výraz a zrcadlo emocí. Z obličeje lze vyčíst osm základních emočních dimenzí:

- 1) Radost – smutek.
- 2) Štěstí – neštěstí.
- 3) Překvapení – splněné očekávání.
- 4) Klid – rozčilení, vztek.
- 5) Spokojenost – nespokojenost.
- 6) Zájem – nezájem.
- 7) Strach, bázeň – pocit jistoty.

První z atributů řeči těla jsou **pohledy oči**, pomocí kterých udržujeme kontakt s druhými osobami. Oční kontakt hraje významnou roli při prezentaci a sebe prezentaci. Komplexním atributem je **držení těla/posturika** (naklonění hlavy, sesunutí ramen, otáčení boků, vypnutí hrudníku). Vzpřímený postoj působí odpočatě, aktivně, je nabitý energií, vykazuje připravenost a otevřenost ke kontaktům s jinými lidmi.

**Gesta/gestika** dokreslují/ilustrují verbální obsah sdělení a poukazují na jeho klíčový bod. Jsou regulátory chování a znakování.

**Pohyby celým nebo částmi těla/kinezika** poukazují na propojení a provázání jednotlivých atributů neverbální komunikace do celkového komplexu.

**Doteky/haptika** mají různý význam (formální, neformální, přátelský, intimní) podle druhu dotekového pásma těla (pásma společenské, profesní a zdvořilostní – ruce a paže), pásma osobní, přátelské (paže, ramena, vlasy, obličej) a pásma intimní, erotické, sexuální (neomezené).

**Teritorium** je osobní prostor (osobní zóna jedince), který si každý účastník neverbální komunikace chrání (natočení těla, přehlížení osoby, nepřipuštění osoby ke slovu). Ovlivňuje proměnu hmotného území ve virtuální obraz osobního prostoru.

**Vzdálenost/proxemika** v neverbální komunikaci je daná horizontálním a vertikálním směrem, který je individuálně odlišný.

- 1) **Intimní** vzdálenost od úplného dotyku do půl metru.
- 2) **Osobní** vzdálenost od půl do dvou metrů.
- 3) **Skupinová/sociální** vzdálenost od jednoho do deseti metrů.
- 4) **Veřejná** vzdálenost od deseti do sta metrů.

**Časové souvislosti** jsou strukturou časových vstupů do komunikace s druhými, zda dovede jedinec čas efektivně využívat.

**Neurovegetativní reakce** jsou způsoby, kterými jedinec reaguje na působící podněty. Reakce chování a jednání jsou doprovázeny fyziologickými změnami (zvýšením nebo snížením krevního tlaku, změnou tepové frekvence a dýchání).

**Paralingvistické prostředky** jsou souhrnem hlasových prostředků typických pro každého jedince. První část z nich je vrozená a nemůžeme je ovlivnit (**barva hlasu**). Druhou část, která není vrozená, lze při komunikaci efektivně využívat (**hlasitost, intonace, artikulace, stabilita, tempo řeči, plynulost projevu**).

- 1) **Barva hlasu** prozrazuje emoční náboj. Hlasový projev svůj účinek zesiluje melodičností, působí-li citově.
- 2) **Hlasitost/intenzita** verbálního projevu určuje, zda je projev pro posluchače příjemný nebo nepříjemný. Znamená vitalitu, sebevědomí, ale také přátelskost, uvolněnost, nebo špatné sebeovládání řečníka.
- 3) **Intonace** je proměnlivost hlasového zabarvení jako spektrální akustické složení hlasu.
- 4) **Artikulace** je vytváření hlásek hlasovými orgány – jejich pohyby, kterými se modifikuje a přerušuje proud vzduchu proudícího z plic.
- 5) **Objem řeči** je dán množstvím slov, které řečník vyprodukuje za určité časové období.
- 6) **Intruze** je skákání do řeči mezi účastníky komunikace a trvá-li mezi dvěma delší dobu, označuje se jako **dueto**.
- 7) **Tempo řeči** je vhodné střídat. Velmi rychlá řeč je obtížně vnímatelná a vede k rychlejší oscilaci pozornosti posluchače. Významné informace je vhodné říkat pomaleji a zřetelněji.
- 8) **Plynulost projevu** je ovlivněna úmyslnými a neúmyslnými **pomlkami**. Úmyslné pomlky zesilují účinnost projevu, mají-li různý smysl.
- 9) Správné členění slov a pomlk v podobě **frázování** upřesňuje, jak má být chápán obsah sdělení.
- 10) **Redundance** ve sdělení je míra věcnosti, srozumitelnosti a přiléhavosti se zřetelem ke kvalitě řeči.

	Omezte monotónnost, nervozitu, slovní vycpávky. Nemluvte mnoho. Mluvte pomalu.	(1)
--	--	-----

	Nepoučujte druhé a nemluvte o sobě. Dávejte přednost krátkým větám. Zřetelně artikulujte.	(2)
--	---	-----

	Nepodléhejte momentální náladě a nenud'te podrobnostmi. Neměňte téma projevu.	(3)
--	---	-----

	Aktivně pracujte s pauzou. Zřetelně intonujte. Ved'te dialog a použijte příklady.	(4)
--	---	-----

## 5.6 Prostředky dramatizace mluveného projevu

**Jazykové dramatizační prostředky** jsou aplikovány v dramatizaci mluveného projevu myšlenkovým postupem. Jde o vytvoření a upevnění představ v myslích posluchačů, proto má být mluvený projev jednoduchý a atraktivní. Zatraktivnit mluvený projev lze s pomocí:

- 1) Dramatizace v textu.
- 2) Dramatizační otázkou.
- 3) Přímou řečí.
- 4) Větnou stavbou s krátkými větami za sebou.
- 5) Slovosledem s neobvyklým postavením slov.
- 6) Amplifikací s několikanásobným pojmenováním stejného jevu.
- 7) Dramatizací ve zvukové stránce řeči pomocí změn v intenzitě a výšce hlasu, důrazem a přízvukem, včetně použití pauz.

**Neverbální dramatizační prostředky** mají (nejde-li o balet či pantomimu) doprovodnou funkci k verbálním prostředkům. Jedná se o gestikulaci, mimiku a zrakový kontakt.

**Tabulka 5: Řečnické triky**

Motto, slogan	Slib, práce s chybou	Na závěr přidat „bonbón“
Citová upoutávka	Práce s pauzami a otázky	Čísla a statistiky, odkazy

### DEFINICE



**Prezentace** je sdělování informací s využitím slovních a obrazových prostředků. Cílem je předání informací posluchačům tak, aby si zapamatovali co nejvíce.

**Neverbální dominance** je neverbální chování, které umožňuje jedné osobě získat psychologickou převahu nad druhou osobou.

---

### KONTROLNÍ OTÁZKA



Jaké kroky učiníte pro přípravu veřejného projevu? Jak dokážete neverbálně vyjádřit svou moc?

---

### KORESPONDENČNÍ ÚKOL



Jak mohou kurzy, kterými na SU OPF procházíte, přispět k efektivnosti vašeho osobního projevu?

---

### K ZAPAMATOVÁNÍ



**Prezentace** je osobní přednesení uspořádaného sledu myšlenek podporovaného vizuálními pomůckami přehlednému a zvládnutelnému publiku.

---

### DALŠÍ ZDROJE



DE VITO, J. A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.

HEIROLD, E., 2005. *Rétorika a prezentace*. Praha: Grada.

HRUBOŠOVÁ, L., 2011. *Komunikace pro praxi*. Olomouc: Univerzita Palackého.

KHELEROVÁ, V., 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing.

MIKULÁŠTÍK, M., 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.

MEDLÍKOVÁ, O., 2005. *Umíte prezentovat? Odpověď zní: Ano*. Praha: Part media.

TEGZE, O., 2003. *Neverbální komunikace: co vám prozradí lidské chování a jednání, a jak toho využít*. Praha: Computer Press.



## NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

Dopřejte si oddych doma při relaxační hudbě.



## ODPOVĚDI

**Posluchači oceňují** prezentace orientované na jejich potřeby, dobrou viditelnost a slyšitelnost, jednoduché, srozumitelné informace, nové, zajímavé skutečnosti a myšlenky, fakta podložená citáty a prohlášeními, odborné výrazy doprovázené vysvětlením, stručné, precizní informace, přehledné obsahové a významné struktury, průběžná shrnutí, záchytné body k udržení pozornosti, jasně zdůvodněná rozhodnutí, srozumitelné a jasné návrhy a návody, emotivní povzbuzení a inspiraci, poctivé soudy a ocenění a **dialog** s každým partnerem o jeho záležitostech a přáních.

**Posluchači odmítají** chybějící užitečnost, žádný vztah k jejich potřebám, malá písmena, nesrozumitelný hlas, informační laviny v podobě složitých a detaily přeplněné množstvím informací, zastaralé, ošřepané a nevýznamné informace, nepodložená tvrzení, odborný slang a nesrozumitelné zkratky, rozvláčné, vágní formulace, chybějící rozčlenění, nevyzpytatelné souvislosti, nerozčleněný tok informací s náhlým zakončením, beztvare výpovědi, nevyzrálé ideje, nuda a trapnost, lichocení, pochlebování a aroganci, **monolog** k publiku o vlastních zájmech prezentátora.

**Mlčení** poskytuje mluvčímu čas na promyšlení, formulaci a uspořádání verbální komunikace. Před signalizací konfliktu nebo projevu lásky nastává pomlka, která má připravit posluchače na závažnost sdělení. Mlčení jako zbraň k ochraně druhého. Mlčení jako „tichá domácnost“. Mlčení jako osobní úzkost, nesmělost nebo pocit ohrožení. Mlčení jako ostych



před neznámými lidmi. Mlčení jako čas na ochlazení vášní. Mlčení jako zábrana vyslovení určitých sdělení, kterých lze posléze litovat. Signál na popření autority a legitimacy druhého.

---

## OTÁZKY



- Jak posluchači hodnotí kvalitu prezentace?
  - Čeho si posluchači v prezentaci cení?
  - Co posluchači v prezentaci odmítají?
  - K jakým účelům lze v prezentacích používat mlčení?
- 

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



### Analýza neznámé skupiny posluchačů

Představte si, že účastníky své odborné prezentace nebudete znát. Nebudete mít čas, abyste se mohli zabývat detaily, kdo budou vaši posluchači. V tomto případě lze využít jako nástroj k poznání cílové skupiny publika skupinový analyzátor TARGET.

TARGET analyzuje neznámé publikum podle čtyř hledisek. První hledisko se týká **pozadí, zájmů publika a obav prezentátora**. Jde o stručnou inventuru bez ohledu na odborné nebo osobní zájmy posluchačů. Potřebujete zjistit, co motivuje skupinu posluchačů k účasti na prezentaci.

Druhé hledisko se týká potenciálních **otázek a námitek publika k prezentaci**. Ověřuje, s jakými reakcemi publika bude třeba počítat, co může posluchačům připadat nelogické a co může vyprovokovat jejich otázky.

Třetí hledisko ověřuje **postoje posluchačů k tématu prezentace, osobě prezentátora a organizaci**. Očekává ujasnění atmosféry, která může nastat v průběhu prezentace. V tomto případě prezentátora méně zaskočí nepředvídatelný komentář posluchačů. Může do prezentace na její podporu určitě posluchače, kteří zaujmou pozitivní postoj, zapojit.

Čtvrtým krokem je zařazení **vhodného citátu – vhodného typického výroku** od nějakého odborníka do prezentace. Ujasníte si, co by osoba, kterou chcete citovat, mohla říci k tématu vaší prezentace, a jak na její výrok může reagovat publikum.

... A když toto všechno nebudete vědět?

I když nebudete-li znát odpovědi na mnoho otázek, analýzu publika nelze pominout. Dostáváte se totiž do nebezpečí, že budete hovořit do prázdna a vzbudíte mezi posluchači nevoli. Z uvedených důvodů prozkoumejte raději znovu své informační zdroje, než budete pokračovat. Informačními zdroji mohou být vaši kolegové, kteří již před stejným publikem prezentovali, osoby z publika, které blíže znáte, informační materiály všeho druhu (firemní ročenky, noviny, reklamní plakáty) a zadavatel, který vám prezentaci nařídil.

### Otázky k případové studii

Jaké úkoly plní analytický nástroj TARGET?

Jak budete postupovat, abyste identifikovali klíčovou skupinu svých posluchačů?

Jaké znalosti můžete mezi posluchači očekávat?

Jaké informace potřebují posluchači, aby pochopili význam výkladu?

---



### PRO ZÁJEMCE

Které neverbální signály podle vašeho názoru spolehlivě potvrzují, že se někomu líbíte a které znamenají, že se někomu nelíbíte?

---



### PRŮVODCE STUDIEM

Postupujte podle **Laswellova pravidla**, protože pro dobrou prezentaci je klíčový vztah cíl – výsledek. Osnovy se liší podle typu prezentace. Identifikujte cílovou skupinu prezentace podle 5P. Natočte se na videokameru a zjistěte silné a slabé stránky svého projevu. Změna důrazu mění váhu informací. Věta má obsahovat tvrzení. Sledujte chování lidí kolem sebe a stejně tak své vlastní. Snažte se najít v chování verbální a neverbální projevy, a diskutovat o tom. Vyhněte se pokušení dělat závěry na základě neverbálních projevů. Ačkoliv se oblasti verbální a neverbální komunikace prezentují odděleně, při skutečné komunikaci působí všechny společně.

---



### ŘEŠENÁ ÚLOHA

Jak uvolníte při prezentaci hlas, když máte trému? Když vám tréma sevře hrudník, několikrát se pořádně bouchněte pěstí do hrudní kosti. Mechanicky tak uvolníte svaly potřebné

k mluvení. Pak si 10krát přeříkejte: ma, me, mi, mo, mu. Napijte se teplého čaje a jděte mluvit.

Znáte přísloví obsahující tyto dvojice slov?

- 1) člověka dělaj – Šaty dělaj člověka.
- 2) jedno kvítí – Pro jedno kvítí slunce nesvíí.
- 3) pan zákazník – Náš zákazník, náš pán.

---

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Vytvořte stromový diagram pro vymezení témat svého projevu k vystoupení před širším publikem, přičemž si zvolte film, rozhlas nebo reklamu a dále je pak rozdělte.

---

### **NÁMĚT NA TUTORIÁL**



Vytvořte mapu území prezentace, která obsahuje následující proměnné:

- 1) Obsah prezentace.
- 2) Osoba mluvčího.
- 3) Příprava prezentace – pomůcky, diskuse, argumentace.
- 4) Stres a tréma (jak s nimi).
- 5) Rétorika a hlasová technika.
- 6) Slovo – nástroj prezentace.
- 7) Řečnické tipy a triky.

---

### **ÚKOL K ZAMYŠLENÍ**



Hledejte ve svém okolí někoho, kdo ačkoliv vykonává hodně práce, působí klidně, vstřícně, spokojeně. Zkuste s ním promluvit a zeptat, co jej posiluje.

Sepište cíle, které jste si v komunikaci dali (a kolikrát jste si je dali). Kolik z nich bylo splněno? Jaký je poměr splněných cílů růstových (učení jazyka, práce s emocemi) proti ostatním cílům?

Udělejte si svůj osobní referenční rámec s následujícími položkami. Vracejte se k němu, precizujte jej, ale současně zjednodušujte. Přemýšlejte nad svou verbální a neverbální komunikací:

- Vize (jakým řečníkem a posluchačem chci být)
- Poslání (co to přinese ostatním)
- Hodnoty (jaké komunikační přednosti uznávám)
- Strategické cíle (pro následující rok, dva roky)



## **VĚTA**

Dobře může prezentovat jen ten, kdo věci důkladně rozumí.

