

# Komunikační dovednosti

Komunikační bariéry

Komunikace a kulturní odlišnosti



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

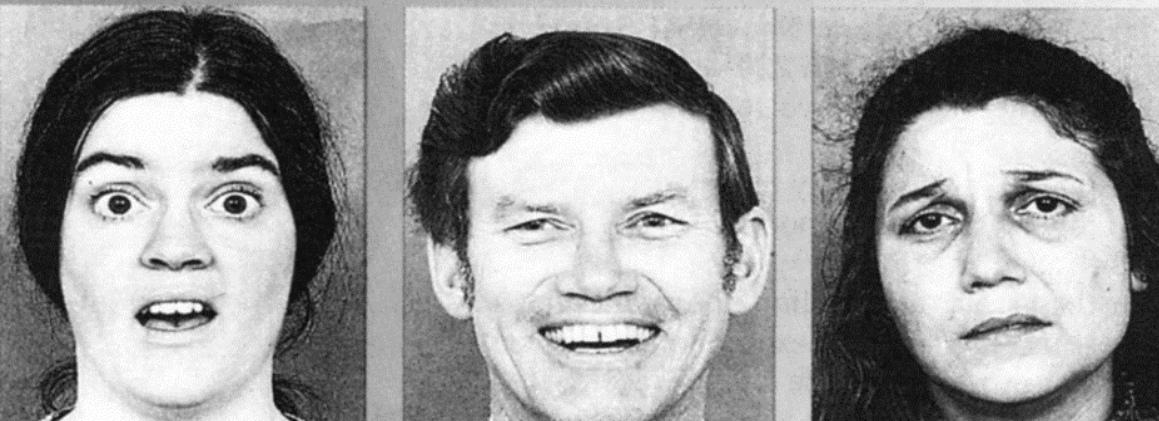
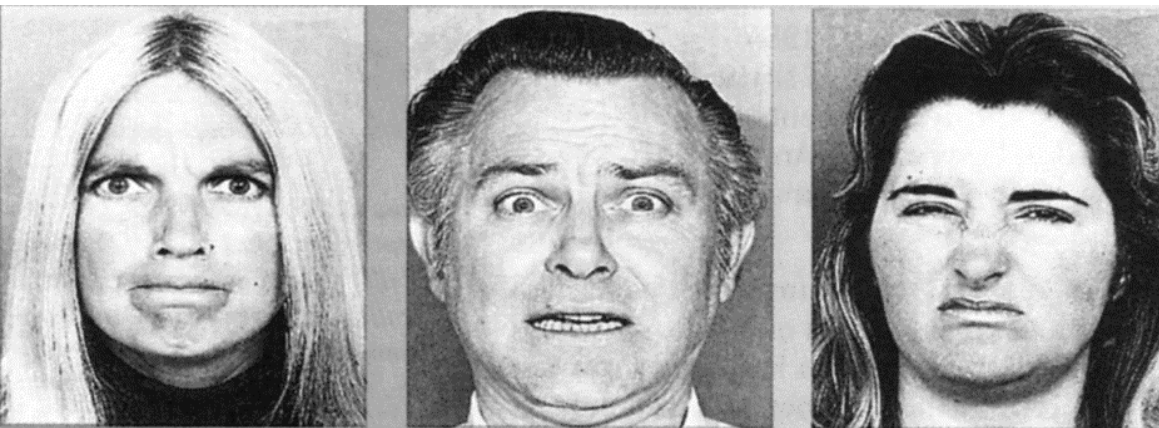
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Mgr. Lubomír Nenička, Ph.D.**  
Katedra ekonomie a veřejné správy

# Připomenutí z minula...neverbální komunikace



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Komunikační šumy



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Rušivé prvky, které mohou narušovat či zkreslovat průběh komunikace.

- Fyzikální
- Fyziologické
- Psychologické
- Sémantické



# Komunikační bariéry – vnitřní

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Obavy z neúspěchu
  - Emocionální a psychologické bloky
  - Sémantické (různá komunikační úroveň, různé chápání významů slov)
  - Postoje komunikujících
  - Neschopnost aktivního naslouchání/vnímání
  - Nepřipravenost na komunikaci
  - Fyzické či psychické indispozice
  - Fyzické nepohodlí
  - Kulturní bariéry
-



