



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 v cestovním ruchu

Distanční studijní text

Bobáková Hanne-Lore, Chylková Martina

Karviná 2018



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Obor: Cestovní ruch, komunikace.

Klíčová slova: Komunikace, komunikační dovednosti, přesvědčování, argument, manipulace, přesvědčovatel, kladení otázek

Anotace: Opora Komunikační dovednosti v cestovním ruchu je určena pro studenty studijního oboru Cestovní ruch a turismus a svým rozsahem odpovídá výuce tohoto předmětu za jeden semestr.

V této studijní opoře se studenti seznámí s konverzačními obsahy, a to např. se složkami komunikace, překážkami v rozhovoru, atmosférou při komunikaci, krizovou komunikací apod. Pozornost bude dále věnována přesvědčování, argumentaci a manipulaci jako metodám ovlivňování lidí.

Autor: **PhDr. Hanne-Lore Bobáková, Ph.D.**
Mgr. Martina Chylková

Recenzenti: **doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D.**
Mgr. Irena Orszulik, Ph.D.

ISBN **978-80-7510-291-1**



Toto dílo podléhá licenci:

Creative Commons Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0

Znění licence dostupné na:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Obsah

ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	7
1 LIDSKÝ FAKTOR V KOMUNIKACI.....	9
1.1 Faktory ovlivňující komunikaci	9
1.2 Tři druhy postojů při komunikaci.....	12
1.2.1 Pozitivní postoj k sobě samému.....	12
1.2.2 Pozitivní postoj k tématu	15
1.2.3 Pozitivní postoj k protějšku	17
2 PŘEKÁŽKY V ROZHOVORU A JEJICH ZVLÁDÁNÍ	21
2.1 Komunikace a její složky	21
2.2 Roviny komunikace.....	22
2.3 Cílené řízení rozhovoru pomocí klidné a nenásilné komunikace	25
2.4 Uplatnění nenásilné komunikace v rozhovoru	26
3 ZÁSADNÍ ROZHOVORY	33
3.1 Fatická komunikace jako základ každé komunikace	33
3.2 Technika kladení otázek.....	34
3.3 Protioázky	36
3.4 Nezávazná konverzace otevírá dveře	41
4 ATMOSFÉRA ROZHOVORU	45
4.1 Konverzační maxima.....	45
4.2 Konverzační implikatura	47
4.3 Princip zdvořilosti	48
4.3.1 Sociální zdvořilost a takt.....	49
4.3.2 Jazykové prostředky zdvořilosti	49
5 INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE A EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ KONFLIKTU...54	
5.1 Charakter interpersonálních vztahů.....	54
5.2 Pravidla udržování pozitivních vztahů.....	55
5.3 Metody udržování pozitivních vztahů.....	56
5.4 Konfliktní situace	59
5.4.1 Formy a druhy konfliktů	59
5.4.2 Příčiny a příznaky konfliktů.....	60

5.4.3	Význam konfliktů	60
5.4.4	Přímá a nepřímá komunikace.....	62
6	KRIZOVÁ KOMUNIKACE	66
6.1	Krizová komunikace	66
6.2	Druhy krizí v cestovním ruchu.....	67
6.3	Krizová komunikace a emoce	67
6.4	Komunikace potřeb	68
7	MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ JEDNÁNÍ	74
7.1	Mezinárodní obchodní jednání.....	74
7.2	Kultura a vnímání kulturních odlišností.....	75
7.3	Kulturní dimenze.....	77
7.4	Kulturní šok.....	78
7.5	Fáze obchodního jednání.....	80
7.6	Strategie úspěšné komunikace v mezinárodním prostředí	81
7.7	Řešení a zvládání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů.....	82
8	PŘESVĚDČOVÁNÍ JAKO PROCES	85
8.1	Metoda přesvědčování.....	85
8.2	Principy přesvědčování	87
8.3	Vztah přesvědčování k jiným metodám ovlivňování.....	88
8.4	Fáze přesvědčování	88
8.5	Druhy přesvědčování.....	89
8.6	Zajímavé principy lidského rozhodování.....	91
9	ARGUMENTACE, VĚCNÁ A NEVĚCNÁ ARGUMENTACE	95
9.1	Argumentace jako proces	95
9.2	Věcná a nevěcná argumentace	99
9.3	Model procesu persvazivní komunikace	102
10	METODY PŘESVĚDČOVÁNÍ	108
10.1	Metoda přesvědčování.....	108
10.2	Metodika prezentování argumentů	109
10.2.1	Zprostředkování argumentů	109
10.2.2	Umíst'ování argumentů	110
10.3	Metodika interogativního přesvědčování	111
10.3.1	Uplatňování otázek (interogativnost).....	111

10.3.2	Zpochybňování	112
10.3.3	Schvalování.....	112
10.4	Metodika kladných odpovědí	113
10.5	Metodika uplatňování apelů	114
10.6	Metodika nepřímého působení	115
10.6.1	Bagatelizování problému	115
10.6.2	Nepolemizování s antitezí.....	116
11	MANIPULACE	119
11.1	Manipulace	119
11.2	Techniky manipulace.....	120
11.2.1	Technika aktualizace.....	121
11.2.2	Technika asociací.....	121
11.2.3	Technika atraktivity	122
11.2.4	Technika autority	123
11.2.5	Technika charismatu	123
11.2.6	Technika kontrastu.....	124
12	REAKCE NA ŠPINAVÉ TRIKY A ÚTOKY V KOMUNIKACI.....	127
12.1	Zásady obrany proti nekalé komunikaci.....	127
12.2	Techniky obrany proti komunikačním útokům	128
	LITERATURA	135
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	138

ÚVODEM

Studijní opora je určena studentům bakalářské formy studia studijního programu Cestovní ruch a turismus, oboru Podniková ekonomika a management, specializace Ekonomika cestovního ruchu, jak prezenční, tak i kombinované formě studia, ale rovněž dalším zájemcům, kteří se o problematiku teorie komunikace zajímají. Slouží také i dalším studentům bakalářské formy studia v rámci volitelných předmětů, ale může být i obohacením pro širokou veřejnost.

Cílem studijní opory je seznámit studenty se základními pojmy z oblasti teorie komunikace a naučit je efektivní komunikaci v dané oblasti. Čtenáři se seznámí se základními pojmy souvisejícími s teorií komunikací jako komunikace, verbální, neverbální, paraverbální a extraverbální komunikace, paraverbální prostředky, extraverbální prostředky, neverbální prostředky, technika kladení otázek, protiotázky, nenásilná komunikace, konverzačních maxima, princip zdvořilosti, konverzační implikatura, interpersonální vztahy, krizová komunikace apod. Pozornost bude rovněž věnována různým metodám přesvědčování, argumentace a manipulace jako prostředkům k působení na klienty (nejen) v oblasti cestovního ruchu.

Text je opatřen širokými okraji, obsahujícími marginálie: hesla a ikony. Volné místo slouží k tomu, aby bylo zaplněno vlastními poznámkami studenta, eventuálně vlastními značkami k lepšímu pochopení studované látky.

Při studiu distanční opory doporučujeme seznámit se nejprve se značkami, zkratkami a symboly používanými ve studijní opoře. Komplexní seznam naleznete na konci této opory.

Informativní, navigační a orientační symboly Vám pomohou při rychlém nahlédnutí do dané problematiky. Všímejte si i poznámek, eventuálně odkazů na publikace, učebnice apod., kde si podrobněji můžete nastudovat např. používání zmiňovaných komunikačních a přesvědčovacích technik v praxi.

Při práci s oporou Vám přejeme hodně úspěchu.

Autorky

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Problematika komunikace v cestovním ruchu je rozdělena do **dvanácti** kapitol. **První** kapitola se zabývá výčtem faktorů, které ovlivňují naši komunikaci, a blíže seznamuje s významem pozitivního postoje k sobě samému, k tématu a protějšku při komunikaci, jak překonávat vnitřního neklid a strach před veřejným vystoupením.

Druhá kapitola je zaměřena na jednotlivé složky komunikace. Seznamuje studenty se základními pojmy jako verbální, neverbální, paraverbální a extraverbální komunikace. Zároveň je v této kapitole specifikována role individuálních charakteristických znaků zúčastněných stran, jejich sociálních a kulturních charakteristik, které jsou důležité k vytvoření klidné, nenásilné komunikace.

Třetí kapitola se věnuje problematice zvládnání zásadních rozhovorů, při nichž hraje roli, zda mluvčí správně ovládá techniku kladení otázek. Tato kapitola proto nabízí přehled o jednotlivých druzích otázek a naznačuje jejich možné použití v komunikaci. Zvláštní podkapitola je věnována tzv. protiotázkám, neboť i znalost reakcí na problémové situace patří do oblasti zvládnání zásadních rozhovorů. V závěrečné podkapitole je pozornost věnována nezávazné konverzaci.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na problematiku atmosféry rozhovoru. V této kapitole se popisuje, proč je tak důležité, věnovat pozornost vytvoření pozitivní atmosféry při komunikaci. Vymezuje se pojmy tzv. konverzační maxima, princip zdvořilosti a tzv. konverzační implikatura.

V **páté** kapitole je kladen na představení pojmu interpersonálních vztahů. Kapitola popisuje, jak je možné udržet si dobré interpersonální vztahy. Součástí této kapitoly je také přiblížení základních informací o tom, proč je důležité věnovat pozornost zrcadlení myšlenkových pochodů v rámci interpersonálních vztahů. Dále kapitola pojednává o jednotlivých typech mluvčích a v souvislosti s těmito typy mluvčích o výběru vhodného slovního repertoáru při komunikaci s nimi.

Šestá kapitola pojednává o krizové komunikaci. Studenti budou seznámeni se základními pojmy krizové komunikace a se způsoby, jak zvládat krizové situace.

Sedmá kapitola se zabývá interkulturním aspektem komunikace v cestovním ruchu, a to jak na straně pracovníků, tak na straně klientů. Je zdůrazněna potřeba si být vědom kul-

turních rozdílů a odlišné kulturní dimenze, stejně jako možnost setkat se s kulturním šokem. Závěrem kapitoly jsou uvedeny strategie úspěšné komunikace a řešení interkulturních rozdílů.

V rámci **osmé** kapitoly se studenti seznámí s přesvědčováním jako jednou z metod ovlivňování důležitým pro práci v cestovním ruchu. Pozornost je věnována principům přesvědčování, jeho fázím, druhům a rozdílům oproti ostatním metodám ovlivňování.

Devátá kapitola se věnuje samostatně argumentaci jako jedné z metod přesvědčování. Studenti si osvojí pojmy teze a argument, různé druhy argumentů a jejich přednosti a rovněž se naučí rozeznávat věcnou argumentaci od té nevěcné. Závěr kapitoly se zaměřuje na doporučení pro správnou a účinnou argumentaci se zákazníkem.

Desátá kapitola upozorňuje na různé metody přesvědčování. Úvodní část je věnována správnému prezentování a umístování argumentů, dále různým technikám kladení otázek, uplatňování apelů a získávání dílčích souhlasů. V závěru jsou rozebrány způsoby nepřímého působení na přesvědčovaného formou bagatelizace jeho výroků či jejich ignorováním.

V rámci **jedenácté** kapitoly se hovoří o manipulaci jako formě nekalého ovlivňování druhých za účelem dosažení osobních cílů. Studenti jsou vedeni k tomu, aby manipulaci v praxi poznali pomocí příkladů nejpoužívanějších manipulačních technik.

Poslední **dvanáctá** kapitola je zaměřena na obranu proti nekalým praktikám v komunikaci. Studenti mají možnost osvojit si základní pravidla pro zvládání řečnických výpadů a pokusů o manipulaci stejně jako několik konkrétních technik, jak případného útočníka vyvést z míry a s jeho útoky si s chladnou hlavou poradit.

1 LIDSKÝ FAKTOR V KOMUNIKACI

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je výčet faktorů, které ovlivňují naši komunikaci. Budeme se zabývat významem pozitivního postoje k sobě samému, vlivem pozitivního postoje k tématu a pozitivním postojem k protějšku při komunikaci a způsoby překonávání vnitřního neklidu a strachu před jakoukoliv komunikací či veřejným vystoupením.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- využívat vlivu pozitivních vnitřních postojů při řešení komunikačních událostí,
- lépe zvládat zátěžové a stresové situace,
- překonávat pochybnosti o sobě,
- vést svůj vnitřní monolog, aby vás zbavil negativních pocitů o vlastní neschopnosti a nedokonalosti,
- získat potřebnou sebedůvěru.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Komunikace, pozitivní postoj k sobě, pozitivní postoj k tématu, pozitivní postoj k protějšku, překonávání vnitřního napětí.