Tělo komunikuje jak prostřednictvím pohybů a gest, tak svým celkovým vzhledem.



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Důležité je pamatovat si, že dobří řečníci se nerodí, ale vytvářejí. Veřejný projev kultivují jejich komunikační dovednosti, jak jasně a věcně vysvětlit téma, utřídit sdělení, aby bylo jasné a přesvědčivé. Řečníci potřebují rozvíjet logické, emocionální a etické výzvy k podpoře vlastních argumentů, komunikovat důvěryhodně a zdokonalovat naslouchání. Neverbální sdělení může ve vztahu k verbální zprávě vystupovat jako opakování a zesílení verbální zprávy, odpor a reakce na verbální zprávu neverbálními signály, důkaz, doplnění nebo regulace verbální zprávy. V neverbálním chování je nejvyšší důraz kladen na neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy. Na druhém místě jsou pohyby paží a rukou a pak teprve pohyby a pozice těla a nohou.

## 6 VYJEDNÁVÁNÍ JAKO KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOST

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní kapitoly VYJEDNÁVÁNÍ JAKO KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOST jsou základní strategie, přehled taktik a triků vyjednávání, včetně způsobů a rizik jejich využívání. Zaměřuje se na osobnost vyjednávače. Vymezuje dimenze, v jejichž hodnotách se kultury od sebe liší, a zabývá se přípravou interkulturního vyjednávání. Seznamuje s vybranými autotesty, které ověřují individuální vyjednávací styly jednotlivců.

---

### CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- sestavit plán vyjednávání;
  - rozlišit fáze vyjednávání a řídit se jejich specifiky;
  - efektivně reagovat na opakované situace ve vyjednávání;
  - aplikovat základní pravidla obchodního vyjednávání;
  - pochopit vyjednávací mluvu svou a svého partnera;
  - respektovat v interkulturním vyjednávání rozdílné kultury.
- 

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Autotesty stylu osobního vyjednávání, interkulturní, kulturní rozdíly, strategie, taktiky a triky vyjednávání, vyjednávač, vyjednávací styl.

---

## 6.1 Základní strategie vyjednávání

Vyjednávání je proces, ve kterém každá strana sleduje vlastní cíle a prezentuje vlastní názory. Cílem je dosáhnout společného řešení, které povede k oboustranné spokojenosti pomocí strategie vyjednávání. Strategii chápeme jako celkový přístup k vyjednávání, systém taktik jako postupy a triky pro specifické manévry k vyjednávání. **BATNA** vyjednávání je **Best Alternative to Non-Agreement**, kam patří další varianty příslušného vyjednávání. Jedná se v podstatě o všechny možnosti mimo stanovený kontext vyjednávání.

Před každým vyjednáváním si musí vyjednávač uvědomit, jaké další možnosti kromě původního kontextu vyjednávání se mu nabízejí, aby mohl uspokojit potřebu, o které chce vyjednávat. Minimální cíl vyjednávače je tak s BATNou v přímé úměře. Čím vyšší BATNA, tím vyšší minimální cíl. Vyjednávač si potřebuje uvědomit nejen svou BATNu, ale i BATNu oponenta, který může mít více možností, s kým vyjednávat:

- 1) Kolik má vyjednávač možností a proč je nevyužil?
- 2) Proč možnosti vyjednávač využil, ale neuspěl?

Vyjednávači mohou volit mezi třemi základními strategiemi, mezi které patří **kooperativní**, **kompetitivní** a **koexistenční** strategie. Při použití strategie se uplatňují tři ukazatelé. Prvním ukazatelem je **účel**, kdy vyjednávač volí strategii tak, aby splnila účel vyjednávání a vedla k vítězství. Druhým ukazatelem je **způsob** realizace strategie dílčími taktikami a triky, které se podílejí na aplikaci strategie. Třetím ukazatelem je **měření úspěchu**, za jakého předpokladu může být strategie úspěšná.

Nejvíce doporučovanou je **kooperativní strategie**. Účelem kooperativní strategie je dát oponentovi najevo, že s ním chce vyjednávač maximálně spolupracovat na úspěšném výsledku vyjednávání. Účelem kooperativní strategie je dosáhnout vítězství nejen v obsahové oblasti, ale také navázat s oponentem pozitivní vztah. Volí se zejména v případě dlouhodobých vyjednávání. Kooperativní strategie směřuje k win – win, protože vyjednávači se snaží nastolit přátelskou atmosféru. Jsou relativně otevření ve sdělování svých záměrů a nenahlížejí na oponenta jako na nepřítele, ale jako na partnera, se kterým chtějí spolupracovat. Kooperativní strategie je volena v případě, kdy je BATNA vyjednávače malá nebo žádná. Eliminuje konflikty a mrtvý bod vyjednávání, proto má v případě vyjednávání nejvyšší šance na dohodu mezi partnery, než **kompetitivní** a **koexistenční** strategie.

Výsledky vyjednávání lze rozdělit na tři typy. Prvním typem je situace, kdy se vyjednávači nedomluví a vznikne konflikt. Vyjednávači se rozejdou bez dohody a přeruší vzájemné vztahy. Výsledek vyjednávání označujeme **lose-lose**. Příčinou jsou nečisté triky, odhalená lež, manipulativní, agresivní a pasivní jednání, které není akceptovatelné. Vyjednávači se nedomluví na řádném společném řešení a vyjednávání skončí na mrtvém bodě.

Druhým typem je situace, kdy je výsledkem **win-lose**. V tomto případě jeden z vyjednávačů vyhrává a získává maximální možné výhody na úkor druhého vyjednávače, který

hodně ztratí. Jedna ze stran vychází jako vítězná a druhá strana jako poražená. Win-lose vzniká, když panuje nerovnoměrné rozdělení moci.

Ideální situací je, když vyjednávání končí výhrou pro obě strany. Hovoříme o výsledku **win-win**, které vyžaduje spolupráci oponentů na výsledku jednání. Cíle obou oponentů je dosaženo a panuje mezi nimi pozitivní vztah, protože ve vyjednávání dosáhnou oba výhry. Snaží se najít kompromis, při kterém nikdo neprohráje, ale obě strany něco získávají.

## 6.2 Taktiky a triky vyjednávání

Taktiky ve vyjednávání jsou postupy, které se spolupodílejí na realizaci strategie. Vyjednávacích taktik je více. Taktika **jít vlastní cestou** je charakteristická pro vyjednavče, který je aktivní, přebírá iniciativu, vytváří plán vyjednávání, plánuje schůzky, sbírá informace, shromažďuje podkladové materiály, vytváří návrhy, alternativy a plánuje dohody. Výhodou je, že vyjednavč řídí vyjednávání a oponent reaguje na jeho náměty a návrhy. Vyjednavč má vyjednávání pod kontrolou, může se soustředit na priority a eliminuje nebezpečí, že bude vyjednavat o tématech, kde nemá silnou pozici. Jít vlastní cestou patří do **kooperativní** strategie v případě, že návrhy akceptují požadavky oponenta, který se necítí ve vyjednávání odsunutý do pozadí. Vyjednavč směřuje k výsledku **win-win**. Oponentovi vyhovuje, že vyjednavč převzal iniciativu. Jít vlastní cestou může být rovněž součástí **kompetitivní** strategie za předpokladu, že vyjednavč neakceptuje požadavky oponenta, nenechá mu ve vyjednávání prostor a vytváří na něho časový nátlak.

Opačné charakteristiky vykazuje taktika **následovat**. V případě následování vyjednavč vyčkává, s jakými návrhy přijde oponent. Vyjednavč nechává ze svého pohledu vyjednávání volný průběh a nesnaží se vyjednávání řídit. Naslouchá, vyčkává na iniciativu oponenta a takticky předstírá nezájem. Následování je součástí **kooperativní** strategie v případě, že vyjednavč zjistí v průběhu vyjednávání, že oponent kráčí vlastní cestou. Vyjednavč oponentovi chce přenechat iniciativu a akceptuje oponentem zvolenou taktiku. Následování může být také součástí **kompetitivní** strategie v situaci, když vyjednavč vidí, že oponent je v úzkých. Vyjednavč není ochoten oponentovi vyjít vstříc a nespolupracuje s ním a tak dochází k **mrtvému bodu** ve vyjednávání. Vyjednavč může mrtvý bod překonat, ale nerealizuje nic, protože čeká na ústupky oponenta. Oponent totiž ví, že BATNA oponenta je malá a bude se muset snažit mrtvý bod vyřešit. Vyjednavč tak získá více, než kdyby mrtvý bod řešil samostatně. Patrný je nezájem vyjednavče o spolupráci s oponentem. Nicméně dohody lze dosáhnout, protože oponent má malou BATNU, proto musí vyjít vyjednavči vstříc.

Kompetitivní taktikou je **neustoupit ani o krok**. Jedná se o vyjednávání pozic, kdy vyjednavč není ochoten spolupracovat s oponentem. Diktuje podmínky, aniž je ochoten hledat kompromis nebo jiné řešení, než jím navrhované. Neustoupení ani o krok v sobě zahrnuje ultimáta a samostatně vymezenou **ultimativní taktiku**. Vyjednavč klade před oponenta ultimáta typu „**ber nebo nech být**“. Pro ultimáta platí, aby si vyjednavč dobře zamyslel, bude-li ultimáta volit, protože pak od nich může těžko ustoupit. Výhodnější je místo

ultimativní taktiky volit návrhy „**co kdyby**“. Úspěšně lze ultimativní taktiku využívat při vyjednávání se slabým oponentem, který se nechá zastrašit. Má-li oponent velkou BATNU, od vyjednávání s ultimativní taktikou většinou odstoupí. Vyjednávání pak vede k výsledku **lose-lose**.

Další taktikou je **uhnout jinam**, při které se vyjednaváč vyhýbá konfliktním a pro něho nepříjemným tématům. Uhýbání jinam vyjednávání protahuje a vytváří neklidnou atmosféru. Podstatné téma vyjednávání se neřeší a podstatné divergence se místo toho oddalují. Uhýbání jinam lze citlivě a malé míře uplatnit v **kooperativní** strategii. Lze uhýbat před konfliktními body na začátku vyjednávání, kdy není vytvořena atmosféra pro jejich zdárné řešení. Vyjednaváč může uhnout také v případě, kdy oponent není připraven k úspěšnému projednávání konfliktního bodu. Taktika uhnout jinam může být součástí **kompetitivní** strategie v případě, že vyjednaváč záměrně protahuje vyjednávání, aby zahnal oponenta do časové tísně. Oponent pak přijímá horší podmínky, než jaké by dojednal v případě dostatku času. Uhýbání jinam podstatu vyjednávání neřeší.

Další taktikou je **záměrné zdržování** vyjednávání tak, aby byl oponent nucen jednat v časovém stresu, který negativně ovlivňuje vyhlídky na úspěch. Neustále jsou odvolávány domluvené termíny a prodlužována úvodní fáze vyjednávání, což bývá součástí **kompetitivní** strategie.

**Salámová taktika** klade požadavky ve vyjednávání postupně jako kolečka salámu. Jde o kompetitivní taktiku. Výhodou je, že vyjednaváč přichází k oponentovi s malým požadavkem. Společně tak najdou rychlou cestu k dohodě. Vyjednaváč pak přichází opakovaně a po malých kouscích získává stále více. Oponent může časem salámovou taktiku prohlédnout a vyjednaváč pak ztrácí respekt a důvěryhodnost. Lze říci: „**Příště mi předložte všechny své požadavky hned a na rovínu.**“

V situacích, kdy druhá strana neříká partnerovi celou pravdu a skutečnosti zamlžuje, se ve vyjednávání uplatňují různé triky.

**Maskování** – Zkušený vyjednaváč se snaží před protihráčem utajit, jak velký zájem o produkt mají. Ví, že by protihráč mohl získat daleko více. Vhodným způsobem je dezorientace protihráče tím, že je mu znemožněn přísun informací. Protihráč má mít dojem, že pro nás celá situace není podstatná. Základem je neprozrazovat, co nám má přinést výhody ani co máme připraveno pro ústup. Nepřijdeme tak o možnost překvapení.

**Zainteresovaný protihráč** – Protihráči naznačíme, jaké výhody získá, když se bude svými znalostmi a schopnostmi podílet na našem nápadu. Přitom můžeme zdůraznit, jak může naplnění našeho cíle pracovat v jeho prospěch.

**Podceněný soupeř** – Jednání začíná méně vážnými, zdvořilostními tématy. Využíváme je, aby protihráč získal dojem, že jsme nevinní, přátelští a nemáme žádné trumfy. Toto všechno může druhou stranu obelstít. Ve svém důsledku to povede k tomu, že budeme



pokládání za slabé a málo nebezpečné soupeře. Toho pak lze využít, protože náhlá změna našeho chování otřese protihráčovou pozicí.

**Zvídavý školák** – Můžeme využít hranou „nezkušenost“, která vyprovokuje snahu druhé strany zasvětit nás do problému. Když vypadáme jako začátečník, protihráč nás nevnímá jako protivníka. Tím lze získat informace, které by před někým jiným tajil.

**Klamný cíl** – Podstatou klamného cíle je, že projevujeme zájem o něco, co je odlišné od skutečného hlavního cíle. Pokud soupeře unavíme jednáním o něčem, co pro nás není podstatné, nemusí mu zbývat dostatek energie pro to, co je důležité. Absence energie pak může způsobit, že hůře rozpozná naše případné slabiny či aktuální potřeby.

**Změna tématu** – Nenápadné přecházení od jednoho tématu k jinému se může hodit, chceme-li získat informace o nějakém problému. Získáme tak, co potřebujeme, aniž bychom upozornili na vlastní ústřední zájem.

**Využití lidské ješitnosti** – Výhodu můžeme získat tím, že zavedeme hovor k tématu, o kterém protihráč málo ví, ale nemůže to dát najevo. Nebude-li chtít ztratit svou pozici, bude se snažit téma zamluvit. Zamluvení tématu nám umožní zaměstnat jeho mysl a odvést pozornost od klíčových otázek.

**Nečekaná omluva** – Jde o využití soupeřova útoku proti němu samotnému. Po útoku na svou osobu se bráníme a vysvětlujeme své postoje. Přijdeme-li však místo obrany a vysvětlování s omluvou, že jsme nechtěli způsobit nepříjemnou situaci, útočníka dezorientujeme. Nebude tak moci využít své argumenty, které si připravil pro stupňování agrese.

**Otázka místo odpovědi** – Pokud na protihráčův výrok reagujeme otázkou a ne obhajobou svých postojů, můžeme ho tím oslabit. Rychlé nalezení otázky způsobí, že si na nás druhá strana bude méně troufat.

**Časová tíseň** – Naléhání na brzký termín uzavření dohody.

**Předstírání nezájmu na oko** – Protistrana může ustoupit od svého požadavku.

**Konkurence** – Podávání informací, že konkurenční ceny jsou nižší a konkurence nabízí zajímavější nabídku.

**Předstírání hlouposti** – Umožní nesdělovat informace, které vyjednávač nechcete sdělit druhé straně. Druhá strana ráda ukazuje svou chytrost a ráda protistraně něco vysvětlí. Tím může protistraně prozradit svou pozici (nebo její část).

**Změna vyjednávače** – Může zmást protistranu a způsobit její ústupky, že se na scéně objevil nový vyjednávač. Nasazením nového vyjednávače lze začít vyjednávat úplně od začátku.