Suspicion and Prejudice



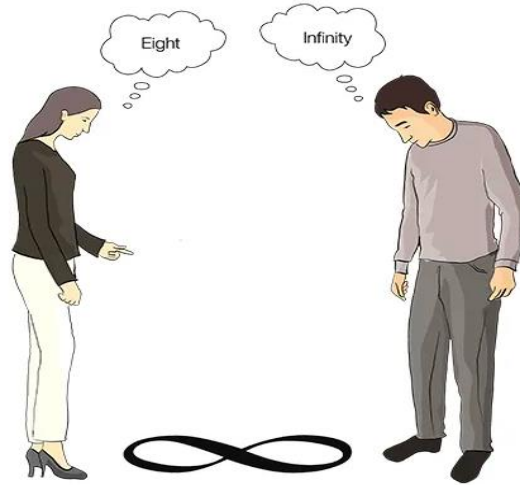
Defensiveness and Fear



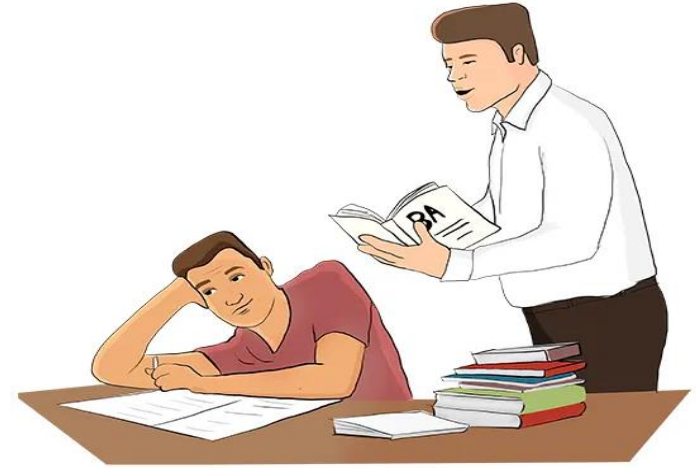
Resistance to Change



Emotional States



Selective Perception



Distraction and Inattentiveness



# Komunikační bariéry – vnější

---

- Nezvyklé prostředí
- Demografické faktory
- Vyrušování třetí stranou
- Organizační bariéry
- Kulturní bariéry



# Sociální vnímání

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Vnímání lidí a mezilidských vztahů, na něž působí zkušenosti a očekávání komunikujících.

Přesnost při sociálním vnímání ovlivňuje řada dalších faktorů (věk, pohlaví, psychický stav, životní zkušenosti, zájmy, vzájemné porozumění, temperament, projevy chování, osobní konstrukty – vlastní teorie o jiných lidech, ale i o sobě.)

---

# Chyby a nedostatky ve vnímání

---



**Haló efekt** – vnímáme jedince na základě prvního dojmu podle jeho nejnápadnějších projevů, které však pro něj nemusí být typické.

**Efekt posledního dojmu**

**Projekce** – do sledovaného jedince projektujeme své vlastní vzorce chování

**Sebeuspokojující proroctví** – zkreslení vnímání na základě předchozích očekávání. Toto zkreslené vnímání pak může vést k naplnění očekávání.

**Efekt sympatie/antipatie**

**Předčasná generalizace**

**Předsudky a mezikulturní nevnímavost**

---



# Komunikace a kulturní rozdíly



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



Jazyková bariéra



[www.global-integration.com](http://www.global-integration.com)

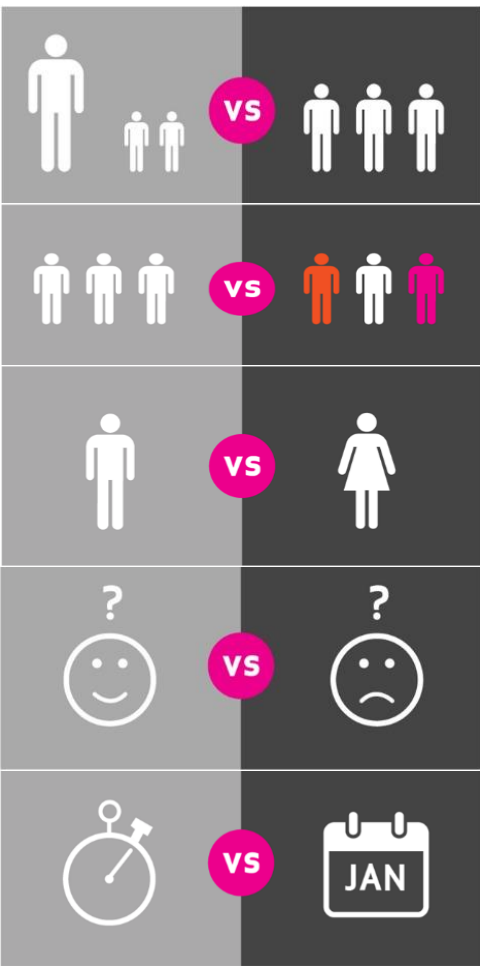
## Pojetí kultury – kultura jako ledovec



Kultura může vystupovat v podobě artefaktů (lidských výtvorů), sociokulturních regulativů (hodnot, norem, kulturních vzorců), idejí a institucí organizujících lidské chování.