1.1 Faktory ovlivňující komunikaci

Základem úspěchu v profesním i soukromém životě je klidná, nenásilná komunikace. Čím se vyznačuje?

Df DEFINICE

V odborné literatuře najdete i označení nenásilná komunikace. Znamená životní postoj odmítající jakékoliv ubližování druhých osob nebo jejich poškozování (Basu, Faust, 2013, s. 15).

Klidnou, nenásilnou komunikaci můžeme definovat jako komunikaci, jež vychází z tří důležitých pozitivních postojů, a to:

- z pozitivního postoje k sobě samému,
- z pozitivního postoje k tématu,
- z pozitivního postoje k protějšku.

Klidná komunikace se navíc vyznačuje jistotou, cíleností, suverenitou a nadhledem, jak jednáte s lidmi na veřejnosti. Jistě k cílenému a suverénnímu vystupování potřebuje znát komunikační techniky, musíte umět rozpoznat manipulativní jednání od přesvědčujícího projevu a musíte umět zdolávat námitky.

Klidná komunikace se odráží i v neverbální komunikaci, tj. ve způsobu, jakým vedete rozhovor. Nevhodné držení těla, nesprávná gestikulace či přehnaná mimika ovlivňuje váš protějšek a výsledek komunikace.

Při vystupování na veřejnosti zprvu budete pociťovat jisté napětí. Míra určitého napětí může být pro vás i přínosná. Mobilizuje ve vás síly, abyste byli schopni vnímat blížící se nebezpečí. Např. při vaší prezentaci na semináři zaregistrujete hluk, nesoustředěnost apod. Tyto signály vám dávají možnost zasáhnout dotazem, zda spolužáci všemu rozuměli, zda nepotřebují dodatečné vysvětlení apod.

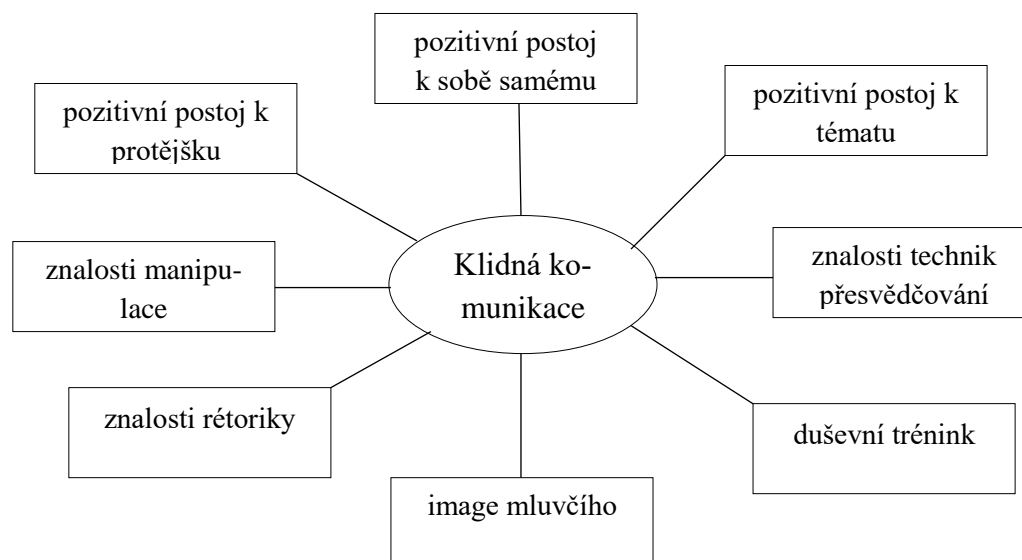
Abyste lépe zvládali stres při veřejném vystoupení, v diskusích či při zkouškách, je nezbytné, abyste svůj vnitřní klid přijali. Stresové situace lépe zvládnete, když se na ně důkladně připravíte.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Následující obrázek shrnuje, které faktory ovlivňují charakter komunikace.

Obr. 1 Faktory klidné komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro klidnou komunikaci jsou ovšem nejdůležitější vaše postoje, které zaujímáte k sobě, k tématu a protějšku. Tyto postoje utvářejí charakter celé komunikace.

Nyní vám na těchto postojích ukážeme, jak je můžete změnit, předefinovat či nově utvářet. Změnou vnitřních dialogů o sobě, tématu a protějšku se zbavíte strachu a negativních emocí a tím si zvýšíte i své sebevědomí. V neposlední řadě docílíte toho, že vaše komunikace bude klidná a přátelská.

KONTROLNÍ OTÁZKA



Při jaké příležitosti se vám stalo, že jste vedli sami se sebou vnitřní dialogy, při nichž jste např. negativně hodnotili sebe, s nadřazeností komentovali svého komunikačního partnera, popřípadě měli negativní postoj k tématu?

Specifikujte tyto situace a podrobně je popište.

Jak jste se přitom cítili?

Jak dopadla tato komunikace?



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Jakým způsobem by se mohlo odrazit negativní hodnocení vlastní osoby při komunikaci v cestovním ruchu? Zamyslete se nad dopady tohoto jednání na zákazníka, na zařízení cestovního ruchu, cestovní kancelář apod. Výsledek Vašeho zamyšlení prezentujte sami ústně před svými spolužáky.

1.2 Tři druhy postojů při komunikaci

Nyní se blíže podíváme na jednotlivé druhy postojů při komunikaci, které jsme zmínili výše.

1.2.1 POZITIVNÍ POSTOJ K SOBĚ SAMÉMU

Určitě jste zažili pocity strachu. Byli jste pod velkým tlakem a v důsledku této velké stresové zátěže se vaše komunikace odebírala nesprávným směrem. Nejspíš jste si neuvědomili, co všechno mohou způsobit negativní postoje.

Nízká víra v sebe a své kvality a schopnosti vytváří enormní stresovou zátěž a tím negativně ovlivňuje komunikaci. Pro větší názornost přinášíme příklady vnitřních dialogů, které vedou k degradaci vlastní osoby a tím k nerovnému postavení při komunikaci s vaším komunikačním partnerem. Vlivem špatné výchovy v rodině, přehnanými nároky na úspěch ve škole či při studiu apod.:

„Tu výzvu nezvládnou.“

„Na to nemám.“

„Ostatní jsou chytřejší než já.“

„Jsem úplně nemožný.“

KONTROLNÍ OTÁZKA



Následuje výčet různých vnitřních dialogů. Přečtěte si je pozorně a rozhodněte, zda jsou vhodné, či nikoli.

„Za všech okolností musím být perfektně připravená.“

„Nevypadám dobře!“

„Jsem perfektní.“

„Nesmím mít žádné nedostatky.“

„Necítím se před lidmi dobře.“

„Udělám všechno, abych získal uznání ostatních.“

„Mám strach, že na něco zapomenu.“

„Nebudu nic namítat, abych si nevytvářel nepřátele.“

„Bojím se, že mě zkušenější kolegové nebudou brát vážně.“

„Dnes zase vypadám nemožně, a ještě ta má protivná vada očí.“

Jistě vás napadnou další negativní vnitřní dialogy, když si např. vzpomenete na důležitá zkoušení, přednesy básní ve škole, zvládnutí seminárních prací, vaše první prezentace apod. Do stresových situací se budete dostávat i v dalším průběhu svého života, když se budete ucházet o pracovní pozici ve firmě, když budete chtít prezentovat svůj nový projekt, když budete vystaveni napospas manipulativním jedincům.

Nesmíte se nechat ovládnout negativními postoji. Nejsou pro vás přínosem, zužují vám komunikační prostor. Vedou k poníženému postavení, které se může projevit verbálně i neverbálně. V neverbální rovině se pocit podřízenosti a nejistoty projeví i při držení těla, ve výrazu obličeje, při gestikulaci a mimice.

V další části této kapitoly se dozvíte, jak se můžete naladit pozitivně. Pozitivním naladěním si vytvoříte i rovnocenný postoj k protějšku. Negativní emoce ustoupí pozitivním a správná motivace vám při komunikaci pomůže. Např.:

„Sázím na jednání a aktivitu.“

„Mám radost, když mohu v diskusích rozvíjet své komunikační schopnosti.“

„Přebírám zodpovědnost za své názory a jednání.“

„Jsem dobrý/á – o tom není pochyb.“

„Jsem v pohodě – můj názor je důležitý.“

„Vytěžím z toho maximum.“

Taková podpurná hesla nám pomáhají plnit naše přání a dosahovat cílů. Patří sem také věty typu „mně se to podaří“, „kdo nehraje, nevyhraje“, „kdo nebojuje, nezvítězí“, „buď aktivní a dělej něco“. Naopak omezující myšlenky nám ve splnění našich přání a cílů brání.



KONTROLNÍ OTÁZKA

Máte nějaké vnitřní dialogy, které vám pomáhají zvládat stresové situace?

Které to jsou?

Které se vám osvědčily nejvíce?

Které jsou podle vás neúčinnější?



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Veźmte si tužku a papír, papír si rozdělte na dvě poloviny. Zamyslete se krátce nad sebou a začněte si zapisovat na levou část stránky vaše kladné vlastnosti, na druhou část vaše negativní vlastnosti. Které vlastnosti převažují? Přijměte své klady i zápory s tím, že slabé stránky budete potlačovat a překonávat, silné budete dále rozvíjet.

Jako inspiraci přinášíme výčet oblastí, které se vám mohou hodit při posuzování vašich kladů a záporů:

- studium,
- zkoušky, projekty,
- práce i studium,
- dovednosti,
- schopnosti,
- kompetence (jazykové, odborné),
- schopnost motivovat a nadchnout,
- umění názorně objasnit komplexní souvislosti,
- ukončení studia,
- komunikační dovednosti,
- vzhled,
- rodina,

- příjemný hlas,
- přátelské vystupování,
- sebejistota,
- schopnost vystihnout podstatu věci,
- fyzická kondice,
- přátelé,
- finanční zázemí,
- zpětná vazba vašeho šéfa a ostatních vedoucích pracovníků,
- rodinné zázemí,
- nemovitost, pozemek apod.

K ZAPAMATOVÁNÍ



1. Pokud se nedokážete sami akceptovat, nemůžete očekávat, že vás budou akceptovat druzí!

2. Kdo důvěřuje sobě, může získat i důvěru druhých!

Neustálá negativa a negativní myšlenky mohou vést k tzv. „sebenaplnujícímu proroctví“, což znamená, že si negativními myšlenkami můžeme přivolat velice snadno neúspěch. Popírejte jakékoli myšlenky o sobě samých, které jsou neproduktivní nebo vám znesnadňují dosažení cílů. Nahraďte je produktivnějšími jako:

- „Daří se mi v mnoha věcech, ale nemusím uspět ve všem.“
- „Bylo by krásné, kdyby mě měli všichni rádi, ale k mému štěstí to není nutné“ (De Vito, 2008, 70).

Budete-li aplikovat „sebenaplnující proroctví“ na vaši znalost komunikačních dovedností, bude to znamenat, že budete věřit ve vaši neschopnost správně komunikovat, může se vám stát, že vaše obavy budou stále větší, a dokonce se mohou i naplnit.

1.2.2 POZITIVNÍ POSTOJ K TÉMATU

Rovněž vnitřní dialogy týkající se tématu, mohou zacloumat vaši sebedůvěrou a vyvolat ve vás stres a strach. Například:

- „Svými znalostmi tématu se jen ztrapním.“
- „Nejsem pro tuto problematiku kompetentní.“
- „Mám moc málo času na přípravu.“

- „Mé argumenty jsou příliš slabé.“
- „Publikum odhalí, že nejsem v problematice erudovaný.“
- „Zkušení manažeři chtějí jen odhalit mé slabiny a nedostatky.“
- „O dané oblasti mám jen kusé informace“
- „Nechci se ztrapnit svými znalostmi.“

Chcete-li být úspěšní a někoho o něčem přesvědčit, musíte mít hlubší znalosti než váš protějšek. Hlubší znalosti získáte podrobným studiem problematiky, promyšlením souvislostí a předvídáním možných reakcí a dotazů. Tímto postojem si vybudujete vnitřní jistotu a nepřekvapí vás sebezáludnější dotaz.