### 6.3 Osobnost vyjednaváče

Jedinec, který se vyjednáváním profesně zabývá, se nazývá vyjednaváč (**negociátor**). Dobrý vyjednaváč je sebevědomý, trpělivý, má silné argumenty a dívá se na situaci protistrany objektivním pohledem. Míří vysoko a snaží se dosáhnout stanovených cílů. Dokáže být sám sebou a hledat nové možnosti a ústupky. Průběžně shrnuje důležité body a potvrzuje vzájemné porozumění. Vede vyjednávání v pozitivním duchu s využitím humoru, aby vzbudil v protistraně důvěru. Nadaný vyjednaváč umí přimět protistranu, aby šla jeho cestou, a vypadá takto:

- 1) Nepotřebuje, aby ho lidé měli rádi.
- 2) Unese dvojnáčetnost komunikace a spory.
- 3) Disponuje celistvou osobností.
- 4) Nepotřebuje být ve vyjednávání nejchytřejší.
- 5) Vyjednává o čemkoliv.
- 6) Uspěje, když ostatní běžně selhávají.

Úspěšný vyjednaváč je schopný vědomě využívat správné vyjednavací strategie a taktiky se záměrem být dostatečně přesvědčivý v řešení konfliktů. Při vyjednávání prezentuje svou pozici, ale musí také přesvědčit vyjednaváče protistrany.

Nejdůležitější částí procesu vyjednávání je příprava, kdy je nutné si připravit veškeré dostupné informace k tématu. Stanovit si cíle pro každou jednanou otázku, prověřit si situaci druhé strany, a zvolit strategii. Vyjednaváč musí vědět, v jaké **fázi** se vyjednávání nachází a co bude následovat. Proces vyjednávání probíhá ve třech fázích:

- 1) Úkolem **úvodní fáze** je seznámit se s partnerem, tématem a poznat pozici druhé strany. Získat základní informace a vytvořit si co nejvyšší počet možných řešení. Důležitou roli hraje vyjednaváčovo oblečení, osobnost a chování. Mezi vyjednavací dovednosti patří otevřené otázky, na které existuje více odpovědí. Na chvíli se lze odmlčet, parafrázovat a shrnovat řečené body, projevovat emoce s mírou.
- 2) **Hlavní fáze** se týká hlavního předmětu vyjednávání. Řeší se hlavní téma, dávají a přijímají se argumenty, poskytují se výhody oběma stranám, aktivně se naslouchá a vyhýbá se rychlým rozhodnutím.
- 3) **Závěrečná fáze** uzavírá vyjednávání a je pro vyjednaváče nejméně stresující. Definiují se podrobnosti realizace smlouvy. Smlouva je spojená s administrativními úkoly (kdo a kdy smlouvu podepíše). Pozor na reakci, jak nedat najevo radost z vítězství. Vyjednávání a uzavření smlouvy se označuje jako **kontraktace**.

## 6.4 Interkulturní vyjednávání

V důsledku rozvoje mezinárodních kontaktů ve všech oblastech lidského života dochází k aktivitám mezi příslušníky různých kulturních společenství, etnik a národů. Aby v interkulturní komunikaci nedocházelo k nedorozuměním, sporům a konfliktům, je třeba komunikující partnery vybavit znalostmi, dovednostmi a postoji, které jsou označovány jako **interkulturní kompetence**. Jedná se o způsobilost jedince realizovat s využitím znalostí o specifických národních a etnických kultur a příslušných jazykových dovedností efektivní komunikaci a spolupráci s příslušníky jiných kultur.

**Interkulturní kompetence** má význam při výkonu profesí, kde dochází ke kontakto-  
vání s příslušníky jiných kultur (diplomati, pracovníci mezinárodního obchodu, tlumočníci, podnikatelé, lékaři, učitelé). K formování interkulturní kompetence se pořádají interkulturní tréninky. Základy mají získávat již populace základních a středních škol prostřednictvím znalostí v **multikulturní výchově**.

Jednou z interkulturních kompetencí je **interkulturní komunikace**, která se vyznačuje interakcemi a sdělováním informací, které probíhají v různých mezinárodních situacích. Komunikujícími partnery jsou příslušníci jazykově nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových a náboženských skupin. Interkulturní komunikace je ovlivněna specifickými jazyky, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů. Procesy interkulturní komunikace rozlišují role kulturních specifických v ekonomické sféře, zejména v **obchodním vyjednávání**.

V obchodním interkulturním vyjednávání se musí vyjednávač vyvarovat egocentrismu, že domácí kultura je nejlepší a všichni ji znají. Taktické jednání v rámci interkulturního obchodního vyjednávání v sobě zahrnuje mnoho znalostí a zkušeností o kultuře obchodního partnera. Abychom uspěli, musíme se naučit odkrývat zájmy interkulturních protistrán a pochopit jejich myšlení. Čím vyšší interkulturní obchodní záměry jsou, tím taktičtější musí interkulturní vyjednání být. Umět úspěšně interkulturně vyjednávat vyžaduje mnoho mezinárodní obchodní praxe a aplikaci pravidel obchodního vyjednávání. Předpokladem je zjistit informace o produktu a znát zdroje, ze kterých lze čerpat. Znat firmu a společnost zákazníka (co dělá zákaznickova společnost, kam směřuje její záměr). Orientovat se v konkurenci, mít trpělivost a umět naslouchat. Lze doporučit nepoužívat argumenty „**možná, nevíme, snad**“, ale mít vlastní strategii vyjednávání.

V praxi máme několik typů vyjednávání. **Formální** a **neformální** vyjednávání, která probíhají každodenně bez složitých příprav a vědomě dodržovaných pravidel. **Individuální** vyjednávání, kdy účastník hovoří a jedná sám za sebe. **Kolektivní** vyjednávání, kdy vyjednávání probíhá mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací (odbory = jsou sdružení zaměstnanců, kteří prosazují své pracovní, sociální a jiné zájmy). Cílem kolektivního vyjednávání je uzavření **kolektivní smlouvy**. Žádoucí je **principiální** vyjednávání, kdy se zaměřujeme na důležitou věc předmětu vyjednávání a nepodstatné ignorujeme. Nežádoucí

typ vyjednávání je **virtuální**, kdy je cílem vyjednávání se nedohodnout, i když okolí reaguje opačně, **destruktivní**, kdy je cílem poškodit druhou stranu, a nehraje v tom roli získání ztráta a **obětavé**, kdy chceme pomoci protistraně na úkor větší protislužby.

Při interkulturním vyjednávání je vyšší riziko nedorozumění a dezinformací, než v běžném vyjednávání. Aby se dané riziko eliminovalo, lze doporučit k interkulturnímu vyjednávání přizvat tlumočníka, i když vyjednaváč vyjednavací jazyk ovládá. Má čas v době, kdy mu tlumočník překládá, si uvědomit a promyslet další postup, odpověď nebo reakci. Získává tím časový komfort, a když něčemu nerozumí, tlumočník mu pomůže svým překladem. Nevýhodou vyjednávání s tlumočníkem je, že se vyjednávání prodlužuje a prodražuje, protože je nutné tlumočníka zaplatit. Nicméně riziko nedorozumění je eliminováno.

Správná interkulturní komunikace je základním předpokladem pro získávání potřebných informací. Vyjednaváč se zaměřuje na shromažďování a rozbor mnoha informací. Z uvedených důvodů je dobré se naučit klást správné otázky v jazyce obchodního partnera. Potřebuje se seznámit s legislativou a politikou dané země (daňové otázky, obchodní právo, právní systém). Potřebuje znát informace o její aktuální ekonomické situaci, perspektivě trhu a zahraniční konkurenci. Vyjednaváč musí znát měnu, kterou země platí a její stabilitu, termíny a způsoby získání různých povolení, aby mohl realisticky stanovit termíny vyjednavacích aktivit. Seznamuje se s regulacemi, které vláda a státní správa země implikují na vybraná průmyslová odvětví. Stabilita se týká jak trhu, tak legislativního a politického systému. Potřebuje také zjistit, jak se v dané zemi uzavírají dohody, zda platí dílčí ústní dohody nebo musí být smluvní akty potvrzeny písemně.

K dalším potřebným informacím pro vyjednaváče patří data státních svátků, preferované časy pro obchodní jednání, způsoby a pravidla etikety a neverbální komunikace (zdvořilost, respekt, představení, omluva, loučení, vyjádření souhlasu/nesouhlasu, přímo/nepřímo, poskytnutí/přijetí/odmítnutí pozvání). Nezbytné je se informovat, jaké oblečení je vhodné pro interkulturní obchodní vyjednávání a seznámení s kulturou dané země, zvyky a tradicemi. Chování vyjednaváčů v jednotlivých kulturách ovlivňují následující kulturní dimenze:

**Mocenský odstup** – Citlivější nahlížení na pracovní hierarchii. Odlišnosti v prokazování úcty. Nutno předem zmapovat, s kým se bude jednat.

**Individualismus** – Preferování své osoby a svých zájmů. **Kolektivismus** – Sdílení a preferování společných hodnot.

**Maskulinní kultura** – Diverzifikovaná role mužů a žen. Orientace na výkon a materiální hodnoty. **Feministická kultura** – Příklon k pochopení, k vztahům a dobré kvalitě života.

**Monochronismus** – Tendence v jeden okamžik vykonávat jeden úkol. Čas je přesným pojmem (Německo). **Polochronismus** – Tendence v jeden okamžik vykonávat více činností. Čas není přesným pojmem (Arabové).

**Nízká hodnota vyhýbání se nejistotě** – Nejistota jako běžný znak lidského života. Nízká úroveň stresu. Agrese a emoce se skrývají. Co je jiné, je zvláštní. **Vysoká hodnota vyhýbání se nejistotě** – Nejistota jako ohrožení, které je eliminováno. Vysoká úroveň pracovního stresu. Agrese a emoce lze ventilovat. Co je jiné, je nebezpečné.

**Krátkodobě orientovaná kultura** – Respekt k tradicím. Ochota čerpat zdroje. Malé kroky a malé investice. Rychlé rozhodování. **Dlouhodobě orientovaná kultura** – Adaptace tradic vzhledem k modernímu kontextu. Šetření zdrojů. Velké úroky a velké investice. Pomalé rozhodování.

## 6.5 Rady pro vyjednávání

	Nevyužívejte jednu taktiku příliš často, jinak si ji hráč zapamatuje, a bude tak schopný si včas připravit protizbraně.	(1)
	Využívejte moment překvapení a klad'te otázky, se kterými protihráč nepočítal, tím znejistí a ztratí svoji silnou pozici.	(2)
	Není vhodné hned od začátku dávat najevo velkou informovanost – můžete tím působit, že již nemáte k dispozici žádné silnější argumenty.	(3)
	Improvizujte. Střídejte různé taktické triky. Stratég sbírá informace. Pozorovatel předává informace. Mluvčí zpracovává informace.	(4)

## 6.6 Vědomé chyby při vyjednávání

Tabulka 6: Výčet chyb vyjednavců

Nezjistí si potřebné informace a pozdě zjistí, že bylo třeba se více připravit.	Nevynaloží maximální úsilí na dosažení toho, co chce a předčasně uhne.	Nemá dostatečnou víru, že protistrana musí prohrát, aby jeho strana zvítězila.
Přemýšlí převážně o ztrátách, bude zřejmě vyžadovat více a ztratí všechno.	Přeceňuje vlastní rozum a často vyjednává „ <b>bud' všechno, nebo nic</b> “.	Myslí si, že má ve všem pravdu a drží „ <b>monopol na pravdu</b> “.



## DEFINICE

**Vyjednávání** je proces, při kterém má každá strana vlastní cíle a názory a snaží se najít společné řešení. Řešení musí být přijatelné pro všechny zúčastněné strany a vést k oboustranné spokojenosti. Směřuje k výsledku, kdy obě strany vyhrají, nebo prohrají, ale jen vzácně z vyjednávání vzejde jasný vítěz či jasný poražený.

---



## KONTROLNÍ OTÁZKA

Jaké bylo vaše poslední osobní vyjednávání, Jaká v něm byla vaše BATNA? Jaké byly možnosti mimo dané vyjednávání, které jste využili a které nikoliv a z jakého důvodu? Jakou BATNU měl váš oponent?

---



## KORESPONDENČNÍ ÚKOL

**Jak kultivujete svůj čas?** Vyhodnoťte možnosti, které máte k dispozici, abyste lépe využil/a svého času. Doplňte!

Možnosti spočívají v tomto:

Největšími bariérami účinnějšího využití mého času jsou:

Kdybych měl týdně pět dalších hodin k dispozici, využil bych je takto:

Následující aktivity odnímají velkou část mého času, přesto se však zdá, že k dosahování mých cílů nepřispívají:

---



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Základem vyjednání není agresivita ani pasivita. Na místě jsou asertivita a promyšlená taktika. Asertivně jednáme, když otevřeně říkáme, co si myslíme nebo přejeme. Nedochozí k rozporu mezi našimi zájmy a postoji. Při asertivním vyjednávání bychom neměli prožívat negativní emoce. Jde o zdravé sebeprosazení, kdy nejednáme na úkor ostatních. Snažíme se předcházet konfliktům nebo je řešit bez doprovodu emocionality. Vyjednávání vyžaduje

dostatek sebedůvěry a pružné myšlení, včetně schopnosti uvažovat v alternativách a počítat s kompromisy. Úkolem je odstranit konflikty, napětí a hádky dříve, než vypuknou.

---

## DALŠÍ ZDROJE



COHEN, H., 1998. *Umění vyjednávat*. Praha: Pragma.

KOLMAN, L., 2007. *Komunikace mezi kulturami*. Praha: Alfa.

KORDA, P., 2011. *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání: jak obhájit své ceny a marže a stát se mistrem ve vyjednávání*. Praha: Grada Publishing.

MAINTLAND, I., 2000. *Umění telefonovat*. Praha: Computer Press.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL, 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press.

PACOVSKÝ, P., 2006. *Člověk a čas. Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing.

PRŮCHA, J., 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing.

RAKET, M., 2000. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press.

---

## NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK



Dopřejte si jako oddech pobyt ve wellness na horách.

---

## ODPOVĚDI



Taktické jednání v rámci interkulturního obchodního vyjednávání v sobě zahrnuje mnoho znalostí a zkušeností o kultuře obchodního partnera. Abychom uspěli, musíme se naučit odkrývat zájmy interkulturních protihráčů a pochopit jejich myšlení. Správná interkulturní komunikace je pak základním předpokladem k získávání potřebných informací. Z uvedených důvodů je dobré se naučit klást správné otázky v jazyce obchodního partnera. Čím

vyšší interkulturní obchodní záměry máte, tím taktičtější musí vaše interkulturní vyjednávání být. Umět úspěšně interkulturně vyjednat vyžaduje mnoho mezinárodní obchodní praxe.



## OTÁZKY

Jak během interkulturního obchodního vyjednávání takticky ovlivnit protihráče, aby jednal způsobem, který pro nás bude žádoucí?



## PŘÍPADOVÁ STUDIE

### Syntéza západní a asijské kultury: Společnost Chubb Insurance

Společnost Chubb Insurance si v Asii vede velmi úspěšně. V roce 2001 v asijsko-pacifické oblasti dosáhla celkového růstu více než 37% (v absolutních číslech více než 158 miliard dolarů), což byl lepší výsledek než odhad souhrnného tržního růstu z března 2002 ve výši 3-7%. Na úspěchu se podílelo hodně faktorů. Jedním z nich bylo odhodlání vrcholových manažerů uskutečnit syntézu západní a asijské kultury. Chris Gilda, prezident Chubb Asia/Pacific, a Chris Hamilton, viceprezident pro lidské zdroje, byli přesvědčeni, že nelze vytvořit vzkvétající společnost, nebudou-li manažeři vynikajícími lídry. Uvědomovali si, že lídři musí v podmínkách společnosti umět koučovat v rámci interkulturního prostředí. Chris Hamilton kouče požádal, aby pomohl jeho týmu navrhnout a realizovat program se zaměřením na rozvoj schopnosti vést, který by byl určený pro vyšší řídicí pracovníky společnosti v Asii a Austrálii. Kouč věděl, že nesmí dopustit, aby vzbudil dojem, že se snaží vnutit západní způsob jednání a ukazovat, jak vést druhé. Chris Hamilton ve skutečnosti zastával názor, že se lze učit jeden od druhého, že rozdíly obohacují a přinášejí prospěch.