Některé z těchto aspektů jsou viditelné, jiné zůstávají skryté.

# Dimenze národních kultur podle Geerta Hofstedeho



vzdálenost moci

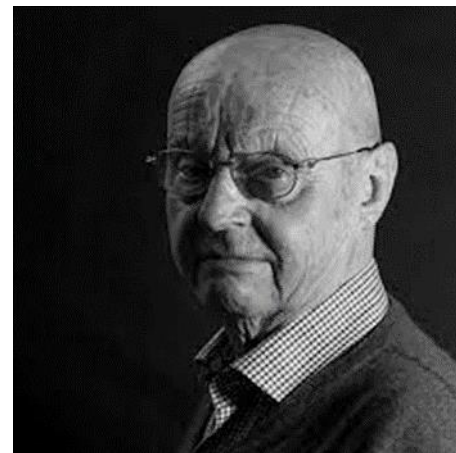
kolektivismus versus individualismus

maskulinita versus feminita

vyhýbání se nejistotě

dlouhodobá a krátkodobá orientace

Jako dimenzi národních kultur definoval takový aspekt kultury, který je měřitelný ve vztahu k jiným.



# Stupnice kultury podle Erin Meyer

**Komunikace** – vysoký kontext (nepřímá komunikace) versus nízký kontext (přímá komunikace)

**Hodnocení** – přímá negativní kritika versus nepřímá negativní kritika

**Přesvědčování** – obecné principy versus praktická aplikace

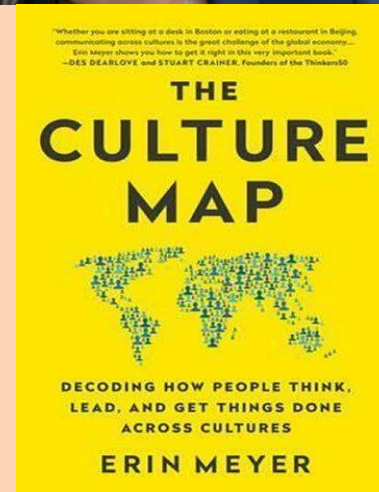
**Vedení** – rovnostářské versus hierarchické

**Rozhodování** – založené na shodě versus autoritativní

**Důvěra** – spojená s prací versus spojená se vztahy

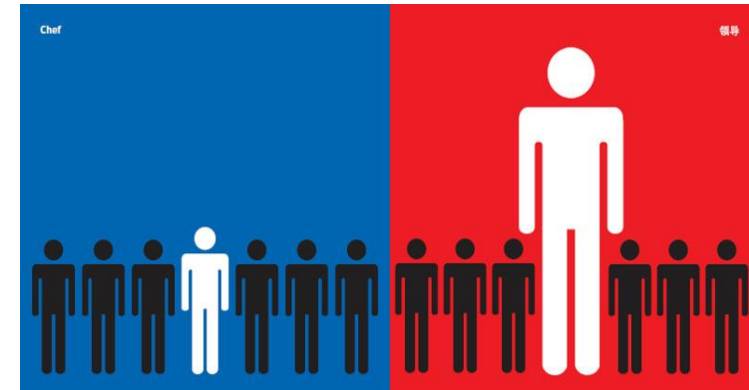
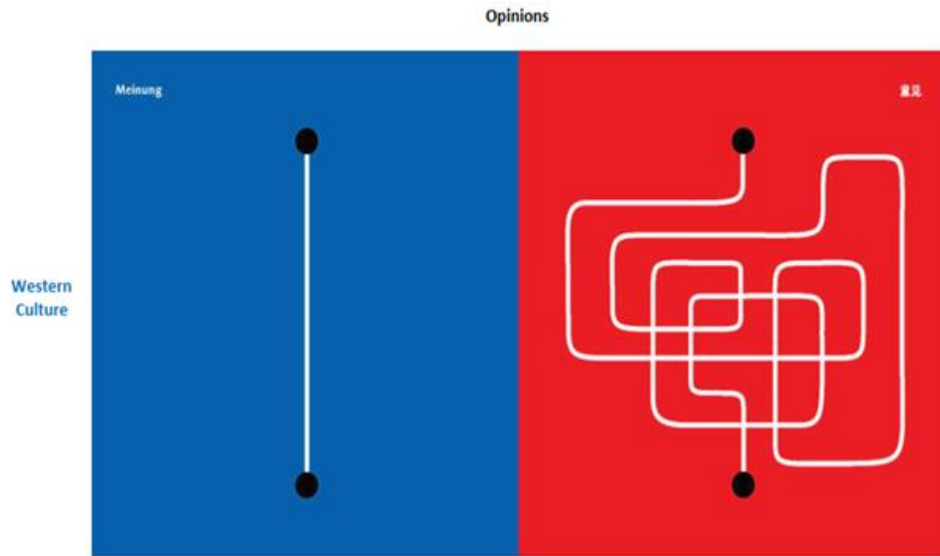
**Nesouhlas** – konfrontační versus nekonfliktní