Publikum z vás bude cítit erudovanost, připravenost a identifikaci s problematikou. Nebudete-li vy sami přesvědčeni o významu tématu, nemůžete očekávat, že ostatní o něm přesvědčíte. V případě firemních prezentací a obchodních jednání o produktu z vás musí sálat hrdost a loajalita k firmě, značce a produktu.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Větší přesvědčivost získáte, budete-li vycházet z vlastní zkušenosti, ze zkušenosti známých osobností. Vaše a cizí zkušenosti mohou být umocněny statistikami, čísly, daty, citacemi apod. Dodejte důkazům kus sebe sama. Budete přesvědčivější, když nebudete argumentovat doklady z druhé ruky, tedy daty, čísly a fakty z cizích zdrojů, které s vámi osobně nemají mnoho společného. Pokud tedy budete dokládat svá tvrzení podklady z první ruky čili svými myšlenkami a vlastním hodnocením, zanecháte v posluchačích nejsilnější možný dojem.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Připravte si projev na dvě odlišná témata. Jedno téma si zvolte podle vašeho zájmu. Může se jednat o vaši zálibu, dojmy ze země, kterou jste letos navštívili, prezentaci studovaného oboru, specializace (Cestovní ruch a turismus, Ekonomika cestovního ruchu). Druhé téma bude libovolné téma, o kterém mnoho nevíte. Prezentujte obě témata.

- V čem se liší prezentace na vámi blízké téma od prezentace na téma vám zcela neznámé?
- Posuzujte verbální i neverbální rovinu komunikátu, vaše pocity při prezentacích, reakce spolužáků apod.

1.2.3 POZITIVNÍ POSTOJ K PROTĚJŠKU

Komunikace znamená spojení. Průběžně sledujeme dopad našich slov na posluchače, všímáme si zájmu či nezájmu (Štěpaník, 2005, 19). Ideální stav nastává, když svým projevem dáváme najevo rovnocenný vztah k protějšku. Poniženost nebo nadřazenost vůči svému komunikačnímu partnerovi nevyvolá pocit komunikačního spojení.

Oba druhy postojů poniženosti a nadřazenosti jsou nevhodné. V prvním případě budete vnímat posluchače jako ohrožení. Vznikne reálné nebezpečí, že se dostanete do pasivního postavení a budete reagovat jen na podněty druhých.

V druhém případě budete působit dominantně. Nadřazeným chováním si nezískáte sympatie, neboť posluchači vaši dominantnost a nadřazenost vycítí.

Příklady negativních postojů ponižujících protějšek:

- „Co si tam počnu s tou smečkou hlupáků.“
- „Jenom čekají na to, aby mě potupili.“
- „Obecenstvo je z odborného hlediska o třídu výše než já.“
- „Posluchači určitě objeví mou slabinu.“
- „Publikum má můj osud ve svých rukou.“

Negativní postoj s nadřazeným chováním:

- „Ti lidé o tom stejně nic nevědí.“
- „Mám před sebou tlupu analfabetů.“
- „Svým vzděláním publikum mnohonásobně převyšuji.“
- „Mám silné obavy, že toto publikum pochopí mé argumenty.“

KONTROLNÍ OTÁZKA



Najděte další pozitivní postoje k sobě, k protějšku a k tématu.

TEST

Následující testovací otázky vám prozradí, jak dobře jste se seznámili s úvodní kapitolou. Přečtete si následující tvrzení a rozhodněte, zda jsou správná, či nikoli. Správné tvrzení označte jako ano, nesprávné jako ne.

1. Myslím si, že schopnost dobře komunikovat je daná, nejde ji získat pravidelným procvičováním.

- a) ano

b) ne

2. Způsob komunikace je dán postojem, který k sobě člověk má.

a) ano

b) ne

3. Nezáleží na tom, jaký vztah mám ke svému komunikačnímu partnerovi při komunikaci.

a) ano

b) ne

4. Svůj postoj k sobě nemohu ovlivnit.

a) ano

b) ne

5. Při komunikaci nehraje roli, jaký vztah zaujímá mluvčí k tématu.

a) ano

b) ne

6. Důvěru druhých získáte, budete-li důvěřovat sobě.

a) ano

b) ne

7. Nebudete-li akceptovat sebe, nemůžete očekávat, že vás druzí budou akceptovat.

a) ano

b) ne

8. Obavy z komunikace se dají odnaučit.

a) ano

b) ne

9. Vnitřní dialog, který člověk vede sám se sebou, nemá vliv na výslednou komunikaci.

- a) ano
- b) ne

10. Poniženost nebo nadřazenost vůči svému komunikačnímu partnerovi ovlivňuje komunikaci.

- a) ano
- b) ne

ODPOVĚDI



1 NE, 2 ANO, 3 NE, 4 NE, 5 NE, 6 ANO, 7 ANO, 8 ANO, 9 NE, 10 ANO.

V případě, že jste neodpověděli na testovací otázky správně, vraťte se ještě jednou k této kapitole a nastudujte si ty pasáže, u nichž jste si vaši odpovědi nebyli zcela jisti.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole jste se seznámili s výčtem faktorů, které ovlivňují naši komunikaci. Zabývali jste se významem pozitivního postoje k sobě samému, vlivem pozitivního postoje k tématu a pozitivním postojem k protějšku při komunikaci a seznámili jste se způsoby překonávání vnitřního neklidu a strachu před veřejným vystoupením.

Tyto teoretické předpoklady vás naučily využívat vlivu pozitivních vnitřních postojů při řešení komunikačních událostí, lépe zvládat zátěžové a stresové situace a překonávat pochybnosti o sobě.

Zároveň jste se naučili vést svůj vnitřní monolog tak, aby vás zbavil negativních pocitů o vlastní neschopnosti a nedokonalosti a snad jste tím získali i tolik potřebnou sebedůvěru.

DALŠÍ ZDROJE



Bližší informace naleznete např. v těchto publikacích:

- [1] BASU, A. and FAUST, L., 2013. *Umění úspěšné komunikace: Jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5032-3.

- [2] DEVITO, A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada. ISBN 9788024720180.
 - [3] MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.
 - [4] SLEZÁČKOVÁ, A., 2012. *Průvodce pozitivní psychologií*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3507-8.
 - [5] ŠTĚPANÍK, J., 2005. *Umění jednat s lidmi 2. Komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0844-2.
-

2 PŘEKÁŽKY V ROZHOVORU A JEJICH ZVLÁDÁNÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se blíže seznámíte se složkami komunikace. Pochopíte význam komunikace při rozhovorech na základě členění komunikace do čtyř rovin, a to verbální, neverbální, paraverbální a extraverbální. Zároveň se dozvíte, že komunikace je utvářena rovinou individuálních charakteristických znaků zúčastněných stran, rovinou sociálních charakteristik zúčastněných stran a rovinou kulturních specifíků zúčastněných stran. Seznámíte se rovněž s technikou čtyř kroků pro vytvoření klidné, nenásilné komunikace.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- rozlišovat v rozhovoru obsah a vztah,
- používat jednotlivé prvky rovin komunikace,
- přihlídnout k interpersonálním, sociálním a kulturním znakům komunikace,
- rozpoznat nepřijatelné postupy v komunikaci,
- rozlišovat v rozhovoru hodnocení a pozorování,
- aplikovat techniku nenásilné komunikace v praxi

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Komunikace, složky komunikace, věcný obsah, vztah, roviny komunikace, technika nenásilné komunikace.

2.1 Komunikace a její složky

Komunikace je základní potřeba člověka. A sice elementární. Nic nejde bez komunikace. Komunikace pomáhá přijmout rozhodnutí, umožňuje řešit konflikty, pojmenovávat problémy, obstarává informace, pečuje o uvolnění, dává k dispozici vědění, vytváří přesvědčení. V neposlední řadě má komunikace zásluhu na vzdělávání společnosti a udržuje různé společnosti pohromadě.

Vše, co činíme, je komunikace. Způsob, jak se něco sděluje, ovlivňuje kladné či záporné přijetí komunikátu u komunikačního partnera. Rozhodující pro komunikaci není jen kvalita a způsob vysílané komunikace, nýbrž její přijetí. Dobrý úmysl ze strany mluvčího (kódovatele) ještě nemusí nutně znamenat zdařilé přijetí u dekodovatele (příjemce). K úspěšnosti rozhovoru je proto třeba poznamenat, že se jedná o proces spočívající na vzájemném vztahu mezi kódovatelem a dekodovatelem.

Člověk nemůže nekomunikovat. Tento axiom přívržence konstruktivismu Paula Watzlawicka patří bezesporu k nejvíce citovaným a slavným větám i k učivu v komunikačních vědách. Důvodem je patrně to, že vystihuje v jedné jediné větě význam komunikace. Ať se jedná o komunikaci ústní, písemnou, symbolickou, neverbální, úmyslnou, spontánní, nevědomou nebo pasívní, komunikace určuje náš život. Zvláště tehdy, když vůbec nekomunikujeme. Už jen výrazem obličeje, postojem těla, pohledem na hodiny a bezeslovným mýjením nadřazeného vysíláme komunikační signály, tudíž komunikujeme.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Každá komunikace má dvě složky:

- věcný aspekt,
- vztahový aspekt.

Z tohoto členění vyplývá, že každá komunikace nepřenáší jen věcný obsah, nýbrž demonstrovuje i to, jaký vztah pociťuje mluvčí ke svému komunikačnímu partnerovi.

2.2 Roviny komunikace

Podíváme-li se na rozhovory jako druh komunikace, nabízí se nám rozčlenění rozhovoru na čtyři komunikační roviny, a to:

1. Verbální rovina rozhovorů.
2. Neverbální rovina rozhovorů.
3. Paraverbální rovina rozhovorů.
4. Extraverbální rovina rozhovorů.

Verbální rovina rozhovorů je tvořena slovní zásobou, syntaktickými, lexikálními a rétorickými prostředky a propozičním pořadím. **Neverbální rovina** je tvořena mimikou, ges-

tikou, očním kontaktem a držením těla. **Paraverbální rovina** je přítomná v síle hlasu, poloze hlasu, rytmu řeči, je určena pauzami, odmlkami, pokašlávání, popř. přítomným akcentem. **Extraverbální rovina** je ovlivněna místem a časem realizované komunikace, vztahy mezi účastníky komunikace, oblečením, komunikačními kontexty a aspekty taktilními (aspekty, které můžeme při hovoru pocíťovat) a aspekty olfaktorické povahy (aspekty, které můžeme cítit). Přehled všech rovin shrnuje následující tabulka.

Tabulka 1: Přehled paraverbálních, extraverbálních a nonverbálních prvků v komunikaci podle Watzlawicka (1967) cit. podle Platteho (2014, 24)

Paraverbální prostředky	Extraverbální prostředky	Nonverbální prostředky
Hlasitost	Individuální vlastnosti hlasu	Mimika
Výška tónu	Typické vlastnosti v souvislosti s věkem a pohlavím	Gestika
Rychlost řeči	Dialekt	Držení těla
Pauzy		
Melodie řeči		

Zdroj: PLATE, M. 2014. Grundlagen der Kommunikation: Gespräche effektiv gestalten. UTB: Stuttgart. ISBN 978- 3-8252-4290-09.

Vedle výše popsaných rovin rozhovorů nesmíme zapomenout na aspekty související s účastníky hovoru. Tyto aspekty se dají specifikovat do tří následujících rovin:

1. Rovina individuálních charakteristických znaků zúčastněných stran.
2. Rovina utvářená sociální charakteristikou zúčastněných stran.
3. Rovina kulturních specifik zúčastněných stran.

Komunikace musí proto překonávat mnoho překážek, aby byla úspěšná. Nestačí jen správně ovládat jazyk. Komunikační partneři musí vykazovat něco navíc:

- mít ochotu vést rozhovor,
- mít schopnost komunikaci v určité situaci a s určitým partnerem správně odhadnout,
- mít schopnost zohlednit situaci na základě sociálních struktur,
- mít schopnost vytvořit si odpovídající úsudek o komunikačním partnerovi (vědění, pocity, motivy, zájmy apod.).

V další části se seznámíte s častými chybami, kterých se lidé v hovoru dopouštějí, aniž by si uvědomovali dopad svého jednání. Jsou natolik závažné, že je lze při klidné, přátelské komunikaci považovat za tabu. Za nepřijatelné považujeme např.:

1. Zadržování informací.
2. Unáhlené hodnocení osob.
3. Poskytování nevyžádaných rad.

4. Úhybné manévry od tématu.
5. Přehnané dotazování.
6. Vytváření předsudků vůči osobám.
7. Hrozby.

Také výběr témat zejména pro nezávaznou konverzaci by neměl být libovolný, neboť ne všechna témata jsou společensky přijatelná. Volbou nevhodného tématu byste se raději měli vyhnout, např. při zahájení hovoru na rasové téma, náboženství, vlastní chyby a slabosti, chyby a slabosti druhého, otázky týkající se peněz, rodinné problémy, nemoc, smrt, politickou situaci, genderové otázky apod.

K vytvoření klidné a přátelské komunikace je zapotřebí vytvořit mezi komunikačními partnery pocit vzájemné důvěry a respektu, otevřenosti a transparency.