Během prvního semináře v říjnu 2001 si kouč všiml, že ve skupině účastníků z Asie působí mnoho sil. Patřily k nim kulturně podmíněný sklon k harmonii, preferování mezinárodní spolupráce a smysl příslušnosti ke komunitě, které pomáhaly k dosažení jednoty na vrcholové úrovni. Jednota je v Asii významným aktivem v řízení společnosti, proto i k prosazení Chubb Insurance v regionu. Snaha o dosažení harmonie se projevovala tím, že lidé spoléhali na **nepřímé formy komunikace**. Dbali, aby nikdo neztratil tvář a aby ničí pocity nebyly negativně dotčeny. Důraz na harmonii vedl také ke snaze lidí akceptovat disciplínu, zejména konzistentně a důsledně se řídit pokyny, které vnímali jako službu organizaci a jejím klientům. Manažeři z Austrálie, jejichž kultura je západní kultuře bližší a kteří tvořili významnou skupinu Chubb Asia Pacific, byli otevřenější a spontánnější při sdílení svých myšlenek a pocitů s ostatními seminaristy. Od asijských kolegů si začali osvojovat umění naslouchat a mlčet. Naopak jim ukázali, jak se vyslovit, když se domnívali, že se skupina ubírá nesprávným směrem i v případě, když to mohlo narušit harmonii. Vzájemný respekt



a ochota učit se jeden od druhého jim umožnily obohatit a kultivovat západní a východní kulturu a dosáhnout jejich synergie. Výsledkem byla nová kultura umožňující dosahovat vysokou výkonnost a spokojenost, v níž se synteticky spojovaly charakteristické rysy západní a asijské kultury.

Manažeři Chubb Asia Pacific dokázali propojit západní individuální vedení lidí s asijskou kolektivní harmonií, poskytnout přímou a otevřenou zpětnou vazbu a vzít přitom v úvahu asijskou kulturu, aby se vyhnuli destruktivním dopadům. Nikdy neposkytnou nikomu negativní zpětnou vazbu, aniž by předem dosáhli vzájemné důvěry, respektu a porozumění. Aby neztratili tvář, nevyjadřují se kriticky k člověku, ale zaměří se na popis konkrétního chování a jeho důsledků. Dají jasně najevo, že zpětná vazba není hodnocením člověka per se. O citlivých tématech hovoří mezi čtyřma očima. Manažeři Chubb Asia Pacific se při posilování pravomocí podřízených **naučili více ptát**. Chris Giles trval na tom, že je to klíčový faktor k dosažení výsledků. Vypěstovali si návyk rozvíjet samostatné rozhodování lidí a počítat se smyslem podřízených pro kázeň a kolektivní harmonii umožňující zachovat celkové sladění struktur a cílů společnosti.

Čínští manažeři konstatovali, že bez ohledu na tradovaný kolektivní přístup (čínskými hrdiny byli jedinci jako Konfucius, Meng, Zhu Bolu, Sun Tzu) bez problému přijal jak individualistickou, tak kolektivistickou orientaci. Využívat v koučování interkulturní komunikace interkulturní rozdíly není snadné a někdy i nemožné, protože někdy lze jediné zvolit postup něco za něco. Samolibé uspokojení, čeho bylo dosaženo, však nebylo na místě. Všichni z Chubb Asia Pacific musí stále hledat nové způsoby, jak více využívat svůj potenciál a kulturní rozdíly, a přitom dosáhnout úspěchu, o jakém se jim nesnilo.

### Otázky k případové studii

Jak při vyjednávání ovlivňují nepřímé formy komunikace dosažení harmonie?

Proč se manažeři při posilování pravomocí učili více ptát svých podřízených?

Jaké jsou základní znaky západní a asijské kultury?

K čemu přispěla syntéza západní a asijské kultury?

---

### PRO ZÁJEMCE



Vyjednávání je komunikační dovednost, která vyžaduje učení a trénink. Je nutné si uvědomit, že každý nemá pro vyjednávání předpoklady. Z uvedených důvodů bude pro něho náročné se této dovednosti naučit.

---



## PRŮVODCE STUDIEM

Chceme-li ovlivnit svého protihráče, měli bychom především pochopit jeho zájmy a cíle. Pak můžeme odhadnout, jak bude prosazovat své zájmy a jaké postoje při vyjednávání uplatní. Základem pro úspěšné vyjednání je schopnost ovládnout vlastní emoce. Protihráče můžeme ovlivnit pouze tehdy, když umíme odvrátit jeho pozornost od připravovaného cíle. Odvedení pozornosti nám umožní spustit jednání, které se ve svém důsledku změní v náš prospěch. Když někoho svým jednáním zaskočíme, nedokáže se chovat podle svých plánů. Jedná se o neočekávanou situaci, kdy je protihráč nucen začít improvizovat. Využívá informací, které se k němu během jednání dostávají, aby mohl postupně měnit či upravovat, co si naplánoval. Teprve zpětně jsme schopni si uvědomit, jak obratné formulace jsme mohli použít, abychom nepůsobili zaskočeně.



## ŘEŠENÁ ÚLOHA

### Vyhodnocení obchodního vyjednávání

Tvrzení se řadí do tří kategorií (X, Y, Z). Sečtěte zvlášť své odpovědi v každé kategorii.

	a	b	c	d	e
<b>Téma 1</b>	Y	X	Z	X	Y
<b>Téma 2</b>	Z	Y	X	Y	Z
<b>Téma 3</b>	X	Z	Y	Z	X
<b>Téma 4</b>	Z	Y	X	Z	X
<b>Téma 5</b>	Z	X	Y	Z	X
<b>Téma 6</b>	Y	Z	X	Z	X
<b>Téma 7</b>	X	Y	Z	Y	Z

TYP	SMÍŘLIVÝ	BOJOVNÝ	HRÁČSKÝ
Vaše odpovědi			
Počet zaškrtnutí			

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Podívejte se na sedm témat, které se týkají obchodního vyjednávání. Zvolte z pěti možností variantu, které nejlépe odpovídá vašemu názoru.

Tvrzení se řadí do tří kategorií (X, Y, Z) individuálního vyjednávacího stylu (smířlivý, bojovný, hráčský).

#### **Téma č. 1: Vyjednávání a vy.**

Když se vyjednává cena, je nejdůležitější:

- Umět přijmout výzvu.
- Umět občas ustoupit, abyste proti sobě nepoštvali protistranu.
- Namluvit protistraně, že získává velké ústupky.
- Najít kompromis přijatelný pro všechny.
- Být pevný a odhodlaný.

#### **Téma č. 2: Vy a ostatní.**

V případě napjatých situací:

- Proč se vystavovat konfliktu, když je možné jednat pomocí prostředníka.
- Když jsem naletěl/a, nedělá mi problém to druhé straně vrátit, jakmile je příležitost.
- Je lepší si nechat některé názory pro sebe, aby se nestupňovalo napětí.
- Nejlepší obrana je útok (kousavá ironie).

- e) Ukázat na neshody mezi rozhodovateli protistrany je nejlepší způsob získání důvěry.

**Téma č. 3: Vy a ti vaši.**

Jednáte-li uvnitř týmu:

- a) Raději jsem v pozadí než v první linii.
- b) Rád rozdávám role a tahám za nitky.
- c) Přebírám iniciativu a chci být podpořen ostatními.
- d) Nechávám ostatní zaujmout tvrdé stanovisko a pak hraji roli smířovatele.
- e) Pozoruji a zachovávám odstup.

**Téma č. 4: Oznámení špatné zprávy.**

Musíte si nechat schválit nečekanou změnu ceny nebo platebních podmínek:

- a) Obratně prezentuji čísla a snažím se minimalizovat důležitost změny.
- b) Zaujmu tvrdou pozici a dám druhé straně najevo, že musí ustoupit dříve než já.
- c) Nechám zasáhnout své vedení, aby špatnou zprávu zvěrohodnilo.
- d) Zařídím se tak, abych nenápadně sdělil/a špatnou zprávu uprostřed toku informací.
- e) Postupuji po etapách, abych se vyhnul/a nepříjemné reakci protistrany.

**Téma č. 5: Přistižen při činu (1).**

Poskytl/a jste obchodnímu partnerovi nepravdivou informaci a on si toho všimne:

- a) Jsem obratný/á, abych našel/la věrohodné vysvětlení a zachoval/a zdání poctivosti.
- b) Začnu se omlouvat a pokusím se v očích protistrany vykoupit.
- c) Rychle zaútočím, protože protivník je málokdy „neposkvrněný“.
- d) Trvám na části informace a snažím se zaset pochybnost do mysli protistrany.
- e) Snažím se jednání zkrátit.

**Téma č. 6: Přistižen při činu (2).**

Zákazník si protiřečí v číslech a klame některými prognózami, aby získal lepší cenu:

- a) Donutím ho, aby čísla a prognózy vysvětlil/a, a dostanu ho tak do slepé pozice.
- b) Kladu nepříjemné otázky, abych nastavil/a zrcadlo jeho protikladným tvrzením.
- c) Změním téma, abych se vyhnul/a roztržce.
- d) Nechám si téma v záloze, abych ho použil/a v příhodný moment.
- e) Neřeknu nic, raději analyzuji tuto otázku později s chladnou hlavou.

### **Téma č. 7: Nedodržený závazek.**

Zákazník nedodržel slovo:

- a) Neřeknu nic, abych nevyostřil spor.
- b) Zvýším tón hlasu a žádám o vysvětlení.
- c) Zajistím, aby se to lidé kolem dověděli.
- d) Nedodržený závazek využiji, abych okamžitě získal/a kompenzace.
- e) Obviním zákazníka, že nedodržuje vlastní principy.

---

## **NÁMĚT NA TUTORIÁL**



Všimněte si možných nedorozumění, která vznikají díky interakcí lidí s opačnou orientací. Jste **monochroničtí** nebo **polychroničtí**? Dokážete identifikovat, z čeho pramení vaše orientace a jak jste s ní spokojeni?

### **Monochronicky orientovaný člověk**

Dělá jednu věc současně.

Bere časové rozvrhy a plány vážně, jejich porušení omlouvá jen z nejzávažnějších důvodů.

Považuje práci za nejdůležitější součást života, někdy důležitější než rodinu.

Považuje soukromí za důležité, málokdy si půjčuje, pracuje nezávisle.

### **Polychronicky orientovaný člověk**

Dělá několik věcí současně.

Považuje časové rozvrhy za užitečné, ale nejsou pro něho dogma, plány lze z mnoha důvodů porušit.

Považuje rodinu a interpersonální vztahy za důležitější než práci.

Udržuje aktivní kontakty s druhými, pracuje v přítomnosti a současně s mnohými lidmi.

---



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Jaká je vaše vlastní psychologická časová orientace?

Pomáhá vám dosahovat vašich cílů a jste s ní spokojeni nebo nespokojeni?

Jste-li nespokojeni, co s tím zamýšlíte udělat?

---



### VĚTA

Vyjednávat neznamena hádat se.

---



### SHRNUTÍ KAPITOLY

Podílet se na vyjednávání mohou dvě a více osob. Jde o vyřešení problémů, o zhodnocení minulých zkušeností a nástin budoucí perspektivy. Lze vidět rozdíly mezi **obchodním, politickým** a **odborně vědeckým** vyjednáváním. Každý z vyjednávačů má určité záměry, což si musí uvědomit druhá strana, včetně vztahové úrovně. **Po ukončení vyjednávání je vhodné provést jeho rozbor, který zahrnuje**, zda byl cíl vyjednávání oběma stranám jasný, zda bylo vyjednávání vedeno se správným vyjednávačem, zda bylo vedeno ve správný čas a na správném místě, zda byla splněna všechna očekávání, zda vyjednávači dostatečně naslouchali a kdo více mluvil, zda byly brány rovněž názory protistrany, a když ne, tak proč, zda byl čas dobře zužitkován, jaká byla verbalizace a argumenty, v jakém tónu bylo vyjednávání vedeno, zda se objevovala kritika a v jaké podobě. Pozornost je třeba věnovat také neverbálním parametrům.

---

## 7 ARGUMENTACE A PŘESVĚDČOVÁNÍ JAKO KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní kapitoly ARGUMENTACE A PŘESVĚDČOVÁNÍ JAKO KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI je vymezení argumentace a přesvědčování z hlediska komunikačního procesu. Kapitola se odvolává na dodržování etických principů přesvědčování jako protikladu manipulativních technik. Rozebírá persvazivní funkci marketingové komunikace skrze aspekty komunikačního mixu. Nabízí konkrétní styly přesvědčování, včetně dotazníku k testování a analýze vlastního stylu přesvědčovatele v neutrální atmosféře i pod tlakem.

---

### CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- zvýšit osobní odolnost vůči manipulaci;
  - využívat vzájemnost v argumentaci;
  - odhalit nekalé úmysly v přesvědčování;
  - vytvořit pozitivní atmosféru k argumentaci a přesvědčování druhého;
  - poznat vhodné situace pro asertivní styl přesvědčování;
  - praktikovat věcnou argumentaci.
- 

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Asertivita, argument, atmosféra, etika dialogu, manipulace, nekalé úmysly, persvaze, přesvědčování, přesvědčovatel, věcnost, vzájemnost.

---

## 7.1 Vymezení argumentace a přesvědčování

Argumentace a přesvědčování způsobily pokrok v kulturních dějinách lidstva. V rané fázi kulturního vývoje se pro argumentaci a přesvědčování druhého člověka používala hrubá síla. V pokročilé fázi kulturního vývoje se argumentace a přesvědčování druhého s pomocí slov změnilo. Jádrem vzniku argumentace a přesvědčování spočívá ve starověkém Řecku, kde byli za mistry argumentace a přesvědčování považováni **sofisté**. Vznikala první státní náboženství. Bohyní přesvědčování byla v Řecku bohyně **Peithó**, služebnice Afrodity. Peithó pomáhala svým oblíbencům, aby jako výsledek za přesvědčování získávali úspěch a lásku.

**Argumentace**, která může být slabá, střední nebo silná, vychází ze své povahy a podstaty. Zvítězit v argumentačním duelu nemusí vždy znamenat, že poražený je současně přesvědčený. Argumentace může působit opačně, že se poražený ve vlastním názoru více utvrdí. Argumenty mohou být očividné důkazy, tedy **důkazy ad oculos**, fakta, data, měřitelné údaje, vědecké důkazy, osobní zkušenosti, svědectví, zvyky, pravidla, tradice, příklady, podobenství, autority nebo extrapolace. Zásady argumentace ovlivňují hodnotu, smysl, význam a opodstatněnost předmětu argumentace, kterým může být věc, myšlenka nebo cíl. Způsoby argumentace se odvíjejí od vědomého a respektovaného společného zájmu, kdy „**všechno souvisí se vším**“. Podle cíle rozlišujeme **kooperativní** a **strategickou** argumentaci. Cílem strategické argumentace je útok na partnera v komunikaci. Útok v komunikaci může být realizován hrozbou nebo zastrašováním. Partner se útoku brání vyhýbáním nebo mystifikací. Při vyhýbání nepředkládá žádné argumenty, ke kterým se lze vyjádřit. Z uvedeného důvodu argumentuje samostatně. Při mystifikaci odkazuje na nadřazené nebo odbíhá do obecné roviny (to je dlouhá historie).