**Plánování** – přesné dodržování času versus flexibilní přístup k času



# Yang Liu: East meets West

Pohled čínsko-německé designérky Yang Liu na rozdíly mezi Východem a Západem



Hi, my name is Peach. I have a wife, three kids and a dog. I like to read, go hiking and watch movies. What's your name? Do you have a family? How long have you lived here?

...

Cool, nice to meet you. See you later!



Hi Peach. I'm Coconut. I also have a family and we like to go outdoors on walks and play games together...



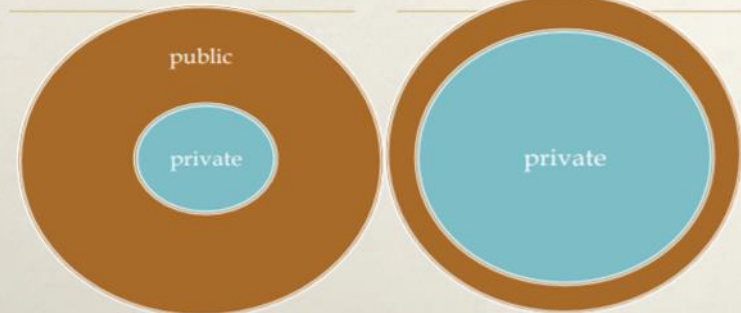
This is uncomfortable. Why are they asking me such personal questions and sharing so much about themselves? Hmm, maybe they truly want to be friends. I guess I'll share with them.

...

What just happened?!?

## The Peach and the Coconut a culture model

Public vs. Private space



*Adapted from Lewin and Trompenaars*



# Případové studie interkulturní komunikace

Rozhovor evropského manažera a čínského zaměstnance.

Evropský manažer (EM): *Vypadá to, že v neděli přijede významný klient.*

Čínský zaměstnanec (ČZ): *Aha.*

EM: *Budete se k nám moci v neděli připojit?*

ČZ: *Myslím, že ano*

EM: *To by byla velká pomoc.*

ČZ: *Ano, neděle je významný den.*

EM: *V jakém smyslu?*

ČZ: *Moje dcera má narozeniny.*

EM: *Tak to je milé. Doufám, že si to užijete.*

ČZ: *Děkuji. Cením si vašeho pochopení.*

Čínský zaměstnanec v neděli nepřišel. Jak to?



## Případová studie II

Manažerka z Kanady spolupracovala z týmem z Indie. Při jedné příležitosti potřebovala zjistit konkrétní informaci od jednoho z programátorů, řadového člena indického týmu. Poslala mu tedy mail s dotazem. Nedostala však žádnou odpověď, i když příslušný dotaz poslala opakovaně. Napsala i jinému z indických kolegů, ale její zpráva zůstala opět bez odpovědi. Později kontaktovala i jejich nadřízeného, ale situace se nezlepšila. Co se stalo?

## Řešení případových studií:

1. Kulturní bariéra bránila čínskému zaměstnanci vyjádřit přímo nesouhlas s přítomností v práci v době narozenin jeho dcery. Nejednoznačné vyjádření manažera chápal jako souhlas se svou absencí.

2. Indický manažer se cítil dotčen tím, že kanadská manažerka ho v komunikaci podle jeho názoru obešla a oslovila přímo níže postaveného zaměstnance. Ten se ve snaze respektovat hierarchické nastavení své kultury obával komunikovat přímo bez souhlasu svého nadřízeného.

Komunikaci narušují nebo zkreslují komunikační šumy, které dělíme na fyzikální, fyziologické, psychologické a sémantické.

Komunikační bariéry, které brání komunikaci, se člení na vnitřní a vnější.

Úspěšnost komunikace ovlivňuje sociální vnímání, na něž působí demografické faktory, životní zkušenosti, psychický stav, emoce, zájmy, vzájemné porozumění apod.

Kulturní bariéry vychází z rozdílů v různých dimenzích národních kultur (např. při pojmání autority, vnímání jedince, postavení mužů a žen, vztahu k nejistotě či přístupu k času).

---