KONTROLNÍ OTÁZKA

Přečtete si pozorně následující rozhovor mezi nadřízeným a zaměstnancem a pokuste se rozpoznat chybnou komunikaci mezi nimi. Svůj názor zdůvodněte:

Ředitel hotelu: „Dobrý den, pane Hlaváčku, jakpak jste se dnes vyspal?“

Zaměstnanec: „Dobrý den, pane řediteli, děkuji za optání, dobře. A Vy?“

Ředitel hotelu: „Je u vás doma všechno v pořádku? Děti nezlobí?“

Zaměstnanec: „Všechno v pořádku. Proč se ptáte?“

Ředitel hotelu: „Už zase jsem si všiml, že jste přišel pozdě do práce.“

Zaměstnanec: „To bylo jen malé zdržení, ostatní zaměstnanci také chodívají pozdě a jim nic nevyčtete. „Jen na mě vidíte chyby a nedostatky.“

Ředitel hotelu: „Tak to už je příliš. Nejen že přicházíte pozdě do práce, ale ještě jste drzý. Kromě toho odcházíte neustále brzy z práce a svěřenou práci nevykonáváte svědomitě.“

Zaměstnanec: „Neodcházím. Práci vykonávám dobře.“

Ředitel hotelu: „Nevykonáváte. Ale co mám též od Vás očekávat. Výmluvy. Samé výmluvy!“

Zaměstnanec: „Můj kolega včera také něco nestihl, jemu jste nic neřekl. Co máte proti mně?“

Ředitel hotelu: „Už z jedné práce Vás vyhodili. Varuji Vás. Ještě jednou a poletíte.“

Zaměstnanec: „Nevyhodili. Odešel jsem sám a dobrovolně.“

Ředitel hotelu: „Škoda času, který takto s Vámi promrhám.“

Zaměstnanec: (kroutí hlavou)

2.3 Cílené řízení rozhovoru pomocí klidné a nenásilné komunikace

Předpokladem zvládnutí problémových a konfliktních situací je rozhovor, rozhovor zúčastněných stran. V těchto situacích často doléhá na zúčastněné strany reagovat verbálním násilím, jež je pouze jazykový projev toho, co strany skutečně cítí a v myslích skrývají. Pakliže se nám podaří proniknout do hodnotového systému osob, s nimiž jednáme, a odhalíme jejich potřeby pomocí klidné, nenásilné komunikace, otevře se nám cesta k jejich uspokojování. Vzájemným respektem bez zbytečných prvků zloby, hněvu, hrozeb a urážek lze dospět k akceptovatelnému řešení.

Rosenberg (2012, 25) procesem nenásilné komunikace rozuměl „hledání světla našeho vědomí“. Podle něho má nenásilná komunikace čtyři složky:

1. Pozorování,
2. pocity,
3. potřeby,
4. prosby.

Pozorování

Při pozorování se soustředíme na vzniklou situaci a zjišťujeme, co se skutečně děje. Jinými slovy pozorujeme, co říkají jiní, co dělají, popř. co nedělají, co přitom říkají. Výsledky pozorování je pak třeba verbalizovat, čili druhému sdělit, co dělá a zda se nám to líbí, nebo ne.

Pocity

V dalším kroku je třeba zmínit, jaké pocity v nás vyvolává jednání druhých. Můžeme se cítit podvedeni, zaskočení, iritováni, zneváženi, ohrožení, radostně, vylekaně, ublíženě apod.

Potřeby

Třetí krok nám umožňuje sdělit, které potřeby se skrývají za našimi pocity. Jistě si každý dobře vzpomíná na své dětství a častou formulaci rodičů, že se něco nesmí udělat, např.: Janičko, hračky nesmíš rozhazovat po pokoji. Zajisté si vzpomínáte na vaše nelibé pocity a reakce. Přihlédneme-li k výše uvedenému, nabízí se nám zcela jiná varianta, jak reagovat na nepořádek v pokoji: „Janičko, zlobím se na tebe, tvoje hračky jsou rozházené po celém pokoji, nejvíce hraček leží před televizí a u okna. V obývacím pokoji potřebuji mít pořádek.

Prosby

Po vyjádření, co pozorujeme, co cítíme a co potřebujeme, přistoupíme k vyjádření prosby. V našem výše uvedeném příkladu by to znamenalo sdělit: „Dala bys prosím své hračky na své místo do svého pokojíčku? V tomto závěrečném kroku vyjadřujeme, co přesně očekáváme. Dáváme tím druhému prostor ke zlepšení kvality vztahu a zlepšení našeho života.

Nenásilná, klidná komunikace představuje tedy proces, proces vzájemného pozorování, zjišťování pocitů, zjišťování potřeb a formulování proseb. Tento proces lze shrnout do následující tabulky.

Tabulka 2: Proces fází nenásilné komunikace

Mluvčí	Posluchač
Co vidím?	Co vidím?
Co slyším	Co slyším
Co cítím?	Co cítím?
Co potřebuji?	Co potřebuji?
O co prosím?	O co prosím?

Zdroj: Vlastní zpracování

V další fázi se seznámíte s uplatněním nenásilné komunikace v rozhovoru.

2.4 Uplatnění nenásilné komunikace v rozhovoru

Ke zkvalitnění komunikace lze metodu nenásilné komunikace uplatnit v soukromém, rodinném i profesním životě, např. v těchto situacích:

- při zkvalitňování pracovního prostředí a upevňování vztahů na pracovišti,

- při zkvalitňování rodinných vazeb,
- při zkvalitňování obchodních jednání,
- při zkvalitňování diplomatických jednání v problémových situacích.

Nenásilná komunikace stojí na lidských schopnostech vycházet s lidmi i v těžkých situacích. (Vybíral, 2005, 112). V lidské povaze převládá tendence se k něčemu vyjadřovat, něco posuzovat, komentovat, odsuzovat, znevažovat, moralizovat. V těchto případech je třeba rozlišovat mezi dvěma zcela rozdílnými komunikačními situacemi, a to posuzováním hodnot a vyřčením morálních soudů.

V následující tabulce uvidíte, jaký je rozdíl mezi hodnocením a pozorováním.

Tabulka 3: Příklady hodnocení a pozorování

Hodnocení	Pozorování
Jsi rozhazovačný.	Když vidím, jak každý měsíc vydáváš tolik peněz za cigarety, myslím si, že jsi rozhazovačný.
Určitě tu zkoušku nezvládneš.	Učíš se až poslední den před zkouškou.
XY je špatný sportovec.	Poslední rok nedal sportovec XY žádný gól.
Když nebudeš pravidelně jíst, onemocníš.	Když nebudeš pravidelně jíst, myslím si, že onemocníš.
Často mě navštěvuje.	Jednou za měsíc mě navštěvuje.

Zdroj: Vlastní zpracování

NĚKOLIK PRAKTICKÝCH RAD NA ZÁVĚR

Někdy to jde velmi rychle: Uděláte pár nešťastných poznámek – a atmosféra se mění, rozhovor začíná vážnout, váš protějšek se stáhl. Na omluvu je potom většinou příliš pozdě, protože ten druhý už má obavy, že o něm nemáte dobré mínění.

Aby to nedošlo takhle daleko, měli byste ze svého slovníčku vyškrtnout následující formulace:

- **„To musíte udělat.“**

Postupujte zdvořile tím, že o něco požádáte nebo výzvu řekněte jinak. Příklad: „Mohl byste to prosím opravit?“ (místo „To musíte přepracovat!“)

- **„Takto to nefunguje.“**

Pochybujete-li o nějakém výroku, lze to říci i takovým způsobem, aniž byste se toho druhého dotkli. Příklad: „Podle mého názoru to půjde, když...“ (místo „Takto se to nikdy nepodaří!“)

- **„To se nepodaří.“**

Berte přání svého partnera v rozhovoru vážně a pokuste se zařídit, aby byl spokojený. Nabídněte mu, že se o danou záležitost postaráte nebo že se o ní ještě informujete. Příklad: „Kolega za toto zodpovídá. Mám se u něho o této záležitosti ještě informovat?“ (místo: „V tom už vám nemohu pomoci“.)

- **„Takto to nemůže být.“**

Když přesně nerozumíte tomu, co vám ten druhý chce říct, zkuste to vyjádřit slušně. Příklad: „Tomu nerozumím. Mohl byste mi to vysvětlit přesněji ještě jednou?“ (místo „To je úplný nesmysl“.)

- **„Takto to nepůjde.“**

Poučování nejsou přijímána dobře, protože při nich vystupujete jako mudrcové. Příklad: „Chtěl byste, abych vám to vysvětlil?“ (místo „To jste udělal špatně“.)

Na rozloučení také záleží

Člověka nepotkáte v životě nikdy jen jednou. Proto je důležité ukončit každý rozhovor přátelsky a zdvořile.

- Poděkujte za setkání a zdůrazněte, co vám na vašem partnerovi v rozhovoru připadalo pozitivní: Rozhovor mohl být podnětný nebo vzrušující. Váš protějšek přišel s mnoha podněty a nápady nebo vás velmi pozorně poslouchal a vaše návrhy přijímal přívětivě.
- Pokud se jednalo o vášnivou diskusi nebo kritiku, poděkujte na závěr alespoň za to, že si ten druhý na rozhovor udělal čas. Bylo by také milým gestem, kdybyste nedávali najevo svůj zájem o schůzku s někým jiným, která vás teprve čeká.
- Pokud budete chtít v rozhovoru pokračovat nebo chtít sjednat další termín setkání, pokuste se na něm domluvit hned na místě (nezapomeňte diář!). Tím ukážete, jak je pro vás partner v rozhovoru důležitý.



KONTROLNÍ OTÁZKA

V následujícím cvičení si ověříte, zda jste správně pochopili rozdíl mezi hodnocením a pozorováním. Přečtěte si pozorně následující komunikáty a rozhodněte, ve kterých z nich jde o pozorování a ve kterých je hodnocení.

- Vždy, když s tebou jsem, si na něco nebo někoho stěžuješ.
- Jarda je impulsivní.
- Při krájení chleba se včera večer Petr řízl do prstu.
- Můj bratr je dobrý člověk.
- Nikdy mě nežádáš o radu.

- Jeho rodiče se chovají agresivně.
- Moje setra si občas zapomene napsat domácí úkol.
- Naše nová kolegyně pracuje příliš rychle.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Vymyslete nyní sami komunikáty, v nichž se objevuje hodnocení, a komunikáty s pozorováním. Omezte se přitom na oblast cestovního ruchu. Komunikáty i takto třídíte:

Hodnocení	Pozorování

PŘÍPADOVÁ STUDIE

Přečtěte si následující rozhovor a na základě metody nenásilné komunikace ve čtyřech krocích (pozorování, pocit, hodnoty, prosby) vytvořte podobný rozhovor podle vašeho uvážení na téma a situaci, které si zvolíte.

Následující rozhovor se uskutečnil před mnoha lety v jednom kurzu komunikačních dovedností. Lektor, který vedl daný kurz, musel čelit následujícímu výroku z řad účastníku kurzu: „Vy jste snad nejhorší lektor, kterého jsem kdy zažil.“ V první moment si lidé v duchu procházejí možné reakce. Většina se uchýlí k obhajobě, k omluvě a bude brát výrok osobně.

Účastník kurzu: „Vy jste snad nejhorší lektor, kterého jsem kdy zažil.“

Lektor: „Máte na mysli tu skutečnost, že jsem vám celou dobu vysvětloval reakce na špinavé triky a útoky a Vy sám jste se tím nedostal ke slovu? “

Účastník kurzu: „Ne. Vaše vysvětlení vždy znějí jednoduše. “

Lektor: „Myslíte, že jsem nezmínil, jak těžké je, jednotlivé kroky vhodně aplikovat v praxi? “

Účastník kurzu: „Ne. Ne pro některé, ale pro mě. “

Lektor: „Mluvíte tedy o tom, že jsem nezmínil, že i pro mě je někdy těžké takto správně teorii aplikovat v praxi? “

Účastník kurzu: „Ano. To jsem chtěl říci. “

Lektor: „Zlobíte se, že byste rád slyšel něco o tom, že mám v komunikaci také někdy problémy? “

Účastník kurzu: „Ano, to souhlasí. “

Lektor: „Chcete tedy slyšet, abych připustil, jak těžké někdy je, tuto metodiku použít?“

Účastník kurzu: „Ano, to souhlasí. “



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Pokuste se nyní podobný rozhovor aplikovat na oblast cestovního ruchu. Opírejte se opět o metodu nenásilné komunikace ve čtyřech krocích (pozorování, pocit, hodnoty, prosby).