Běžným způsobem argumentace je **argumentatio ad rem** ve smyslu věcné argumentace, která se uplatňuje při společném zájmu jako základ a společné východisko k přemýšlení a hodnocení. Věcnou argumentaci lze používat tam, kde byl hledán a nalezen společný zájem. Uplatňuje se zde váha odborných argumentů a logiky. Společný zájem nemotivuje žádnou stranu, aby se uchýlovala k manipulaci, lži nebo intrikám. V běžné komunikaci se však věcnost uplatňuje poměrně vzácně. Mezi další způsoby běžné argumentace patří **argumentum ad misericordiam** nebo **argumentum ad personam**, kde se jedná o nevěcné styly komunikace.

**Přesvědčování** je ovlivňování, při kterém se přesvědčovaný jedinec pod vlivem přesvědčovatele **dobrovolně, zainteresovaně a zúčastněně** ujišťuje o zdůvodnění určitého stanoviska. Přesvědčování může mít pro člověka existenční význam (absolvent vysoké školy musí přesvědčit o svých kvalitách budoucího zaměstnavatele). Prostor pro přesvědčování se otevírá všude, kde je třeba sjednotit názor na sporné otázky mezi lidmi stojícími mocensky na stejné úrovni. Při přesvědčování je důležité vědět, že výsledkem přesvědčování je aktuální stav mysli člověka, kterého přesvědčujeme. Těžko lze přesvědčit někoho, který už byl jednou přesvědčený. Z uvedeného důvodu je přesvědčovací proces náročný na logické myšlení jak pro přesvědčovatele, tak pro přesvědčovaného.



Přesvědčovat nedokážou lidé, kteří se prezentovaných zásad nedrží a neřídí se jimi. Přesvědčit lze pouze tehdy, když je člověk ochoten se nechat přesvědčit a přesvědčovateli při tom disponuje prověřenými důkazy a argumenty. Důvěryhodnost si tak přesvědčovateli nemůže nacvičit. Potřebuje naopak odstranit emoční bariéry, které chrání aktuální myšlenkovou polohu přesvědčovaného a posílit jeho ochotu přijmout nové informace, které mohou přivodit změny. K tomu pomáhá navození příjemné atmosféry. **Love bombing** je psychologicky profesionální postup demonstrující přízeň a zájem o přesvědčovaného člověka.

## 7.2 Etika přesvědčování – přesvědčování a (versus) manipulace

V kontextu přesvědčování se vynořují některé etické školy výrazněji než ostatní (utilitarismus, universalismus, situační etika a etika dialogu). **Utilitarismus** je založený na užitečnosti. Konstatuje, že přesvědčování je etické tehdy, když vede k co nejvyššímu dobru pro co nejvíce lidí. Lékař podává nepravdivou informaci pacientovi v zájmu jeho dobra, a v podstatě se chová eticky. Utilitarismus se zaměřuje na dopady daného činu. **Universalismus** je vyjádřený Kantovým kategorickým imperativem „**Jednej tak, aby maximum tvé vůle mohlo vždy platit jako princip obecného zákonodárství**“. Universalismus stojí na myšlence, že chování každého musí být vzorem pro ostatní, proto vylučuje lež. Lež je nesprávná, protože konstatování pravdy je základním předpokladem smysluplné komunikace. **Situační etika** staví do popředí specifika konkrétní situace. Je-li v zájmu dobra pacienta závislého na určitém léku daný lék užívat, pak je současně etické zamíchat tento lék uvedenému pacientovi také do jídla. **Etika dialogu** uvádí, že přesvědčování probíhá správně, když se jeho účastníci vzájemně vnímají jako plnohodnotní partneři, nikoliv jako objekty manipulace. Vyskytnou-li se v procesu přesvědčování lži a polopravdy, důvěra je narušená a přesvědčování znehodnoceno. Preventivně lze proto doporučit:

- 1) Nejprve se ptejte, až potom obhajujte. Buďte otevření dalším perspektivám.
- 2) Rozumějte tomu, co tvrdíte. Buďte dobře informovaní.
- 3) Vyhybejte se nesmyslům, nesprávným výkladům a neúplným informacím.
- 4) Buďte připraveni ustoupit, když víte, že můžete druhému způsobit škodu.

Výskyt etiky dialogu lze v současnosti pozorovat v procesu přesvědčování stále více. Tréninky obchodních dovedností připravují správné obchodníky, kteří disponují upřímností, skutečným zájmem o věc, odborností a zákaznickým dobrem jako ústředním motivem. Uvedené charakteristiky se zdají pro obchodníka nepředstavitelné. Na druhé straně efektivní dotazování a empatie jsou pro obchodníky pouze prostředky k zvýšení prodeje. Snaha o odhalení skutečných potřeb zákazníka skrze empatickou komunikaci je však vhodnější způsob přesvědčování než tvorba nepravdivých tvrzení. K přesvědčování lze využívat zjednodušenou verzi **etického kontinua**. Na jednom pólu stojí Machiavelli s tvrzením, že účel světí prostředky. Na druhém pólu stojí Gándhí s výrokem, že zlo plodí zlo. Machiavelli

reprezentuje stranu vah, kde stáli sofisté a částečně také utilitaristé. Gándhímu stojí blíže univerzalizmus a etika dialogu.

Přesvědčování jako komunikační dovednost lze využívat pro etické i neetické záměry. Na jedné straně může přispět k snížení zneužívání návykových látek, k prevenci asociálního chování a povede k pozitivním výsledkům. Na druhé straně může být zneužito drogovými dealery, promiskuitními osobami a dalšími podvodníky. **Je tedy správné přesvědčování jako komunikační dovednost učit a rozvíjet?** Odpověď je kladná. Výcvik v přesvědčování jako komunikační dovednosti činí komunikující odolnějšími proti manipulaci ze strany druhých. Kdyby komunikační výcvik přesvědčování neexistoval, objevili by se jedinci, kteří by dokázali přesvědčování zneužívat pro nekalé úmysly. Výcvikem komunikující mohou zvýšit své kompetence v odhalování manipulativních praktik a snižovat riziko, že se stanou v přesvědčování obětí manipulace. V procesu přesvědčování mohou proti sobě stát dva manipulátoři (přímý a nepřímý).

- 1) **Přímá (nátlaková) manipulace** – manipulátor obchází vůli manipulovaného, který si zřetelně uvědomuje, že musí udělat něco, co nechce. Nátlaková manipulace je typická pro jednání z pozice moci či autority (rodič vůči dítěti, učitel vůči žákovi, policista vůči občanovi, monopol vůči zákazníkovi).
- 2) **Nepřímá (taktizující) manipulace** – manipulátor obchází vědomí manipulovaného, který si není vědomý, že se aktuálně děje něco, co je pro něho nevýhodné. Taktizující manipulace je typická pro jednání z pozice podřízeného (dítě obchází zákaz rodiče, žák opisuje při zkoušce, občan hraje hloupého při dopravní kontrole, uživatel porušuje licenční podmínky počítačového monopolu).
- 3) **Altruistická manipulace** – manipulace ve prospěch manipulovaného (rodičovské manipulace ve prospěch dětí).
- 4) **Egocentrická manipulace** – manipulace ve prospěch manipulátora (obchodnické manipulace).
- 5) **Spouštěcí manipulace** – přichází první v pořadí.
- 6) **Obranná anti-manipulace** – obranná reakce na předchozí manipulaci, která má ovšem také charakter manipulace.
- 7) **Manipulace reálnými lidmi** – mají běžný význam.
- 8) **Manipulace fantazijními postavami** – po rozchodu se dívka není schopna zbavit vize partnera, který ji opustil. Má tendenci vizi k sobě přitahovat, nebo ji proklínat a od sebe odhánět. Jedná se o manipulaci s fantazijní postavou partnera, která zhoršuje psychickou pohodu dívky.

Přesvědčování versus manipulace jsou polární opozita, které vytvářejí kontext buď – anebo jako **bipolární kontinuum**. Každá zpráva se nachází v kontinuu ovlivňování – manipulace. Za **ovlivňování** lze považovat reklamu, kamarádovu žádost, abych nebral/a drogy, informace o škodlivosti kouření, politickou kampaň, telemarketing nebo rozhovor směřující k změně postoje druhého. Za **manipulaci** lze považovat rozkazy manažerů, policejní výslechy, zákazy kouření, zákon o zákazu telefonování za volantem, vymáhání dluhů nebo citové vydírání ve vztahu. Tři indikátory ukazují, kde se vyslaná zpráva na bipolárním kontinuu nachází:

- 1) Povaha hrozby.
- 2) Schopnost konat jinak.
- 3) Percepce svobodné volby.

### 7.3 Persvazivní funkce marketingové komunikace

**Persvaze** se zabývá přesvědčováním druhého pomocí verbální komunikace. Cílem je změna postoje, která je důsledkem vystavení jedince přesvědčovacímu procesu. Funkcí persvaze je ovlivňovat změnou přesvědčení, hodnot a postojů partnera v komunikaci. Přesvědčovatel se vědomě snaží změnit chování druhého prostřednictvím přenosu určité informace. Jedná se o symbolický proces, kdy přesvědčovatel jako komunikátor ovlivňuje svého partnera, aby změnil chování prostřednictvím vyslané zprávy. Záměrem vyslané zprávy je vytvářet, posilovat a změnit reakce druhého. Vyslaná zpráva se pokouší ovlivnit duševní stav druhého skrze komunikaci, ve které má protějšek určitou míru svobodného rozhodnutí. Komunikační kontext přesvědčovateli nabízí aktivně vytvářet, posilovat, obměňovat a potlačovat původní přesvědčení, postoje, úmysly, motivaci a chování protějšku. Jedná se o specifickou formu komunikace, jejímž cílem je ovlivnit duševní stav druhého v atmosféře svobodné volby.

**Persvazivní funkci** splňuje v marketingu **propagace** se zaměřením na cílené oslovení zákazníka určitým sdělením. Jedná se o formu komunikace mezi prodávajícím a kupujícím za účelem ovlivňování nákupního chování. K ovlivňování nákupního chování zákazníka aplikujeme **komunikační mix**, který tvoří reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing, osobní prodej, event marketing, sponzoring a on-line komunikace.

**Reklama** je placenou neosobní formou marketingové komunikace s cílem informovat spotřebitele a ovlivnit jeho nákupní chování. Jedná se o jednosměrnou komunikaci. V reklamě lze použít všechno, co neodporuje etickému chování a zákonu o regulaci reklamy. Existují tři základní typy reklamy, mezi které patří – **všeobecná** reklama s cílem zvýšit agregátní poptávku bez rozlišení značky, **značková** reklama s cílem propagovat určitou značku, její výrobek nebo službu a **instituční** reklama s cílem vytvořit pozitivní mínění v očích veřejnosti. K základním funkcím reklamy v médiích (noviny, časopisy, rozhlas, televize, internet, venkovní reklama) patří **informovat** zákazníka o novém výrobku, včetně

změn spojených s výrobkem, **přesvědčovat** zákazníka, proč právě propagovaný výrobek je nejlepší a **připomínat** zákazníkovi, že propagovaný výrobek je průběžně na trhu.

**Podpora prodeje** je nepřímý nástroj marketingové komunikace, který se snaží podpořit prodej pomocí podnětů a konkrétních motivů ke koupi. Motivy se mohou stát reklamní dárky, vzorky, ochutnávky, kupóny, cenové stimuly, vystavené zboží, soutěže nebo prémie.

**Public relations (PR)** je získávání podpory a porozumění v organizacích, které ovlivňují dosažení propagačních cílů. Formováním dobrých vztahů s okolím a cílovými skupinami zákazníků, získáváním publicity, odvracením událostí, které staví firmu do nepříznivého světla, dosáhne public relations pozitivní obraz v očích veřejnosti (image firmy), dobrého jména (goodwill) a podnikové identity (corporate identity). Mezi prostředky PR patří press relations, firemní akce, sponzorování, lobbování, firemní identita, firemní kultura a činnost spojená se sociální odpovědností.

**Přímý marketing** je přímou komunikaci mezi zadavatelem a adresátem. Přímá komunikace probíhá přes e-mail, telemarketing, odpovědní zásilku, kupony, neadresný mailing. Základním principem je práce s databází klientů, jejich třídění a tím stanovení přesných cílových skupin nebo co nejlepší nabídky vyhovující konkrétní cílové skupině.

**Osobní prodej** probíhá jako přímá komunikace „face to face“ a protože působí přímo na kupujícího, je efektivnější než ostatní nástroje propagace. Využívá se při prodeji zboží jako je kosmetika, drogerie, elektrospotřebiče, peněžní a pojišťovací služby. Umožňuje získání okamžité zpětné vazby od zákazníka. Zahrnuje tři základní typy prodeje, mezi které patří prodej velkoobchodníkům a distributorům, maloobchodní prodej a přímý prodej.

**Event marketing** je zážitkový marketing, jehož úkolem je zprostředkovat určité cílové skupině emocionální zážitky spojené s firemní značkou. Zážitky vzbuzují dobrý pocit a zvýšení oblíbenosti značky. Jedná se o sportovní, umělecký, gastronomický či jiný zábavný a společenský program v podobě street show, akcí v místě prodeje, teambuildingové programy, firemní oslavy. Podstatou event marketingu je zaujmout cílovou skupinu zákazníků a motivovat ji k aktivní účasti. Kromě zvyšování oblíbenosti značky je cílem event marketingu zvyšování loajality stávajících zákazníků ke značce nebo posílení asociace značky.

**Sponzoring** je založený na principu služby a protislужby. Sponzor poskytuje finanční obnos, za který dostává protislужbu směřující k dosažení svých marketingových cílů. Nejčastěji se jedná o sportovní sponzoring nebo o sponzoring v kulturní a sociální oblasti.

**On-line komunikaci** využívá velký počet zákazníků, kteří se nacházejí v on-line, proto je výhodné cílit na ně přes internet. Do technik internetového marketingu patří SEO, PPC reklama, obsahový marketing, display reklama, e-mailing či propagace na sociálních sítích.

## 7.4 Styly přesvědčování

Povaha a charakter osobnosti ovlivňují, jaký styl přesvědčování osobně používá. Každý osobnostní typ ovládá jednotlivé přesvědčovací styly s různou úspěšností, protože nelze označit jeden styl za ideální a ostatní za špatné. Cholerik bude mít problémy s uplatňováním stylu spolupráce a důvěry, protože jeho přirozeností je styl odměny a trestu. Záleží tedy na kontextu situace. Někdy není čas na uplatňování stylu spolupráce a důvěry, zejména v extrémní situaci. V extrémní situaci nezbyvá čas na pomalé a zdoluhavé přesvědčování. Vyhrává, kdo dokáže rychleji a efektivněji jednat. Strategie ovlivňuje aplikované styly přesvědčování, tedy způsoby, jak přesvědčit. Každý používá jiný soubor jednotlivých prostředků a každý je účinný jindy a jinak.