KONTROLNÍ OTÁZKA

TEST

V této části kapitoly si pozorně přečtete následující tvrzení. U každého tvrzení rozhodněte, zda je tvrzení vhodné k vytvoření přátelské komunikace (ano), nebo vytváří nepřátelskou atmosféru. V případě, že si myslíte, že tvrzení vytváří nepřátelskou atmosféru, volte odpověď (ne).

1. Na poslední schůzi jste se choval naprosto nemožně.

- a) ano
- b) ne

2. Tak jak Vy to prezentujete, tak to být nemůže.

- a) ano
- b) ne

3. Když pozoruji, jak dnes pracuješ, myslím si, že projekt nezvládneš.

a) ano

b) ne

4. Mohl byste to prosím opravit?

a) ano

b) ne

5. Pan Nový je špatný vedoucí.

a) ano

b) ne

6. Když budeš pořád přemáhat své síly, onemocníš.

a) ano

b) ne

7. Takto to nikam nevede.

a) ano

b) ne

8. To nezvládnete.

a) ano

b) ne

9. Tak se to nedělá.

a) ano

b) ne

10. To přece nemyslíte vážně.

a) ano

b) ne



ODPOVĚDI

1 NE, 2 NE, 3 ANO, 4 ANO, 5 NE, 6 NE, 7 NE, 8 NE, 9 NE, 10 NE.



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jste se blíže seznámili s jednotlivými složkami komunikace (verbální, neverbální, paraverbální a extraverbální). Dozvěděli jste se, že komunikace je utvářena rovinou individuálních charakteristických znaků zúčastněných stran, rovinou sociálních a kulturních specifik zúčastněných stran. Seznámíte se rovněž s technikou čtyř kroků pro vytvoření klidné, nenásilné komunikaci.

Po prostudování této kapitoly jste se zároveň naučili rozlišovat v komunikátu obsahovou a vztahovou složku a také skutečnost, zda je v komunikátu vyjádřeno hodnocení nebo pozorování a pozorování. Všechny jmenované aspekty vás naučily aplikovat techniku nenásilné komunikace v praxi.



DALŠÍ ZDROJE

Bližší informace naleznete např. v těchto publikacích:

- [1] ANDREAS, B.; LIANE, F., 2013. *Umění úspěšné komunikace: Jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5032-3.
 - [2] PLATE, M., 2014. *Grundlagen der Kommunikation: Gespräche effektiv gestalten*. UTB, Stuttgart. ISBN 978- 3-8252-4290-09.
 - [3] ROSENBERG, B., 2013. *Nenásilná komunikace – řeč života*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0141-0.
-

3 ZÁSADNÍ ROZHOVORY

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je problematika zvládnání zásadních rozhovorů, při nichž hraje roli, zda mluvčí správně ovládá techniku kladení otázek. Tato kapitola proto nabízí přehled o jednotlivých druzích otázek a naznačuje jejich možné použití v komunikaci. Zvláštní podkapitola je věnována tzv. protiotázkám, neboť i znalost reakcí na problémové situace patří do oblasti zvládnání zásadních rozhovorů. V závěrečné podkapitole je pozornost věnována nezávazné konverzaci.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- reagovat při zásadních rozhovorech na mluvčího,
- podle komunikační situace lépe zvládat techniku kladení otázek,
- klást protiotázky, bude-li to situace vyžadovat,
- využívat všech situací v profesním a osobním životě ke zdokonalení vašich komunikačních dovedností.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Technika kladení otázek, druhy otázek, otevřené otázky, uzavřené otázky, protiotázky, nezávazná konverzace.

3.1 Fatická komunikace jako základ každé komunikace

Podle de Vita (2001) má konverzace pět fází:

1. úvod,
2. předběžnou informaci,
3. vlastní záležitost,

4. zpětnou vazbu,
5. závěr.

Je to ideální model konverzace, což neznamená, že každá konverzace musí mít tento průběh.

Běžná konverzace začíná pozdravy: „Ahoj“, „Jak se máte“, „Dobrý den“ apod. Je mnohdy doprovázena neverbálními projevy. Již přístup k úvodu konverzace může ovlivnit její další vývoj. Pozitivně naladěnou větou signalizujeme přístupnost, což v praxi znamená, že ukazujeme vstřícnost a otevřenost k další interakci. V odborné literatuře je tento přístup označován jako **fatická komunikace**. Vedle otevřenosti a přístupnosti je tímto úvodem signalizován náš vztah k druhému. Vzpomeňte si, jak jste vnímali osoby, které se tváří zamračeně, nezdraví a na pozdrav ani neodpoví.

Někteří mohou mít obavy z konverzace, z projevů na veřejnosti. Zda patříte k těmto osobám, Vám ukážou následující otázky:

1. Jsem většinou nervózní a nejistý/á, když mám konverzovat s někým, kterého neznám.
2. Neobávám se hlasité konverzace.
3. Při hovoru jsem většinou velmi nervózní.
4. Při konverzaci jsem klidný/á, uvolněný/á.
5. Při hovoru s někým, kterého neznám, se cítím uvolněný/á.
6. Mám obavu z hlasité komunikace.

3.2 Technika kladení otázek

Dobře zvládnutá technika kladení otázek se může stát dobrým pomocníkem ve všech profesních situacích. Kladení otázek je bezkonkurenční zejména při obchodních jednáních, při nichž otázky hrají zvláštní roli. Cílem kladení otázek při obchodním jednání je, aby náš partner přijal naši nabídku co nejdříve. V žádném případě nejde o přesvědčování či přemlouvání. Dobře argumentovat předpokládá, že jsme informováni o názorech, očekáváních a představách příjemce. Proto se často doporučuje klást otázky. Správně a vhodně kladenou otázkou můžeme mnohému předejít a mnohé získat.

Existuje mnoho druhů otázek:

- otevřené otázky,

- uzavřené otázky,
- informační otázky,
- alternativní otázky,
- potvrzující otázky,
- protiotázky.

Uzavřené otázky

Uzavřené otázky začínají finitním slovesem (určitým slovesem) nebo pomocným slovesem. Tento typ otázky přispívá k transparentnosti jednání a urychluje i celkový průběh.

Otevřené otázky

Otevřené otázky začínají tázacími zájmeny (co, kdy, jak, proč, kam, komu, koho, či apod.). Tyto druhy otázek slouží k získávání informací a odkrývání motivů obchodního partnera.

Alternativní otázky

Alternativní otázky přenechávají obchodnímu partnerovi svobodu při rozhodování. U tohoto typu otázek se uplatňují tyto výrazy:

- buď a nebo,
- buď tak, nebo tak.

Potvrzující otázky

Těmito otázkami se potvrzuje výsledek jednání, a proto se doporučují uplatnit ještě před ukončením jednání.

Informační otázky

Informačními otázkami není možné vést obchodní jednání, ale těmito druhy otázek lze zjistit pozadí zájmů obchodního partnera a nashromáždit informace, jen se musí dávat pozor na to, aby se obchodní partner necítil být těmito otázkami zavalen.

Protiotázky

Protiotázky pomáhají řídit obchodní jednání a odbourávat námitky a agresi a tím přispívají k taktické komunikaci.

3.3 Protiotázky

Metodu protiotázkou lze uplatnit ve všech profesních situacích a v soukromém životě. Její použití bývá někdy spojeno s předsudky, že žádná otázka by neměla být zodpovězena protiotázkou. Tato skutečnost sice zpravidla platí, ale v určitých výjimečných situacích bývají protiotázky nepostradatelné:

- při jednáních, při kterých jsme znejistěni,
- při tvrdé kritice nebo agresivním jednání.

V těchto situacích většinou dochází k nadměrným reakcím, mnohdy neuváženým a nepřiměřeným, kterých bychom mohli v budoucnu i litovat.

Existuje však mnoho důvodů pro jejich začlenění do komunikace, zejména jako prostředek lepšího přesvědčování v obtížných obchodních jednáních. Důvodů pro jejich použití je mnoho, jako příklad uvádíme následující výčet možností jejich použití:

- Získáte čas, zatímco váš obchodní partner musí nově formulovat otázku.
- Obchodní partner koriguje a mění svou původní otázku.
- Agresivní obchodní partner zdůvodňuje většinou svou výchozí otázku tak, že již nemusíte na ni reagovat.
- Tíhu dokazování přehodíte na svou protistranu.
- Nesdělujete žádné podrobnosti, které by váš obchodní partner mohl použít okamžitě proti vám.
- Získáte dodatečné informace, které vám pomohou snáze nalézt případnou odpověď.
- Jen ve výjimečných případech můžete svého obchodního partnera zmást.
- Můžete řídit další směřování hovoru.
- Pro lepší a snadnější orientaci uvádíme přehled metod, které můžete (téměř) vždy použít:

1. Férová metoda

Metoda zvednutého ukazováčku je použitelná zejména v těch situacích, při níž jste tlačeni do kouta.

- „Položil jste si tuto otázku již sám sobě?“
- „Považujete tuto otázku za zvlášť férovou?“

2. Předání otázky další osobě

V případě většího počtu lidí v komunikační situaci se nabízí předání otázky dále, zejména na člověka znalého dané problematiky.

- „Smím tento zajímavý dotaz předat našemu odborníkovi, panu Neumannovi?“

- „Paní Malá, Vy mi s odpovědí jistě pomůžete.“

3. Zpochybnění kompetencí

Zpochybněním kompetencí zpochybníte danou otázku a snížíte kompetentnost obchodního partnera.

- „Hodí se tento dotaz v těchto souvislostech?“
- „Máte opravdu kompetenci k tomu posoudit tento složitý problém?“

4. Upřesňující metoda

Pomáhá obzvláště tehdy, když sice otázka zní férově, přesto ale v ní cítíte něco zlého. V tomto případě nabídněte alternativy. Známý se vás ptá: Kolikrát za rok jedete na dovolenou?

- „Myslíte letní nebo zimní dovolenou?“
- „Myslíte tím prázdninovou dovolenou, nebo dovolenou spojenou se vzděláváním?“

5. Předstírání špatné paměti

Při delších diskusích a jednáních můžete odkázat při ostrém dotazu směřovanému na vás na to, že tato problematika se už probírala. Tímto způsobem naznačujete, že dotyčný nedával pozor a neposlouchal.

- „Neměli jsme to už?“
- „Mám se skutečně opakovat?“

6. Získání více informací

Zeptejte se na detailní informace a vaše argumentace se stane výstižnější.

- „S čím srovnáváte tuto cenu?“
- „Z jakého důvodu vás to zajímá?“

7. Positivní zpětná metoda

Položte stejnou otázku zdvořilým tónem svému protějšku.

- Otázka: „Proč jste tak drahý?“

Protiotázka: „Nejsou také vaše produkty pro movitější klientelu?“

- Otázka: „Kde jste byl včera odpoledne?“

Protiotázka: „Copak jsem měl včera odpoledne podnikat?“

8. Negativní zpětná metoda

Položte stejnou otázku ale s negativním opakem.

- Otázka: „Proč se tak přehnaně módně oblékáte?“

Protiotázka: „Z jakého důvodu tak málo dbáte na Váš vzhled?“

- Otázka: „Proč přenocujete jen v prvotřídním hotelu?“

Protiotázka: „Z jakého důvodu nocujete v tříhvězdičkovém hotelu?“

9. Metoda stanovení definice

Požádejte partnera o to, aby svou výpověď lépe specifikoval či definoval.

- „Můžete mi vysvětlit, co pod tím rozumíte?“

10. Metoda špatného porozumění

Jedná se o klasickou metodu, důležité ovšem je, aby byla otázka pronesena zdvořile.

- „Můžete ještě jednou Vaši otázku vysvětlit?“

11. Herecká otázka

Když si vůbec nevíte rady s odpovědí, zeptejte se vašeho partnera s lehkým mrknutím oka:

- „Nemůžete mi položit snadnější dotaz?“
- „Myslíte to skutečně vážně?“

12. Nevinný dotaz

Jedna z nejlépe uplatnitelných metod. Dá se aplikovat za každých okolností.

- „Jak smím rozumět Vaší otázce?“

13. Metoda předstíraného nedorozumění

Obzvlášť u neférových dotazů je tato meta vhodná. Neporozumíte úmyslně otázce a změníte téma. To vede ke zmatení a k tomu, že partner je nucen položit dotaz ještě jednou.

- „Co to má co společného s dodávkou?“
- „Byl jste také na posledním fotbalovém zápasu?“

Dodejme, že se v hovoru nejednalo ani o dodávku, ani o fotbalový zápas.

14. Avizování pozdější odpovědi

Jednou až dvakrát můžete odložit zodpovězení dotazu, pak ovšem musíte zaujmout postoj, jinak budete působit nevěrohodně.

- „Smím se vrátit k dotazu později?“
- „Můžeme tento dotaz na okamžik odložit?“

Nesmíte ovšem zapomenout na zdůvodnění, proč chcete dotaz zodpovědět později, neboť jen tak se vám podaří odbourat možnou agresivní slovní reakci.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Z výše uvedených možností, jak reagovat na dotazy, si vyberte alespoň tři metody, které byste chtěli v budoucnu používat. To vám usnadní reakci na nepříjemné dotazy lépe zvládat, odbouráte tím agresi i vaši možnou nejistotu.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Prošli jste si jednotlivé druhy otázek a určitě jste si mnohé z nich zapamatovali. Které z nich můžete uplatnit při komunikaci v cestovním ruchu? Ve kterých situacích?

PRŮVODCE TEXTEM



V případě, že si nejste zcela jisti, jak se tohoto úkolu zhostit, přečtěte si výklad k této problematice ještě jednou a při čtení přemýšlejte nad možnými aplikacemi v cestovním ruchu.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Představte si, že se v rozhovoru vyskytly následující reakce na otázky. U každé otázky rozhodněte, o jaký typ protiotázky se jedná (negativně položená otázka, pozitivně položená otázka, férová metoda, předstírání špatné paměti, zpochybnění kompetencí, avizování pozdější odpovědi, předání otázky další osobě, herecká otázka, metoda stanovení definice, upřesňující metoda, metoda předstíraného nepochopení).

- Co to má co společného s divadelním představením?
- Považujete tuto otázku za férovou?
- S čím cenu srovnáváte?
- Položil byste si tento dotaz i sobě?
- Smím se k otázce vrátit později?
- Z jakého důvodu se o to zajímáte?
- Co jsem měl včera dělat?
- Myslíte tím obchodní dopis z 6. 11. nebo 7. 11.?
- Jak mám Vašemu dotazu rozumět?
- Mohl byste Váš dotaz ještě jednou vysvětlit?
- Můžete mi vysvětlit, co pod tím rozumíte?
- Myslíte to skutečně vážně?
- Máte skutečně kompetenci tuto otázku posuzovat?
- Smím tuto zajímavou otázku položit našemu odborníkovi, panu XY?
- Hodí se tato otázka do našeho konceptu?
- Pane Vybírале, pomohl byste mi s tímto dotazem?
- Můžeme se k dotazu vrátit později?



KONTROLNÍ OTÁZKA

Představte si, že se důležité obchodní jednání, při kterém jste posuzovali s vaším obchodním partnerem další možnosti spolupráce při organizování a plánování konferencí ve vašem novém hotelovém resortu, neúměrně protáhlo a že váš obchodní partner vás vyvedl z míry. Pokuste se mu dokázat, že správně neposlouchal.



KONTROLNÍ OTÁZKA

Jak byste vy reagovali u neférově položených otázek?

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Ve kterých situacích se mohou vyskytnout neférově položené dotazy v cestovním ruchu? Vytvořte dvojice a scénky předved'te.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Pokusili jste se někdy rozšířit své obzory? Zde je jeden návrh, který se na první pohled může zdát zvláštní. Vyberte si každý týden televizní pořad, který je hned na první pohled informativní, a navíc neodpovídá vašim zájmům.

Postačí vždy jen několik desítek minut. Přesto zjistíte, že se vaše obzory rozšiřují. Naučíte se tak přestát čas, který považujete za nudný. Je to rovněž výborný trénink, jak překonat nezáměr a ustát příjem „nepříjemných informací“ do budoucna.

Také emocionální rozšíření vašich obzorů vám může televize nabídnout. Už jen tím, že si zvolíte jeden film, který se odehrává v prostředí, se kterým se neumíte identifikovat, nebo jen nechcete. Tímto tréninkem se seznámíte s novými aspekty, které pro vás mohou znamenat nové zkušenosti, a získáte tím i větší porozumění pro něco nového.

3.4 Nezávazná konverzace otevírá dveře

Hned na začátku rozhovoru se můžete lehce dostat do nesnáží, zahájíte-li konverzaci na nevhodné téma. Přemýšlejte proto dopředu, co by mohlo vašeho partnera zajímat a čemu byste se měli raději vyhnout.

Existuje celá řada problémových témat, která mohou negativně ovlivnit průběh hovoru. Patří k nim poukazování na vlastní nedostatky, chyby a slabosti druhých, téma peněz, nemoc, smrt, rodinné problémy, nemoc, politika, náboženství, kulturní rozdíly, nevhodné vtípkování na úkor na úkor určitého pohlaví apod.

Rovněž nevhodné chování ovlivňuje výsledek rozhovoru:

- příliš mnoho zjišťovacích otázek,
- křížový výsledek,
- kritizovat,
- vyčítat,
- posmívat se,
- naříkat a bědovat,
- užívat rčení,
- vést monology.

Naučit se vést nezávaznou konverzaci se dá naučit. Využijte každou příležitost s někým konverzovat. Na recepci hotelu, v práci, v obchodě, s přáteli, při pracovním setkání s kolegy, v autobuse cestou do práce apod. Můžete požádat svého dobrého přítele o zpětnou vazbu při konverzování s ním nebo jinými lidmi.



PRO ZÁJEMCE

Jak byste vedli nezávaznou konverzaci v cestovním ruchu? Přihlédněte např. k následujícím situacím:

- u recepcce jako recepční,
- v restauraci v roli číšníka,
- v cestovní kanceláři při hovoru s potenciálním zákazníkem.



KONTROLNÍ OTÁZKA

V následující části testu budou různá tvrzení, u každého tvrzení zaznamenejte, zda se jedná či nejedná o tzv. fatickou komunikaci.

1. Jaká byla cesta?

- a) ano
- b) ne

2. Dnešní prezentace začne přesně v osm hodin.

- a) ano
- b) ne

3. Dobrý den.

- a) ano
- b) ne

4. Tohoto jednání se nemůžete zúčastnit.

- a) ano
- b) ne

5. Jak se máte?

- a) ano
- b) ne

6. Mé dítě onemocnělo.

- a) ano
- b) ne

7. Jak dlouho Vám trvala cesta?

- a) ano
- b) ne

8. To nezvládnete.

- a) ano
- b) ne

9. Měl jste dobrý dojezd přes město?

- a) ano
- b) ne

10. Ahoj.

- a) ano
- b) ne



ODPOVĚDI

1 ANO, 2 NE, 3 ANO, 4 NE, 5 ANO, 6 NE, 7 ANO, 8 NE, 9 ANO, 10 ANO.



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jste se naučili správně reagovat při zásadních rozhovorech na mluvčího, zvládli jste techniku kladení otázek, klást protiotázky, bude-li to situace vyžadovat a získali jste mnoho tipů, jak využívat všech situací v profesním a osobním životě ke zdokonalení vašich komunikačních dovedností.



DALŠÍ ZDROJE

Bližší informace naleznete např. v těchto publikacích:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2313-6.
 - [2] MAŇASOVÁ, Z., 2005. *Telefonujte profesionálně-jak vést úspěšné telefonické rozhovory*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1397-7.
 - [3] MENTZEL, W., 2004. *Rozhovory se spolupracovníky: jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0408-0.
 - [4] WIEKE, T., 2006. *Problémové rozhovory v zaměstnání: jak se naučit správně a úspěšně komunikovat*. Praha: Grada. 978-80-247-1685-5.
-

4 ATMOSFÉRA ROZHOVORU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se budete blíže zabírat problematikou atmosféry rozhovoru a dozvíte se, proč je tak důležité, věnovat pozornost vytvoření pozitivní atmosféry při komunikaci. Seznámíte se s tzv. konverzačními maximy, principem zdvořilosti a tzv. konverzační implikaturou.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- rozlišovat v rozhovoru kategorie kvality,
 - rozlišovat v rozhovoru kategorie kvantity,
 - rozlišovat v rozhovoru kategorie relevance,
 - rozlišovat v rozhovoru kategorie způsobu,
 - aplikovat princip zdvořilosti při komunikaci,
 - rozpoznat konverzační implikaturu.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Pragmatika, konverzační maxima, maximum kvality, maximum kvantity, maximum relevance, maximum způsobu, princip zdvořilosti, konverzační implikatura.

4.1 Konverzační maxima

Na tomto místě je třeba seznámit se blíže s jednou součástí lingvistiky, vzniklou v šedesátých letech 20. století, a to pragmatikou. Pragmatika jako dílčí součást lingvistiky představuje vědeckou disciplínu analyzující

- vztah mezi řečeným a sděleným a
- vztah mezi sděleným a míněným.

Jazyk jako prostředek komunikace je považován za systém symbolické komunikace. Charakter komunikace je ovlivňován vzájemným vztahem komunikačních partnerů a sociálními a psychologickými faktory. Mají-li komunikační partneři na vzájemném dorozumění zájem, kooperují spolu.

Jedním z průkopníků kooperativní komunikace je považován Grice (1989). Grice vytvořil teorii konverzačních maxim skládajících se ze čtyř zásad komunikace:

1. Kategorie kvantity.
2. Kategorie kvality.
3. Kategorie relevance.
4. Kategorie způsobu/modality.

Kategorie kvantity rozebírá množství poskytovaných informací. Z pohledu kvantity podávaných informací se rozlišují dvě zásady:

- Podej jen tolik informací, jež jsou nezbytné.
- Nepodávej více informací, než je nutné.

Kategorie kvality je vázána na pravdivost sdělovaných informací. Tato pravdivost je dále specifikována:

- Snaž se podávat pravdivé informace.
- Neříkej nic, co je nepravdivé.
- Neříkej nic, čím si nejsi jistý.

Kategorie relevance se vztahuje na relevantnost komunikačního sdělení:

- Buď relevantní.

Kategorie způsobu/modality zaměřuje pozornost na způsob prezentování daného obsahu. Modalita sdělovaného obsahu je formulována následovně:

- Buď jasný.

V rámci kategorie způsobu jsou doporučena další pravidla pro komunikaci, a to jsou:

- Doporučení vyhnout se nesrozumitelnému.
 - Doporučení vyhnout se mnohoznačnosti.
 - Doporučení vyhnout se rozvlácnosti.
 - Doporučení vyhnout se nesystémovosti.
-

4.2 Konverzační implikatura

Ne vždy se při komunikaci zachovávají Gricovy konverzační maximy. V této souvislosti se proto hovoří o **konverzační implikatuře**.

DEFINICE



Dále uvádíme několik definic konverzační implikatury a jejich chápání a rovněž nastiňujeme význam konverzační implikatury.

Švehlová:

Pod pojmem konverzační implikatura řečového chování se rozumí typy implicitního vyjádření, z něhož se vyrozumívá něco, co je ve významu (smyslu) řečeného zahrnuto a co může být interpretováno, co však není vyjádřeno výslovně (na rozdíl od explicitního vyjádření (Švehlová 1996, 96).

Bílková:

Konverzační implikatura je proces, při kterém příjemce promluvy vyvozuje (na základě jejího doslovného konvenčního významu a s ohledem na jazykový a zvláště pak situační kontext) její skutečný význam (Bílková 2007, 116).

Význam konverzačních implikatur, jak uvádí Hirschová (2006, 139), spočívá v tom, že vysvětlují, jakými způsoby a jakými procesy dospíváme k vyvození komunikovaných významů, které nejsou doslova vyjádřeny. Zjednodušeně se dá konstatovat, že konverzační implikatura je výsledkem procesu usuzování.

Příklady narušení konverzačních maxim:

1. Porušení maxim kvality použitím ironie.
2. Používání tzv. formální tautologie.
3. Používání hyperbol.

Porušení maxim kvality použitím ironie ve výpovědi má signalizovat, že sám mluvčí nevěří v pravdivost výpovědi. Může k této situaci dojít, když např. mluvčí očekává pomoc v naléhavé situaci, a ta mu není poskytnuta. Mluvčí na to pronáší:

- Ty jsi mi ale výborný kamarád.

Formální tautologií se rozumí taková výpověď, která je na základě své logické formy a priori pravdivá, a tedy z pohledu klasické formální logiky neinformativní. Jako příklady použití formální tautologie mohou sloužit následující typy výpovědí:

- Zvyk je zvyk.
- Buď to zvládnu, nebo to nezvládnu.
- Petr je takový, jaký je.
- Když se mnou nepůjdeš, tak nepůjdeš.
- Program je takový, jaký je.