- 1) **Odměna a trest – houževnatý bojovník.** Každý si jistě živě představí, co se tímto stylem myslí. Jinak také styl cukru a biče. Druhého přesvědčujete tím způsobem, že když vám bude po vůli, tak dostane sladkou odměnu. Když vám po vůli nebude, stihne ho krutý trest. Houževnatý bojovník bojuje tak dlouho, dokud nedosáhne svého, i kdyby měl padnout. Metoda je to rychlá a v okamžitém účinku velmi efektivní. Jedná se však o styl násilného přesvědčování, který nemá dlouhodobý účinek. Navíc si tímto způsobem si vyrobíme množství nepřátel.
- 2) **Spolupráce a důvěra – přátelský pomocník.** Toto je opačný styl přesvědčování proti stylu odměny a trestu. Druhého přesvědčujete tím, že mu ukážete, že se na vás může kdykoliv spolehnout. Stane-li se něco, jedete v tom s ním, nenecháte ho v problému. Druhého přesvědčujete tím, že ho vnitřně motivujete, že sám chce udělat, co chcete i vy. Nevýhoda spočívá ve zdoluhavosti, protože efekt není vidět okamžitě. O to větší trvanlivost však efekt má.
- 3) **Společná vize – nadstavba předchozího.** Zde už nemusíte nikoho motivovat, tady se druhý motivuje sám. Tím, že má pocit, že spolu s vámi pracuje na společném zájmu, že cítí vnitřní potřebu posunout společnou myšlenku dál. Nezáleží, kdo přišel s myšlenkou jako první. Tento styl má pouze několik úskalí. Jednak se málokdy povede, aby panovala vzácná shoda v názorech. Tento styl používají mistři v přesvědčování. Hlídat je třeba, aby se společné vize náhle nerozešly nebo nezkřížily.
- 4) **Asertivní přesvědčování – logik.** Styl asertivního přesvědčování je založený na přesvědčování pomocí faktů a logicky poskládaných argumentů. Nepočítá, že se lidé občas chovají nelogicky a podle emocí. V tom je síla a zároveň slabina stylu. Asertivně lze protivníka „utlouci argumenty“. Tak dlouho přikládáte nové argumenty, až druhý nenajde nic na svoji obranu, máte-li ovšem zásobu argumentů. Nevýhoda spočívá v tom, že pokud asertivně na druhého tlačíte, může mít pocit, že se nejedná o vlastní vůli. Z uvedeného důvodu s vámi nebude spolupracovat, i kdyby byla objektivní pravda na vaší straně.

Podle tří kroků pro **efektivní přesvědčování** ukažte, že rozumíte/chápete, jak se partner na věc dívá: „Chápu, co tím myslíte ...“. Vyjádřete, co to znamená pro vás: „Já to však, vidím takto ...“. Řekněte, co chcete, aby se stalo: „Navrhuji proto, abychom ...“

## 7.5 Způsoby nevěcné argumentace

	<b>Argumentatio ad hominem</b> – nevěcná argumentace pro konkrétního jedince „na co bude slyšet“, přesvědčování o postupu, který je v jeho zájmu a odpovídá jeho zásadám, na svém jednání vydělá, zviditelní se a stane se slavným, přičemž polovina argumentů vychází ze sobectví a ješitnosti, základní princip = přesvědčovaný jedinec argumenty přijímá, přestože ví, že „se věci mají jinak“.	(1)
	<b>Argumentum ad auditorium</b> – dojem, jakým zapůsobí mluvčí na diváky (televizní předvolební diskuze).	(2)
	<b>Argumentum baculinum</b> – hrubá argumentace, kdy jsou připomenuty důsledky, rozhodne-li se přesvědčovaný jinak.	(3)
	<b>Argumentum ad ignorantiam</b> – argumentace, která počítá s nevědomostí nebo neinformovaností přesvědčovaného.	(4)

## 7.6 Logické dokazování

Tabulka 7: Chyby v logickém dokazování

<b>Petitio principii</b> do formulace argumentace se vplétá něco, co se ještě nedokázalo.	<b>Proton pseudos</b> počáteční lež. Stavba je vybudovaná na tezi, která není pravdivá.	<b>Quaternio terminorum</b> hojně používané sofistiky, kdy mají v sylogismu čtyři členy, protože prostřední člen je možné pochopit několika způsoby.
<b>Saltus in probando</b> skok v důkazu. Argumentující skočí dál, než mu logické argumenty umožňují.	<b>Předčasné zobecnění</b> děláme soudy na základě neúplné indukce, nedostatečného prozkoumání, nedostatečných dat a další data řadíme podle vytvořeného přesvědčení.	<b>Uvažování „z možného na skutečné“</b> žijeme s tím celý život, ovšem v argumentaci by to být nemělo.  <b>Post, ergo propter</b> potom, a tedy proto. Něco se stalo po něčem jiném a je tedy toho následkem.

## DEFINICE



**Myšlenkový implantát** lze implementovat do procesu přesvědčování v situaci, kdy přesvědčovaný jedinec není schopen nějakou dobu argumentovat ve prospěch svého nového názoru, protože svému nabytému stanovisku ještě neporozuměl.

---

## KONTROLNÍ OTÁZKA



Co potřebujete, abyste dokázali druhého rychle přesvědčit?

- 1) Společenskou přiměřenost (lidé dělají rádi, co ostatní).
  - 2) Shodu názorů (empatii, sympatii, malé posuny).
  - 3) Podporu dojmu (kontakt s benefity).
  - 4) Nastavení výchozího postavení (prezentaci, podporu vlivu).
- 

## KORESPONDENČNÍ ÚKOL



Odhalte záměr manipulace ve výroku: „Máme vás rádi a myslíme to s vámi dobře.“

---

## K ZAPAMATOVÁNÍ



**Morální argumentace** se opírá o vyšší hodnoty, přiměřenost řešení a předběžnou otázku (před vlastní věcnou diskusí si řečník nechává potvrdit morální zásady).

**Emocionální argumentace** se opírá o pocity a emoční stavy.

**Taktická argumentace** se opírá o anticipaci, diverzi/odklon a zdánlivý souhlas.

---



## DALŠÍ ZDROJE

EDMÜLLER, A. a T. WILHELM, 2011. *Velká kniha manipulativních technik*. Praha: Grada.

GÁLIK, S., 2012. *Psychologie přesvědčování*. Praha: Grada.

KHELEROVÁ, V., 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada.

KLAPETEK, M., 2008. *Komunikace, argumentace, rétorika*. Praha: Grada.

SCHRANNER, M., 2011. *Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích. Strategie a taktiky pro složité případy*. Praha: Grada.

SZYMANEK, K. A., 2008. *Sztuka argumentacji: ćwiczenia w badaniu argumentów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe.



## NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

Dopřejte si jako oddech krátký výlet na kole.



## ODPOVĚDI

Předpokladem úspěšného přesvědčování je věrohodnost přesvědčovatele, emotivita a logická argumentace. V procesu přesvědčování musí přesvědčovatel dávat pozor, co chce skutečně dokazovat. Přesvědčovatel musí dbát na **etiku dialogu** v přesvědčování, aby se jeho účastníci vzájemně vnímali jako plnohodnotní partneři, nikoliv jako objekty manipulace. Vyskytnou-li se v procesu přesvědčování lži a polopravdy, důvěra je narušená a přesvědčování znehodnoceno.



## OTÁZKY



Jaké jsou předpoklady úspěšného přesvědčování?

---

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



### Kolegyně

Máte kolegyni, se kterou jste již v minulosti pracoval/a na několika projektech. Znáte ji jako člověka, který má hlavu plnou nápadů, někdy dobrých, někdy průměrných, ale někdy otřesných. Rozhodující je pro ni množství, nikoliv kvalita. Vy jste však zastáncem názoru, že jeden dobrý nápad je lepší než deset pochybných nápadů dohromady.

Nedávno vám kolegyně poslala hrubý náčrt projektu, na kterém spolu pracujete. Chce se s vámi rovněž sejít a pohovořit si o něm, protože je váš společný. Mezitím si stihnete přečíst koncepci projektu a zjistíte, že vaše kolegyně opět „ulétla“. Její koncepce je naprosto nepřijatelná. Kdybyste s koncepcí souhlasila, mohl by celý projekt dopadnout špatně. Když by byl tento návrh prezentován před vedoucím oddělení, vypadal by jako nedomyšlený. Do podobné situace se však nechcete dostat. Uvítáte proto iniciativu kolegyně sejít se na společné schůzce, pro kterou si připravíte několik vlastních nápadů a konceptů. Schůzku máte mít ve 13,00 hodin, po obědě.

Na obědě si ale všimnete, že na vás vedoucí oddělení gestikuluje, abyste si sedl/a k němu. Popřejete si dobrou chuť, vedoucí však na vás zamyšleně hledí a dodá: „Na tom projektu jste si mohli dát více záležet. Dopoledne byla u mě vaše kolegyně a ukazovala mi projekt, abych ho schválil, ale příliš mě návrh projektu nepřesvědčil. Čekal jsem od vás určitě více... No nic.“

Vracíte se do své kanceláře a netrpělivě čekáte na kolegyni, která požádala šéfa o schválení projektu bez vás a vašich připomínek. Kolegyně přijde o 15 minut později, ale mile se na vás usmívá.

### Otázky k případové studii

Jaké argumenty budete chtít slyšet od kolegyně?

Jak budete argumentovat nedomyšlený návrh projektu svému šéfovi?

Jakými argumenty budete chtít přesvědčit kolegyni, aby od svých „úletů“ upustila?

Jaké jsou podle vašeho názoru nejdůležitější zásady účinné argumentace.

---



## PRO ZÁJEMCE

Jaké triky vám pomáhají přesvědčit ostatní, aby dělali, co po nich chcete?

---



## PRŮVODCE STUDIEM

Mezi faktory, které umožňují přesvědčování, patří **komunikátor** (mluvčí, řečník, jeho věrohodnost, neverbální vystupování, zainteresovanost), **komunikace** (forma, obsah, srozumitelnost a organizace komunikace, argumentační figury) a **cílová skupina posluchačů** (její předběžná informovanost, soudy a předsudky, postoj k problému).

---



## ŘEŠENÁ ÚLOHA

**Jak vypadá schéma přesvědčování?**

silné sdělení – uvést všechny nezbytné informace – posluchači musí souhlasit – rychlé odpovědi na dotazy posluchačů – poskytnutí informací pro očekávaný závěr – motivace k akci.

---



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Které z uvedených výroků jsou pravdivé? V případě pravdivého výroku se zamyslete nad zdrojem, z něhož jste danou informaci získali. Jak zdůvodníte partnerovi v diskusi, že je to pravda?

- 1) Dinosauři vymřeli před 65 miliony let.
- 2) Přemysl Otakar I. byl prvním českým králem.
- 3) Jan Žižka porazil křižáky na Vítkově.
- 4) Manželkou Johna Lennona byla Yoko Ono.
- 5) Adolf Hitler byl Němec.
- 6) Strasburk leží v Rakousku.

- 7) Hlavní město Austrálie je Melbourne.
  - 8) Telefon vynalezl Anthony Graham Bell.
  - 9) Cukr je sladký.
  - 10) Malé děti vyžadují stálou péči.
  - 11) Chřipka není smrtelná choroba.
  - 12) Velcí psi bývají nebezpeční.
- 

### NÁMĚT NA TUTORIÁL



Pokuste se přesvědčit kolegy:

- 1) Aby s vámi zašli dnes do hospody na pivo.
  - 2) Aby se s vámi zítra učili na vědomostní test.
  - 3) Aby se přihlásili na vybraný (volitelný) předmět.
  - 4) Aby s vámi šli darovat krev.
- 

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



**Testovat a analyzovat vlastní styl může přesvědčovatel pomocí Dotazníku komunikačního stylu – asertivita, který mu pomůže odhalit, na co klade při přesvědčování největší důraz jak v neutrální atmosféře, tak pod tlakem.**

#### 1) Umím se prosadit:

- a) Prosazuji své názory a požadavky.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- b) Říkám, co se mi líbí a nelíbí.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- c) Umím požádat druhé o laskavost.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**2) Stojím si za svým:**

- a) Nenechám se manipulovat.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- b) Umím slušně odmítnout, když nechci.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- c) Přiměřeně si poradím s agresí nebo útokem.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**3) Rozvívám vztahy:**

- a) Otevřeně projevuji své pocity.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- b) Prohlubuji stávající a navazuji nové vztahy.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- c) Dokážu aktivně naslouchat.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**4) Pracuji se zpětnou vazbou:**

- a) Naučil/a jsem se přijímat kritiku i pochvalu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b) Umím přirozeně pochválit.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

c) Umím kritizovat, aniž bych někoho ranil/a.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

---

## VĚTA



Největší prostřáček přesvědčí z nadšení lépe než nejlepší řečník z povinnosti.

---

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Argumentační figury se používají pro faktickou argumentaci. Patří k nim rozpracování detailů, písemné podklady, statistiky, grafy, tabulky. Nástroji věrohodné argumentace jsou evidence, prezentace názoru jako obecně uznávaného stanoviska, řetězový souhlas a prezentace evidentních tvrzení, která mají souvislost s výpovědí mluvčího. Extrémní alternativy argumentačních figur jsou vědomé rozšiřování výpovědi druhé strany ad absurdum.

---

## **8 KOMUNIKACE VE SKUPINĚ A POMOCÍ PROSTŘEDNÍKA**



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Náplní kapitoly KOMUNIKACE VE SKUPINĚ A POMOCÍ PROSTŘEDNÍKA je vymezení skupinových komunikačních modelů. Kapitola preferuje zásady diskuse, mezi které patří řád, přístupnost, pravdivost, svoboda projevu, rovnost příležitostí, úcta a respekt, nepředpojatost a emocionalita. Navrhuje vybírat členy do týmu a pro týmové vyjednávání podle Belbinovy typologie týmových rolí. Sleduje telefonování jako významnou komunikační aktivitu k prolomení první bariéry mezi mluvčím a jeho komunikačním partnerem. Srovnává komunikaci prostřednictvím elektronických médií a specifík e-mailové korespondence.

---



### **CÍLE KAPITOLY**

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- analyzovat mýty o komunikaci v týmové práci a spolupráci;
  - posoudit zdraví skupiny s ohledem na její vývoj;
  - upravovat skupinovou a týmovou dynamiku;
  - definovat výstup ze skupinové diskuse;
  - kombinovat styly týmového vyjednávání;
  - pracovat se skupinovými komunikačními modely.
- 



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Belbin, centralizovaný, diskuse, dynamika, elektronický, e-mail, funkční, necentralizovaný, telefonování, skupinový, týmová role.

---

## 8.1 Skupinové komunikační modely

Skupinu tvoří minimálně dva lidé (dyáda), kteří jsou ve vzájemné interakci a navzájem se ovlivňují. Jedinci, kterým je svěřena centrální pozice v komunikačním modelu, jsou vnímáni jako vůdci. Centrálně umístěný jedinec má přístup k většímu množství informací a může snadněji koordinovat komunikační aktivity. Bahbouh (2011) v knize Sociomapování týmů skupinové komunikační modely rozděluje na centralizované a necentralizované.

**Centralizované** komunikační modely jsou **ypsilon** a **kolo**. Centralizace je zde zřejmá, protože jeden člen je zprostředkovatelem. Komunikuje více než ostatní, což je projev soustředění informací a příkazů do jednoho místa. Centralizovaná spojení jsou z hlediska výsledků efektivnější, což je dáno menší komplexitou jejich úloh.

**Necentralizované** komunikační modely jsou **řetěz** a **kruh** jako **pavučina**. Komunikovat lze vzájemně, protože není potřebný zprostředkovatel, a tím také nedochází ke zkreslování informací. V případě komplexních úloh se jako účinnější jeví kruh, ve kterém může komunikovat každý s každým.

## 8.2 Zásady diskuse

Skupinová diskuse není běžná hovorová situace. Nejedná se o běžný rozhovor, společenskou konverzaci, televizní debatu, panelovou diskusi nebo telefonickou konferenci. Skupinovou diskusi lze chápat jako společenství hledání se smyslu skupinové interakce, kde se členové společně vyjadřují k otázce, která se jich týká, a vymezují si různé názory ve snaze předmětu porozumět. Diskuse se od společenské konverzace liší tím, že se v ní mluví o záležitostech, na kterých diskutujícím záleží (téma, obsah diskuse).

Diskutující mají mít srovnatelný čas a prostor se k tématu vyjádřit, proto je požádáme hned v úvodu, aby se přidrželi stanoveného tématu a hovořili stručně a výstižně. Lze doporučit tlumit nadměrnou aktivitu, aby všichni měli srovnatelné podmínky. Klást otázky diskutujícím, kteří mají k tématu co říci a vymezit časový limit jednotlivých řečnických výstupů. Požádat aktivního diskutujícího, aby věnoval pozornost příspěvkům ostatních a přímo se ptal na názory pasivních. Zajistit, aby pasivní jedinci byli k aktivitě v diskusi motivováni.