Hyperbola znamená nadsázku. Při volbě hyperboly nám jde o zdůraznění některé složky výpovědi:

- Kolikrát ti to mám zdůrazňovat.
- Kolikrát vám to mám opakovat.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

V následujících částech rozhovorů dochází k narušení konverzačních maxim. Přečtěte si proto následující výpovědi a rozhodněte, v čem spočívá konverzační implikatura.

1. Manžel: Dnes jsem pozval své kamarády na návštěvu. Přijde Petr a Jindra.
2. Neumíte se přihlásit, když chcete něco sdělit?
3. Dobrý den!
4. Mohl bys prosím to okno zavřít?

4.3 Princip zdvořilosti

Zdvořilost jako důležitý pojem lidské komunikace zahrnuje v sobě vedle komunikačního hlediska také mnoho dalších aspektů, a to psychologické, sociální, kulturně antropologické. Existuje mnoho pojetí zdvořilosti a z toho vyplývajících různých definicí. Na jednu z nich se nyní zaměříme:

DEFINICE



Zdvořilost je možné chápat jako strategii k uskutečňování vlastních intencí. Jak zmiňuje Čermák (2001, 298), zdvořilost je konvenční sociální postoj a projev úcty a takové chování, které je přijatelné a nekonfliktní a které má v jazyce různá vyjádření (Čermák, 2001, 298).

V této citované definici zdvořilosti lze vyrozumět zřetelnou snahu chápat zdvořilost pragmaticky. Toto pragmatické chápání zdvořilosti vidí ve zdvořilosti prostředek regulace mezi divergentními zájmy komunikačních partnerů. Jedná se tedy o utilitaristickou hodnotu zdvořilosti sloužící k odbourávání napětí a tím k vytvoření kooperativní atmosféry.

4.3.1 SOCIÁLNÍ ZDVOŘILOST A TAKT

Sociální zdvořilost souvisí se snahou realizovat řečový akt podle standardizovaných strategií, jako např. pozdravení, oslovení, zahájení konverzace, small talk, nastínění témat, ukončení konverzace apod.

Takt souvisí s potřebou člověka kooperovat s jinými lidmi, aby nedošlo k jejich zneuctění.

Robin Lakoffová rozvíjí Griceovy maximy a princip kooperace o tři další zdvořilostní pravidla:

1. Nevnucování vlastní vůle druhým.
2. Poskytnutí možnosti výběru.
3. Vytvoření příjemné atmosféry.

4.3.2 JAZYKOVÉ PROSTŘEDKY ZDVOŘILOSTI

V této kapitole se blíže seznámíme s jednotlivými jazykovými prostředky, jak gramatickými, tak lexikálními, které můžeme v komunikaci použít, abychom vytvořili pozitivní atmosféru.

Gramatické prostředky zdvořilosti

- Tázací věty: Zúčastníš se našeho setkání?
- Nepřímá otázka: Chtěl jsem se ještě zeptat, zda s tím souhlasíš.

- Podmínková věta: **Jestli bys proti tomu nic nenamítal, pomohl bys mi s úklidem?**
- Imperativ: **Vezměte si** přece ještě kousek mého dortu.
- Podmiňovací způsob: **Dala by sis** dnes něco dobrého?
- Použití modálních sloves tak, aby se vytvořil dojem, že žádost nevychází z pohnutky mluvčího: **Musím** Vás vyzvat, abyste do příštího týdne předložil plán výroby na příští rok.
- Minulý čas: **Chtěl jsem** se zeptat, co si o tom myslíš.
- Negace: **Nepověsíš** mi dnes to zrcadlo?

Lexikální prostředky

Zdvořilost lze vyjádřit i lexikálními prostředky. K nejrozšířenějším lexikálních prostředkům k vyjádření zdvořilosti patří pozdravy, blahopřání, omluvy, poděkování a prosby.

Pro potřeby zmírnění účinku věty a její modifikace lze použít rovněž i **postojové částice** (bohužel, jen, klidně, copak, přece...):

- Copak mi nechceš pomoci?
- Klidně si naberte více.
- Bohužel se diagnóza potvrdila.
- Jen si vezmi.
- Přece mi nedáš košem.

K lexikálním prostředkům posilujícím zdvořilost ve výpovědi, slouží i tzv., HONORIFIKA. Jsou to slova, kterými vyjadřujeme úctu a respekt k sociálnímu postavení osoby, s níž hovoříme. Např.: Pane profesore, pane docente.



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Aplikujte znalosti o jazykových prostředcích zdvořilosti na oblast cestovního ruchu. Vymyslete co nejvíce vět, v nichž se tyto prostředky vyskytují. Věty tříd'te podle druhu použitých jazykových prostředků:

- Jazykové prostředky gramatické.
- Jazykové prostředky lexikální.

OTÁZKY



V následující části testu budou různá tvrzení, u každého tvrzení zaznamenejte, zda je pravdivé či ne.

- 1. Teorie konverzačních maxim pojednává o třech kategoriích konverzačních maxim.**
 - a) ano
 - b) ne
- 2. Kategorie způsobu/modality se zabývá způsobem prezentování daného obsahu.**
 - a) ano
 - b) ne
- 3. Hirschová doplnila Griceovy maximy a princip kooperace o tři další zdvořilostní pravidla.**
 - a) ano
 - b) ne
- 4. Zdvořilost jako důležitý pojem lidské komunikace zahrnuje v sobě vedle komunikačního hlediska také psychologické hledisko.**
 - a) ano
 - b) ne
- 5. Formální tautologií je taková výpověď, která je informativní.**
 - a) ano
 - b) ne
- 6. Zdvořilost se dá vyjádřit pouze lexikálními prostředky.**
 - a) ano
 - b) ne
- 7. Konverzační implikatura je výsledkem procesu usuzování.**
 - a) ano

b) ne

8. Kategorie kvality je vázána na pravdivost sdělovaných informací.

a) ano

b) ne

9. Kategorie kvantity se zabývá relevantností poskytovaných informací.

a) ano

b) ne

10. Teorie konverzačních maxim souvisí s jednou lingvistickou disciplínou, a to psycholingvistikou.

a) ano

b) ne



ODPOVĚDI

1 NE, 2 ANO, 3 NE, 4 ANO, 5 NE, 6 NE, 7 ANO, 8 ANO, 9 ANO, 10 NE.



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jste se zabývali problematikou atmosféry rozhovoru. Dozvěděli jste se, proč je tak důležité, věnovat pozornost vytvoření pozitivní atmosféry při komunikaci. Seznámili jste se s tzv. konverzačními maximy, principem zdvořilosti a tzv. konverzační implikaturou.

Po prostudování této kapitoly dovedete rozlišovat v rozhovoru kategorie kvality, kategorie kvantity, kategorie relevance a kategorie způsobu. Také umíte aplikovat princip zdvořilosti při komunikaci a rozpoznat konverzační implikaturu.

DALŠÍ ZDROJE



Bližší informace naleznete např. v těchto publikacích:

- [1] ČERMÁK, F., 2001. *Jazyk a jazykověda: přehled a slovníky*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1946-0.
 - [2] GRICE, P., 1975. Logic and conversation. In COLE, Peter MORGAN, Jerry L. (ed.). *Syntax and semantics*. Vol. 3. New York: Academic Press, 1975. ISBN 0127854231.
 - [3] HIRSCHOVÁ, M., 2006. *Pragmatika v češtině*. Olomouc: UP v Olomouci. ISBN 978-80-244-1283-7.
 - [4] HOFFMANNOVÁ, J., 1996. Fatická funkce jazyka, konverzace a její žánry. In: *Slovo a slovesnost*, ročník 57, číslo 3, s. 191-205. ISSN 0037-7031.
 - [5] SCHLUND, K., 2009. *Genese und Gebrauch von Höflichkeitsformeln im Serbischen und Deutschen. Ein funktionales Modell der Höflichkeit und seine Anwendung*. München: Otto Sagner. ISBN 978-38-668-8082-5.
 - [6] ŠVEHLOVÁ, M., 1994. Zdvořilost a řečová etiketa. In: MALIŠ, O. – BRABCOVÁ, R. (ed.). *Filologické studie XIX*. Praha: Univerzita Karlova, s. 39-61. ISBN 978-80-7066-873-3.
-

5 INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE A EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ KONFLIKTU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole se blíže seznámíte s problematikou interpersonálních vztahů. Dozvíte se, jak si udržíte dobré interpersonální vztahy. Zároveň pochopíte, proč je důležité věnovat pozornost zrcadlení myšlenkových pochodů. Rovněž se seznámíte s aspekty výběru vhodného slovního repertoáru v souvislosti s jednotlivými typy mluvčích.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vhodně udržovat interpersonální vztahy,
 - vyhnout se devalvací interpersonálních vztahů,
 - parafrázovat mluvčího,
 - zrcadlit myšlenkové pochody,
 - vhodně volit slova v souvislosti s typem mluvčího.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Charakter interpersonálních vztahů, evalvace a devalvace vztahů, pacing, zrcadlení, parafrázování, zrcadlení myšlenkového procesu, auditivní typ, vizuální typ, haptický, kines-
tetický, racionální, nevyhraněný, konflikt, přímá a nepřímá technika mluvení.

5.1 Charakter interpersonálních vztahů

Každý člověk vstupuje do personálních vztahů, které mívají různou podobu. Mohou být povrchní, hluboké, intimní, formální, neformální, krátkodobé, dlouhodobé, pozitivní i negativní.

DEFINICE



Interpersonální komunikace je komunikace mezi dvěma osobami, které mezi sebou mají nějaký vztah a jsou do určité míry na sobě vzájemně závislé (De Vito 2001, s. 155).

Dobrý vztah je založen na nějakých závazcích a touze obou stran pokračovat ve vztahu. Je to míra omezování sebe i druhých, kdy je něco dáváno a na druhé straně požadováno. Závazek může být dvojího druhu:

- podmíněný (něco dáváme za něco),
- nepodmíněný (něco dáváme, aniž bychom něco požadovali).

Každý vztah začíná povrchní komunikací. Na základě vzájemných sympatií se vztah prohlubuje. Na počátku vztahu stojí fyzická přitažlivost, oblečení, názory, postoje. Dochází k rozvoji konverzace, hledají se společné zájmy a porozumění. Po nalezení společných zájmů pak dochází k tomu, že lidé spolu tráví více volného času. Tím začíná psychické sebeodhalování, jež souvisí s větším rizikem zranitelnosti. Rozvíjí se důvěra a porozumění. Dojde k vytváření společných tajemství. Vztah se prohlubuje a partneri se navzájem přizpůsobují. Posledním stupněm vztahu je formalizovaná vazba. Jednotlivé stupně vztahu závisí na tom, zda partneri s další fází souhlasí. Většina vztahů zůstává na fázi sondování nebo prohlubování, tedy kamarádství a přátelství.

5.2 Pravidla udržování pozitivních vztahů

Pro udržení pozitivních vztahů existují pravidla:

- Podpořit druhého, zastat se jej před jinými, když není přítomen.
- Sdílet informace o úspěších a neúspěších a emocích.
- Vzájemná důvěra.
- Poskytnutí pomoci.
- Úsilí o to, aby se ten druhý cítil v mé společnosti dobře.

Vztahy mají v sobě negativní nebo pozitivní náboj. Pozitivní vztah je označován jako **evalvace** (určitá míra úcty, uznání, vážnosti). Negativní vztah bývá označován jako **devalvace** (odpor, neúcta, pohrdání, odmítání).

Vytváření pozitivního vztahu je vyjadřováno slovem **pacing**. Stejná vlnová délka je snadnější v případě vyjádření jiného názoru, kritiky apod., je také lépe akceptovaná. Ne všichni však dovedou vytvářet pozitivní klima. Nemusí to bezprostředně souviset s inteligencí. Je to dáno zájmem o druhé lidi a citlivostí při vnímání druhých a citlivostí při vytváření pozitivních vztahů.

Pozitivní vztah se vytváří snáze, je-li dána podobnost osobnostní, fyzická, duševní, emocionální, ale také ochota naslouchat, porozumět jí a vcítit se do ní. Všimli jste si, že jsme ochotni vytvářet pozitivní vztahy s lidmi, kteří jsou nám podobní a se kterými souhlasíme?



K ZAPAMATOVÁNÍ

Pozitivní vztah se vytváří snáze, je-li dána podobnost osobnostní, fyzická, duševní, emocionální, ale také ochota naslouchat, porozumět jí a vcítit se do ní. Všimli jste si, že jsme ochotni vytvářet pozitivní vztahy s lidmi, kteří jsou nám podobní a se kterými souhlasíme?