Skupinová diskuse nabízí možnost uvést rozmanitá hlediska, zkoumat dílčí názory a obecné principy. Poskytuje příležitost objevit, co si myslí druzí, vyjasnit a vyjádřit vlastní myšlenky a je výborným prostředníkem učení. Skupinovou diskusi vymezují určité znaky nebo logické podmínky, kdy lidé účastníci se diskuse musí:

- 1) Spolu vzájemně hovořit.
- 2) Vzájemně si naslouchat.
- 3) Reagovat na to, co říkají ostatní.

- 4) Uvést více než jen vlastní názor na diskutované téma.
- 5) Mít v úmyslu rozvíjet své poznání, porozumění a myšlení o diskutovaném tématu.

Dovednost diskuse rozvíjejí některé aspekty, které jsou přítomny v různé míře. Záleží na charakteru interakce a podpoře, jakou má diskutující mezi ostatními účastníky diskuse.

- 1) Mluví účastníci diskuse spolu navzájem?
- 2) Naslouchají účastníci jeden druhému?
- 3) Reagují účastníci na to, co říkají ostatní?
- 4) Přijímají různé pohledy a názory jako legitimní a v kladném slova smyslu?
- 5) Prozkoumávají uvedené pohledy a názory?
- 6) Pojmenovávají oboustranně své pocity?
- 7) Vyžadují upřesnění, vysvětlení a objasnění, když něčemu nerozumí?
- 8) Došlo k nějakému přerámování problémového vidění směrem k možnému řešení?
- 9) Navrhují účastníci změnu, řešení nebo kompromis?

V jedné pracovní skupině probíhalo rebelské období. Někteří s jejich členů se bouřili proti vedoucímu a zaběhnutým pořádkům. Cítili se nespokojeni, měli různé návrhy na změny a potřebovali, aby je vedoucí vyslechl. **Dlouhodobě se jim nedařilo společně v klidu diskutovat, proto vyhledali prostředníka.** S prostředníkem pak vytvořili prostředí, kde se povedlo srozumitelně a jasně diskutovat o problémech, které členové pracovní skupiny vnímali, uměli srozumitelně přednést své návrhy a očekávali reakci vedoucího. Reakce vedoucího však byla pro ně zklamáním, protože vedoucí jejich návrhy neakceptoval. Zdůvodnil, proč jsou věci tak, jak jsou, a oznámil, že nemá v úmyslu cokoli měnit. Pro rebely nebylo lehké se s realitou vyrovnat. Očekávali totiž, že jim prostředník pomůže vydiskutovat a konkretizovat jejich přání. Výsledkem komunikace pomocí prostředníka však bylo jasné porozumění stanoviskům obou stran, nikoliv jejich shoda.

Řád, přístupnost vedoucího, pravdivost informací, svobodu projevu, rovnost příležitostí, úctu a respekt účastníků, nepředpojatost a emocionalitu zajišťují v diskusi **etická pravidla.**

- 1) Řád – vždy mluví pouze jeden, který nepřerušuje ani neumlčuje druhé.
- 2) Přístupnost – ochota vyslechnout důvody, důkazy a argumentaci ostatních a dovolit, aby argumenty druhých mohly ovlivnit osobní názory.
- 3) Pravdivost – účastníci předkládají informace, o kterých jsou přesvědčeni, že jsou pravdivé a kterým věří.



- 4) Svoboda projevu – všichni mohou svobodně vyjádřit vlastní názor a přitom nejsou omezováni názory druhých, nikdo se jim nevysmívá a neuvádí je do rozpaků.
- 5) Rovnost příležitostí – všichni mají srovnatelnou příležitost, aby mohli promluvit, a druzí jim věnují pozornost, nikdo neovládá zcela pole diskuse.
- 6) Úcta a respekt – účastníci respektují právo ostatních mít opačný názor, věnují jim pozornost a zamýšlejí se nad tím, co říkají druzí, reagují šetrně a chovají se k nim s úctou jako k rovnocenným partnerům.
- 7) Nepředpojatost – účastníci jsou otevřeni názorům druhých, nesoudí a neodsuzují je předem.
- 8) Emocionalita – pocity mají právo, aby byly zmíněny a diskutovány.

### 8.3 Role v týmu a výběr členů týmu, týmové vyjednávání

Každý člen skupiny má dvojí roli. První role je **funkční**, která má formální vymezení, je zřejmá a viditelná ve struktuře organizace (vedoucí, výkonový pracovník). Druhá role je **týmová**, která je méně zřejmá a jedná se o způsob, jak se jedinec zapojuje do spolupráce s jinými lidmi. Charakter role se promítá do zásad pro formování a projektování týmů:

- 1) Tým má tvořit tři až deset členů.
- 2) V týmu mají být zastoupeny všechny týmové role.
- 3) Tým má být sestavován z dobře známých jedinců.
- 4) Tým má plnit stanovené cíle (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné, termínované, motivační, s možností hodnocení), kterým členové týmu rozumějí.
- 5) V týmu má panovat atmosféra spolupráce a týmového vědomí.
- 6) Pro týmovou práci se nehodí pesimisté, konfliktně a nepřátelsky ladění jedinci.

Nejkomplexnější klasifikaci týmových rolí pro efektivní výběr členů do týmu vytvořil Belbin (1981) v knize *Management teams – why they succeed or fail*. Formuloval a popsal devět týmových rolí, které se vzájemně svým profilem liší. Pro fungování týmu jsou však všechny stejně potřebné, protože přispívají k společné týmové práci.

- 1) **Inovátor** je tvůrčí, nápaditý a nekonvenční. Nezabývá se detaily, protože je natolik zaujatý svými nápady, že občas není schopen efektivní komunikace. Disponuje silným pocitem vlastnictví nápadů tam, kde by kolektivní spolupráce přinesla lepší výsledky. Mezi typická hesla inovátora patří:
  - a) **Pokud vás nějaký problém vyvede z míry, zkuste myslet jinak.**

- b) **Kde se vyskytne problém, tam je také řešení.**
  - c) **Čím větší problém, tím větší výzva.**
  - d) **Nerušit, génius pracuje.**
  - e) **Dobré nápady znějí zpočátku podivně.**
  - f) **Na začátku každé dobré myšlenky je sen.**
- 2) **Vyhledávač zdrojů/všudybyl** je nadšený a komunikativní extrovert, který hledá vhodné příležitosti a rozvíjí kontakty. Jedná se o velkého optimistu, který když pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem. Mezi typická hesla vyhledavače zdrojů patří:
- a) **Na tomhle bychom mohli vydělat.**
  - b) **Myšlenky by se měly krást s hrdostí.**
  - c) **Není třeba znovu vynalézat kolo.**
  - d) **Z chyb ostatních vznikají příležitosti pro nás.**
  - e) **Určitě to nemůžeme nějak využít?**
  - f) **Vždycky můžeš někomu zavolat, abys to zjistil.**
- 3) **Koordinátor** objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti. Má sklon s ostatními členy týmu manipulovat, vlastní práci občas přenášet na druhé a připisovat si zásluhy celého týmu. Mezi typická hesla koordinátora patří:
- a) **Musíme mít stále na paměti náš hlavní cíl.**
  - b) **Má k tomu někdo něco?**
  - c) **Dáváme přednost tomu, abychom předtím, než pokročíme dále, dosáhli konsensu.**
  - d) **Nikdy nepovažujte mlčení za souhlas.**
  - e) **Myslím, že bychom měli dát šanci někomu jinému.**
  - f) **Promyšlené přesouvání pravomocí na druhé je umění.**
  - g) **Management je umění, jak přimět ostatní udělat všechnu práci.**

- 4) **Formovač** je inspirující, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem, protože má energii a odvahu překovávat překážky. Rád provokuje a zraňuje city ostatních. Nemá schopnost obrátit problematickou situaci v legraci nebo se omluvit v konfliktu. Mezi typická hesla formovače patří:
- a) **Prostě to udělej.**
  - b) **Řekni „ne“ a potom vyjednávej.**
  - c) **Když řekneš „ano, udělám to“, předpokládám, že to skutečně uděláš.**
  - d) **Nebudu spokojen do doby, než dosáhneme všeho, čeho dosáhnout můžeme.**
  - e) **Možná se chovám neomaleně, ale alespoň mluvím k věci.**
  - f) **Postarám se, aby se věci daly do pohybu.**
  - g) **Obtížná situace vyžaduje rázný přístup.**
- 5) **Analytik/pozorovatel/vyhodnocovač** se střízlivě dívá na věc a promýšlí všechno do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny alternativy a má přesný úsudek. Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní a bývá kritický. Vyznačuje se iracionálním cynismem. Mezi typická hesla analytika/pozorovatele/vyhodnocovače patří:
- a) **Rozmyslím si to a zítra vám sdělím své rozhodnutí.**
  - b) **Určitě jsme vyčerpali všechny možnosti?**
  - c) **Neobstojí-li to z logického hlediska, nemá to smysl.**
  - d) **Lepší je dosáhnout správného rozhodnutí za delší dobu, než špatného okamžitě.**
  - e) **Toto se mi jeví po zralé úvaze jako nejlepší možnost.**
  - f) **Zvažme všechny alternativy.**
- 6) **Stmelovač** je kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, být konstruktivní a srovnává konflikty. V klíčových situacích bývá nerozhodný a snadno se nechá ovlivnit. Vyhýbá se stresovým situacím. Mezi typická hesla stmelovače patří:
- a) **Zdvořilé chování nic nestojí.**
  - b) **Zaujal mne váš úhel pohledu.**
  - c) **Vyhovuje-li vám to, vyhovuje to také mi.**

- d) **Každý má dobré stránky, na které se vyplatí apelovat.**
  - e) **Kdyby lidé lépe poslouchali jeden druhého, nemuseli by tolik mluvit.**
  - f) **Vždy vycítíte, zda při práci panuje dobrá atmosféra.**
  - g) **Snažím se o univerzální přístup.**
- 7) **Realizátor** je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný. Myšlenky a nápady přivádí v život. Na nové možnosti reaguje pomalu, protože je do určité míry nepružný a zabraňuje změnám. Mezi typická hesla realizátora patří:
- a) **Je-li možné to zvládnout, zvládneme to.**
  - b) **Gram akce je prospěšnější než tuna teorie.**
  - c) **Kus poctivé práce ještě nikoho nezabil.**
  - d) **Nemožné děláme na počkání, zázraky do tří dnů.**
  - e) **Chybovat je lidské, odpuštění se ovšem neshoduje s politikou organizace.**
  - f) **Pusťme se do toho, co je nyní nejaktuálnější.**
  - g) **Organizace má moji plnou podporu.**
- 8) **Dotahovač** je pečlivý, svědomitý a snaživý. Pátrá po chybách a opomenutích ostatních. Odevzdává výsledky své práce včas. Má sklon k přehnané úzkosti, protože bývá puntičkář. Neochotně deleguje odpovědnost na druhé, protože bývá posedlý detaily. Mezi typická hesla dotahovače patří:
- a) **Daný problém vyžaduje naše maximální soustředění.**
  - b) **Vždycky se vplatí přečíst si také poznámky pod čarou.**
  - c) **„Pokud se může něco pokazit, pokazí se to“. Jak řekl o Murphyho zákonech O' Toole: „Murphy byl optimista.“**
  - d) **Neexistuje omluva pro něčí nedokonalost.**
  - e) **Dokonalost je stav pouze uspokojivý.**
  - f) **Co můžeš udělat dnes, neodkládej na zítřek.**
- 9) **Specialista** bývá cílevědomý, iniciativní a oddaný své věci. Má výjimečné vědomosti a dovednosti. Přispívá však k práci týmu pouze ve své omezené oblasti. Někdy nedokáže reflektovat celkový obraz věci. Ignoruje faktory, které působí mimo jeho pole působnosti. Mezi typická hesla specialisty patří:

- a) **V tomto povolání se člověk stále učí.**
- b) **Vyber si práci, kterou máš rád, a nikdy nebudeš pracovat.**
- c) **Skutečná profesionalita je jedinou odměnou.**
- d) **Můj obor mě fascinuje.**
- e) **Čím více toho víš, tím více věcí ještě můžeš objevit.**
- f) **Je lépe vědět všechno o něčem, než nic o všem.**

Belbinovy týmové role lze orientovat na **úkoly, lidi a myšlení**. Na úkoly jsou zaměřeni formovači, realizátoři a dotahovači. Na lidi jsou zaměřeni koordinátoři, stmelovači a vyhledavači zdrojů. Na myšlení jsou zaměřeni inovátoři, specialisté a analytici. Na úkolech v týmech pracují různé osobnosti, které se mohou dostávat do konfliktů. Konfliktům lze v týmech předcházet otevřenou komunikací. Pocity a postoje členů je nutné verbalizovat a vyjádřit, včetně argumentů. Problémy je třeba neprodleně řešit, jinak vzrůstá nebezpečí negativního vývoje a vzniku nespokojenosti mezi členy. Oddělit problémy od lidí lze tak, že se pozitivně přijímají účastníci konfliktu, který lze vyřešit společným úsilím.

Členové vyjednávacího týmu musí umět **mluvit, myslet a pozorovat**. Pozice se ve vyjednávacím týmu obsazují podle vyjednávacích preferencí. Počet vyjednávačů má být vyvážený a každý musí znát svou roli a kompetence, k čemu se může vyjadřovat. Důležitá je souhra členů vyjednávacího týmu. Vyjednávací tým vychází z **analýzy předchozích kontaktů s partnerem, zápisů z předchozího kola vyjednávání a analýzy silných stránek** (kvalita, design, servis, prodloužená záruční doba, spolehlivost a image organizace, jednání obchodních zástupců) a **slabých stránek** (cena, dlouhá dodací lhůta, platební podmínky, nízká kompatibilita s jinými typy, nutnost vyškolení personálu, nutný zásah dalších procesů) organizace. Příprava týmového vyjednávání obsahuje následující pomůcky:

- 1) Informace o organizaci partnera.
- 2) Informace o vyjednávači.
- 3) Hlavní cíl.
- 4) Kam až lze ustoupit.
- 5) Možné výhody a ústupky.
- 6) Silné a slabé stránky.
- 7) Podpůrné argumenty.
- 8) Očekávaný hlavní trumf.

- 9) Očekávané potřeby partnera.
- 10) Hlavní body vyjednávání.
- 11) Očekávaná doba trvání.

Důkladná příprava posiluje jistotu vyjednávacího týmu, že ve vyjednávacím procesu dosáhne vytýčených cílů.

## **8.4 Telefonování jako komunikační dovednost**

Telefonování předpokládá komunikaci prostřednictvím artikulované řeči, která je tvořena hláskami, slovy a větami. Na tvorbě artikulované řeči se podílí v rámci telefonování vedení dechu a tvorba hlasu mluvčího. Složité formy spolupráce a organizace, shromažďování, předávání znalostí a myšlenek nejsou bez verbální komunikace skrze telefon v současné hektické době prakticky možné. Cílem telefonátu je prohlubování vztahů mezi komunikujícími partnery. Jednoduchý způsob, jak získat důvěru po telefonu, je časté oslovení jménem. „Pane Nováku, mohla bych se vás ještě zeptat?“ Co při osobní konverzaci působí podbízivě, vyznívá v telefonu důvěrně a přátelsky, neboť při vzdálené komunikaci, jakou telefonování je, lidé podvědomě hledají způsob, jak pocit blízkosti nahradit. Chcete-li na lidi působit přátelsky, představujte si, že přáteli již dávno jste. Navod'te si pocit radosti z opětovného setkání. Protějšek vycítí pozitivní energii a bude se k vám také přátelsky chovat. Jedná se o techniku **sebenaplňujícího proroctví**, kterou lze v mezilidské komunikaci často využívat. Výhody telefonování lze spatřovat v získání důvěry, ve stálém slovním kontaktu, v úspoře času a peněz, v nahrazení osobního kontaktu a v urychlení práce.

Telefonní kontakt je významná aktivita k prolomení první bariéry v komunikaci s partnerem. Kvalita telefonního kontaktu je ovlivněna nejen úrovní mluvčího, ale také celé jeho organizace. Mezi hlavní nástroje telefonování patří hlas mluvčího, styl jeho projevu a strategie jednání. Úspěch osobního rozhovoru je ovlivněn ze 7 % odbornými znalostmi mluvčího, z 55 % řečí jeho těla a z 38 % jeho hlasem, včetně techniky jeho vyjadřování. Úspěch telefonického rozhovoru je naproti tomu ovlivněn z 13 % odbornými znalostmi mluvčího a z 87 % jeho hlasem, včetně techniky jeho mluvy.

Pro **zlepšení hlasového projevu** v telefonování lze mluvčímu doporučit najít přirozenou hlasovou hladinu (srozumitelný plný hlas), používat hrudní tóny řeči (hluboké, zvyšují důvěryhodnost), střídat tempo řeči, která uklidňuje, ale neuspává, aktivizuje, ale neunavuje, odstranit paralingvistické chyby (zvuky, slovní vatu – vlastně, čili, jako), uplatňovat redundance (opakovat důležité části sdělení), mít pozitivní naladění (na hlase se pozná nálada), odstranit problémy s výslovností (ostré sykavky, krátká výslovnost dlouhých slabik) a pamatovat na úvod a závěr telefonátu.

Pro **zlepšení stylu projevu** v telefonování lze mluvčímu doporučit mluvit v kratších větách s pauzami, vyjadřovat se spisovně, být konkrétní, používat srozumitelná a pozitivní slova, zdvořilostní fráze, aktivní slova místo pasivních (zavolám, udělám – místo bylo by

možné nebo mělo by se zařídit), používat modelu „my“ – místo modelu „vy“, který používá rozčilený mluvčí.

K doporučeným aspektům strategií telefonických rozhovorů patří práce se jménem komunikačního partnera, správné osobní představení, vyslechnout, zopakovat a vyjasnit cíl telefonátu hned v úvodu, nabídka variantních řešení, správná intonace hlasu, projevy zdvořilosti, taktu a empatie, opakování důležitých informací, neskákat do řeči a naučit se odmítat. Rutinní telefonické rozhovory lze doporučit přesunovat na dobu, kdy není potřebné plné soustředění mluvčího. Krátké telefonáty do 6 minut jsou efektivnější a koncentrovější. Z dlouhých telefonátů se vytrácí cíl, záměr a jasno. Příčinami dlouhých telefonátů bývají nevyjasněné cíle, absence struktury sdělení, nesystematičnost, nedorozumění a zbytečná emocionální zainteresovanost mluvčího.

## 8.5 Komunikace prostřednictvím elektronických médií (sociální sítě)

Jak komunikovat prostřednictvím elektronických médií (sociálních sítí)? Lze doporučit si na sociální sítě během dne vyhradit přesně vymezený čas, který nepřetahujeme. Z „přátel“ odstranit lidi, jejichž příspěvky ničím neobohacují. Vymazat sdíleče dezinformačních webů a sdíleče, které místo věcné argumentace oponentům nadávají. V diskusích reagovat pouze na věci, které jsou zajímavé a osobnostně se vás dotýkají. Nenechat se vtáhnout do sporů o nepodstatná témata, protože debaty na sociálních sítích zatím nic nevyřešily. Zveřejňovat a sdílet obsah, který je přínosný. Sociální sítě mít pouze v osobním počítači, nikoliv v mobilu.

**Tabulka 8: Specifika e-mailové korespondence**

Umožnit přenášet digitalizované objekty (písmo, obraz, zvuk, video).	Členit zprávu na odstavce a upozornit předem na velké přílohy.	Formulovat jasně předmět sdělení a nekomunikovat o důvěrnostech.
Výhodou je rychlý přenos informací a nízká cena nepřímých nákladů. Nepoužívat zkratky a slangové výrazy.	Historie e-mailu je důležitá. Lze doporučit, aby se mluvčí po delší odmlce znovu krátce připomenul.	Nevýhodou je přehlčení v běžné komunikaci. Neodesílat e-maily v afektu. Důležitá je věcná argumentace e-mailu.

## 8.6 Pravidla komunikace v hromadných sdělovacích prostředcích

	Být slušný a připravený, mluvit stručně, jasně a citlivě.	(1)
	Být zábavný a přátelský, umět zaujmout veselostí, udržovat průběžný vizuální kontakt.	(2)
	Být srozumitelný a přesvědčivý, zaujmout pevný sebevědomý postoj.	(3)
	Střídmé oblečení, které neomezuje a padnoucí estetická obuv.	(4)



### DEFINICE

Tým je pro organizace základní jednotkou výkonu.

---



### KONTROLNÍ OTÁZKA

Kvůli čemu je mnoho sporů zbytečně vyhrocených a neřešitelných?

---



### KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Uveďte alespoň 5 rozdílů mezi pravdou a lží při týmovém vyjednávání.

---



### K ZAPAMATOVÁNÍ

Představte si stádo koní. Klidně se pase na louce a každý kůň má svou sílu, touhu a vrtochy. Jdete k nim a získáte jejich důvěru. Představte si, že koně ovládáte, podřídí se vám a zapřáhnete si je do spřežení. Propojíte je mezi sebou a jejich síla se bude sčítat a násobit. Čím



více koní, tím větší síla. Koně se rozběhnou. Vnímají, že utáhnou více než každý z nich sám, a mají z toho radost. Běží jako o závod. Mají-li dobrého vozataje a vozataj má sílu koně udržet v jednom směru na cestě, pak jejich jízda uchvátí duši.

---

## DALŠÍ ZDROJE



BAHBOUH, R., 2011. *Sociomapování týmů*. Praha: Qed Group.

BELBIN, R. M., 1981. *Management teams – why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth Heinemann.

DE VITO, J. A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing.

HARVEY, C., 1994. *Jak vystupovat na veřejnosti a získat důvěru posluchačů*. Praha: Management Press.

MOHAUPTOVÁ, E., 2013. *Týmový koučink*. Praha: Portál.

PLAMÍNEK, Jiří. 2009. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing.

---

## NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK



Dopřejte si jako oddech šálek čaje nebo kávy.

---

## ODPOVĚDI



Jednoduchý způsob, jak získat důvěru po telefonu, je časté oslovení jménem. „Pane Nováku, mohla bych se vás ještě zeptat?“ Co při osobní konverzaci působí podbízivě, vyznívá v telefonu důvěrně a přátelsky, neboť při vzdálené komunikaci, jakou telefonování je, lidé podvědomě hledají způsob, jak pocit blízkosti nahradit. Chcete-li na lidi působit přátelsky, představujte si, že přáteli již dávno jste. Navod'te si pocit radosti z opětovného setkání. Protějšek vycítí pozitivní energii a bude se k vám také přátelsky chovat. Jedná se o techniku **sebenaplňujícího proroctví**, kterou lze v mezilidské komunikaci často využívat.

---



## OTÁZKY

Jak můžete při telefonování vzbudit v případě protistrany důvěru a pocit blízkosti? Jak můžete při telefonování působit na lidi přátelsky?

---



## PŘÍPADOVÁ STUDIE

### Dvě podskupiny ve firmě. Jak to celé začalo

Firma se zaměřovala na rozvoj jednotlivců, samostatnou práci a její pracovníci byli silné osobnosti. Prostředí ve firmě bylo náročné a práce bylo hodně. Byla vyžadována individuální odpovědnost za práci, a tedy i za vlastní chyby. Pracovníci byli velmi kritičtí, protože klienti i vedoucí na ně kladli vysoké nároky. Na týmovou spolupráci nebyl čas, protože pracovníkům vyhovoval individuální přístup. Měli obavy, aby se před ostatními příliš neodhalili. Na individuálních setkáních se však objevovala témata, která byla podobná a přesahovala vliv jednotlivce. Pozornost pracovníků však přesahovala špatná komunikace dvou oddělení, která na sebe pracovně navazovala. Každé oddělení mělo 5 – 8 lidí, mezi kterými byla vedena individuální setkání. Obě oddělení byla na sobě procesně závislá a současně se styl jejich práce výrazně lišil. Práce jednoho z nich byla systematická, plánovací a precizní. Naproti tomu druhé oddělení bylo povahou práce hektické, komunikativní, tvořivé a nepředvídatelné. Obě oddělení měla také vývojově napjaté vztahy, přestože spolu musela úzce spolupracovat. Bylo otázkou cti přehrát chybu na druhou stranu a chránit svou partu před kritikou. Některá témata se týkala pracovních situací a problémů uvnitř oddělení a tam to celé začalo. Pracovníci z plánovacího oddělení zjistili, že řeší podobná témata jako jejich kolegové z tvořivého oddělení a že by mohlo být zajímavé témata posuzovat společně. Pracovníci neřešili, jak to říci. Při jednom setkání se vedoucí obou oddělení zmínili, že řeší podobné záležitosti, a zda by ostatní z jejich oddělení nechtěli témata řešit společně. Sami se potom mezi sebou domluvili a rozhodli se pro týmovou spolupráci.

### Otázky k případové studii

Jaké byly zásadní rozdíly v komunikaci obou oddělení?

Která individuální témata byla podobná a přesahovala vliv jednotlivce?

---



## PRO ZÁJEMCE

Jak získat sympatie protistrany? Pochopte protivníkovy emoce a buďte jejich zrcadlem.

**Používejte odpovědi typu:**

- 1) „Tak to věřím a nedívím se, že jsi našťvaný/á.“
- 2) „Naprostě chápou, že ses takto zachoval/a.“
- 3) „Ve stejné situaci bych udělal/a to samé.“

---

## PRŮVODCE STUDIEM



Nezapomínejte, že při telefonování je vaším jediným komunikačním prostředkem hlas. Při osobním kontaktu svá slova doplňujete gestem, jehož intenzitou vyjadřujete sílu vašeho „ano“. Při telefonování ale žádné gesto používat nelze, i emoce je nutné vyjádřit hlasem. Kdo si to neuvědomuje, pak mluví nezajímavě a stroze. Nebojte se do telefonu svůj projev zintenzivnit. Místo lehkého úsměvu, který při osobním rozhovoru stačil, nasad'te úsměv široký. Teprve pak protistrana z vašeho hlasu vycítí radost. Co při reálném setkání působí afektovaně, zní v telefonu zajímavě.

---

## ŘEŠENÁ ÚLOHA



**Jak musí vůdčí lidé svět vztahů, který je provázaný, navigovat?** Představte si jasnou noční oblohu, plnou hvězd. Všechna světla, hvězdy a vrstvy mezi nimi jsou spojeny do velké sítě, která vytváří komunikační model styčných bodů. Ačkoliv každá hvězda vypadá samostatně, není v modelu osamocena. Staňte se součástí modelu a dovoďte své představitelství, aby vás vedla. Inspirující je se reálně cítit propojeni se všemi, být plni klidu a uvolnění, a současně naplnění energií modelu, který se před vámi objeví.

---

## SAMOSTATNÝ ÚKOL



Zeptejte se nejbližších, zda mají výtky k vaší mluvě. Možná zjistíte, že vám není vždycky rozumět. Jedná se o způsob, jak odhalit nedostatky, kterých si nejste při mluvě vědomi.



## NÁMĚT NA TUTORIÁL

Zkuste fakta v argumentech oponenta zrelativizovat. „Uznávám, že 100 000 Kč je velká částka, ale stále jen třetina toho, co platí konkurence.“

---



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Jak zareagujete, když na pozadí telefonického rozhovoru uslyšíte u protistrany rušivý zvuk?

---



## VĚTA

Vyjasnění, co chceme, je v diskusi nejdůležitější. Shoda najde postup, jak toho dosáhneme.

---



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Stanete se oblíbeným mezi lidmi, když budou mít pocit, že co říkají, vás skutečně zajímá. Kromě pozorného naslouchání lidé ocení detaily (ztišíte rádio, nerozptylujete pozornost, neskáчете do řeči, nereagujete na zvonění telefonu). Nečestní vyhrávají diskuse tím, že uvádějí nepravdivá fakta. Neusnadňujte jim život tím, že všechno nekriticky přijmete. Ptejte se na zdroje informací, neověřená a nereálná fakta uznávejte pouze podmíněně. Budete-li známí tím, že si argumenty oponentů ověřujete, málokdo se vám pokusí lhát.

---

## SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora **Komunikační dovednosti pro informatiky** nabídla objasnění komunikačního procesu se zřetelem k receptivním a expresivním komunikačním dovednostem. Vymezila základní pojmy, pravidla, předpoklady a typy komunikace. Promyslela jednotlivé kroky k zvládnutí základních jazykových problémů s ohledem na využívání češtiny jako mateřského jazyka a hlavního komunikačního nástroje v českém prostředí. Doporučila strategie, taktiky a triky ve vyjednávání – jejich charakteristiku, využití a rizika. Představila příčiny, předcházení, fáze a způsoby řešení konfliktů a sporů ve vyjednávání. Dokázala, že aktivní naslouchání je předpokladem nejen úspěšného vyjednávání, ale i přesvědčování a argumentace, protože nežádoucí typy naslouchání způsobují komunikační bariéry. Ukázala, že interkulturní vyjednávání je založeno na respektu k cizím kulturám a na charakteristikách kulturních dimenzí. Z toho vyplývají pravidla a specifika přípravy pro interkulturní vyjednávání bez kulturních šoků. Vypracovala strukturu prezentace podle hodnotících kritérií a paralingvistických prostředků jako nástroj verbální komunikace s širším publikem. Zrekapitulovala etická pravidla k přesvědčování a omezení aplikace manipulativních technik. Rozlišila styly přesvědčování podle osobnosti přesvědčovatele. Věnovala pozornost skupinovým komunikačním modelům, zásadám diskuse a týmovým rolím pro týmové vyjednávání. Prezentovala způsoby komunikace pomocí prostředníka, kterými byly telefon a elektronická média (sociální sítě).

Průběžné setkávání studentů manažerské informatiky s tutorem bude zaměřeno na seznámení s obecnými pravidly komunikace. Studenti prokáží znalost vybraných komunikačních teorií při praktických cvičeních. Komunikační dovednosti budou procvičovat pomocí komunikačního tréninku s ohledem na zlepšení osobního komunikačního profilu.

Studenti si na každé setkání připraví vypracované korespondenční úkoly a poznámky k zamýšlení z kapitol 1-8. Náplní setkání s tutorem bude skupinová diskuse nad vypracovanými úkoly. Studenti budou prezentovat odpovědi na otázky k zásadám efektivní komunikace tváří v tvář. V závěru setkání seznámí tutor studenty s požadavky na absolvování předmětu.

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON



Čas potřebný ke studiu



Klíčová slova



Průvodce studiem



Rychlý náhled



Tutoriály



K zapamatování



Řešená úloha



Kontrolní otázka



Odpovědi



Samostatný úkol



Pro zájemce



Cíle kapitoly



Nezapomeňte na odpočinek



Průvodce textem



Shrnutí



Definice



Případová studie



Věta



Korespondenční úkol



Otázky



Další zdroje



Úkol k zamyšlení

Název: **Komunikační dovednosti pro informatiky**

Autor: **Mgr. Dagmar Svobodová, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 127

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.