5.3 Metody udržování pozitivních vztahů

K vytváření pozitivního vztahu nám slouží různé metody, které lze s ohledem na kontext a osobu uplatnit:

- **Slovní podpora** – jsou to slova, která pronášíme při hovoru s ostatními – *ano, jistě, rozumím, ...*
- **Reprodukování, parafrázování verbálního projevu** – vytváříme zpětnou vazbu k tomu, co jsme vyslechli.
- **Zrcadlení emocí** – napodobujeme emoce partnera a tím mu dáváme najevo, co cítíme.
- **Kontakt očima** – potvrzujeme tak duševní vazbu.
- **Zrcadlení** – napodobení postoje a pózy.
- **Sladění dechu** – při hovoru i telefonování.
- **Sladění tempa řeči** – dá se pouze v případě projevů, které jsou v normě.
- **Zrcadlení myšlenkového procesu** – existují různé typy myšlenkových procesů:

Zrcadlení myšlenkového procesu znamená, že se mluvčí snaží ve své řeči přizpůsobit myšlenkovému procesu posluchače, nebo naopak. Znamená to, že známe typy myšlenkových procesů a víme, jaký typ myšlenkového procesu posluchač nejspíš preferuje. Podle toho začleníme do komunikace takové prostředky, které jsou typické pro daný typ člověka.

Jednotlivé typy myšlenkových procesů lze členit následovně:

1. auditivní
2. vizuální
3. haptický, kinestetický,
4. racionální,

5. nevyhraněný.

Abychom se co nejlépe přiblížili myšlenkovému procesu mluvčího/posлуhače, vybíráme takovou slovní zásobu, která nejvíce vystihuje typ mluvčího. Pro větší názornost jsme slovní zásobu jednotlivých typů myšlenkových procesů převedli do přehledné tabulky.

Tabulka 4: Slovní zásoba jednotlivých myšlenkových procesů

Auditivní typ	Vizuální typ	Haptický	Racionální
znít, křičet, ptát se, jasný jako zvon, natahovat uši, zcela zřetelně	vidět, vypadat, ukázat, pohledy stojí za podívanou, stavět na obdiv	cítit, naléhat, držet pevně, věnovat pozornost, stres je vyřízen	myslet, rozumět, uvažovat, aktivovat

Zdroj: Vlastní zpracování

K ZAPAMATOVÁNÍ



Často při komunikaci zapomínáme na to, že máme také svá práva, i když někdy odporují zajetým zvyklostem a názorům jiných.

- Člověk má právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce.
- Člověk má právo nenabízet žádné omluvy.
- Člověk má právo posoudit, nakolik a jak je zodpovědný za řešení problémů druhých.
- Člověk má právo změnit názor.
- Člověk má právo říci „já nevím“.
- Člověk má právo být nezávislý na vůli druhých.
- Člověk má právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.
- Člověk má právo dělat nelogická rozhodnutí.
- Člověk má právo říci „já nerozumím“.
- Člověk má právo říci „je mi to jedno“.

Zároveň existují obecně platná pravidla, která dovedou komunikaci mezi lidmi příjemnit. K základním pravidlům patří:

1. Zajímejte se o lidi a projevujte o ně upřímný zájem.
2. Usmívejte se, úsměv lidí dokáže sblížit.
3. Oslovujte lidi jménem.
4. Naslouchejte druhým, dejte jim pocit důležitosti a přimějte je k tomu, aby hovořili o sobě.

5. Konverzujte o tématech, která zajímají druhé.
-



KONTROLNÍ OTÁZKA

Ne každý člověk umí pohotově konverzovat s lidmi a nemít přitom strach či obavy, zda bude svým protějškem akceptován. Většina z nás cítí obavy z neznámého a nepoznaného. Popište co nejvýstižněji, jak se cítíte při konverzaci s lidmi.



KONTROLNÍ OTÁZKA

Nyní se sami otestujte. K tomu vám poslouží De Vitův dotazník k interpersonální konverzace (2001, s. 157). U každého níže uvedeného tvrzení si poznamenejte stupnici souhlasu s daným tvrzením:

zcela souhlasím	částečně souhlasím	nevím	částečně nesouhlasí	zcela nesouhlasí
-----------------	--------------------	-------	---------------------	------------------

1. Když se účastním konverzace s někým, kterého jsem doposud neznal(a), jsem velmi nervózní.

zcela souhlasím	částečně souhlasím	nevím	částečně nesouhlasí	zcela nesouhlasí
-----------------	--------------------	-------	---------------------	------------------

2. Nemám strach z hlasité konverzace.

zcela souhlasím	částečně souhlasím	nevím	částečně nesouhlasí	zcela nesouhlasí
-----------------	--------------------	-------	---------------------	------------------

3. Při konverzaci jsem obvykle velmi napjatý (napjatá) a nervózní.

zcela souhlasím	částečně souhlasím	nevím	částečně nesouhlasí	zcela nesouhlasí
-----------------	--------------------	-------	---------------------	------------------

4. Při konverzaci jsem obvykle velmi klidný (klidná) a uvolněný (uvolněná).

zcela souhlasím	částečně souhlasím	nevím	částečně nesouhlasí	zcela nesouhlasí
-----------------	--------------------	-------	---------------------	------------------

5. Při hovoru s někým, kterého jsem doposud neznal(a), se cítím být uvolněný(á).

zcela souhlasím	částečně souhlasím	nevím	částečně nesouhlasí	zcela nesouhlasí
-----------------	--------------------	-------	---------------------	------------------

6. Bojím se hlasité konverzace.

zcela souhlasím částečně souhlasím nevím částečně nesouhlasím zcela nesouhlasím

ODPOVĚDI



U tohoto testu neexistuje dobrá nebo špatná odpověď. Test vám jen má ukázat míru vaší obavy či strachu.

5.4 Konfliktní situace

Konflikty provázejí lidstvo odjakživa a také budou znovu a znovu vznikat. Jak zmiňuje Bednář (2015, s. 17), konflikty jsou součástí našich životů. Také Matějková (2007, s. 119) uvádí, že konflikty provázejí emocionální vztahy odedávna.

Co vše se za konfliktem může skrývat a jak rozsáhlý je pojem konflikt, naznačuje množství synonymických vyjádření. Konfliktem může být spor, srážka, soupeření, soutěžení, neshoda, rozkol, nesoulad, nesouhlas, nesrovnalost, mrzutost, hádka, svár, případně až rvačka, bitka, pranice a bitva. Je třeba si uvědomit, že tento konflikt vzniká mezi dvěma stranami, které zastávají odlišné názory. Odlišnými názory se vnáší do jinak pokojných systémů (rodin, firem, společností, přírody) nerovnováha a nestabilita. Je však žádoucí, konflikty tolerovat stejně jako odlišnosti lidí (Plamínek, 2013, s. 17).

DEFINICE



Konflikty bývají v literatuře občas definovány jako „střet něčeho s něčím (Plamínek, 2013, s. 14).

5.4.1 FORMY A DRUHY KONFLIKTŮ

Formy konfliktů mohou být různé. Rozlišují se tyto hlavní druhy konfliktů:

- Intrapersonální konflikty.
- Interpersonální konflikty.
- Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi.

Podle Plamínka (2013, s. 18) se třídí konflikty následovně:

- Extrapersonální konflikty (vyskytují se mimo svět lidí).
- Intrapersonální konflikty (odehrávají se uvnitř lidského nitra).
- Interpersonální konflikty (vznikají mezi lidmi navzájem).

Pracovat s konflikty, zvládat je, umět je řešit a umět jim předcházet je tak klíčovou dovedností každého manažera i podnikatele (Bednář, 2015, s. 12).

Zvláštním druhem konfliktů je mobbing a bossing. V obou případech jde o cílené konflikty. Mobbing je třeba chápat jako záměrné, cílené a podlé napadání neoblíbeného kolegy ze strany spolupracovníka či skupiny spolupracovníků. Bossing je akceptování či iniciování výše uvedeného chování nadřízeným. Děje se tak systematicky, nejméně jednou týdně, během nejméně jednoho souvislého půlroku, s cílem a/nebo efektem vyloučení ze společné oblasti činnosti, buď přímo, nebo nepřímo.

5.4.2 PŘÍČINY A PŘÍZNAKY KONFLIKTŮ

K příčinám konfliktů řadíme rozdíly ve vnímání problémů a rozdíly v pracovním hodnocení, rozdíly v motivech a cílech, neslučitelnost různých rolí, zápas o uznání a zdroje, obtížné mezilidské vztahy a osobnostní rozdíly ale také např. události, které mění život v pracovním prostředí.

Příznaky konfliktů se mohou projevat vysokou absencí v práci, lhostejností a nezájmem („vnitřní výpověď“), strachem ze změn, nekomunikativností a dezorientací, špatným řízením nadřízených, kteří nejsou dobří ve vedení lidí, což může vést k vytváření klik a mocenských her.

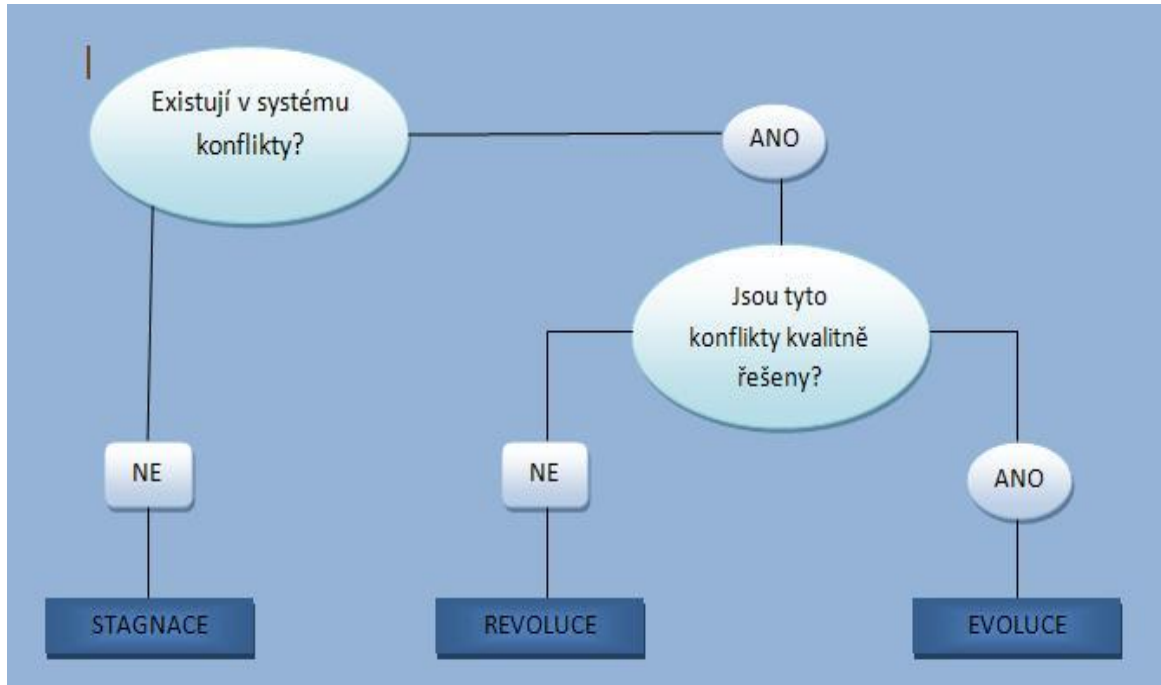
5.4.3 VÝZNAM KONFLIKTŮ

Jak zmiňuje Plamínek (2012, s. 20), mají konflikty mezi lidmi špatnou pověst. Nelze je však vnímat jen jako něco negativního. Konflikty nám též slouží. Přimějí nás k zaujetí postoje, k ujasnění si svých postojů, hodnot, očekávání, etických norem (Matějková, 2007, s. 119).

Konflikty jsou i motorem vývoje. Ukazují na problémy a pomáhají odhalovat nepřístojnosti. Nesou s sebou i očištné a vysvětlující procesy a rozrážejí ustrnulé struktury. Zostřují uvědomování si problémů zúčastněných a postižených osob. Dávají podnět nadřízeným,

aby více komunikovali se svými spolupracovníky. Motivují spolupracovníky, aby se zamysleli nad svými pracovními náplněmi a profesními perspektivami a starají se o změny a zabraňují mrtvému poklidu. Následující obrázek poukazuje na dynamické stavy systému:

Obrázek 2: Dynamické stavy systému



Zdroj: Plamínek (2008, s. 123), J. Vedení lidí, týmů a firem.

V konfliktních situacích se mohou projevit 4 motivační typy lidí.

- Usměrnovatelé (usilují o vliv na své okolí).
- Objevovatelé (přijímají výzvy a překonávají překážky).
- Sladřovatelé (vytvářejí příznivé prostředí).
- Zpřesňovatelé (pokoušejí se dosáhnout dokonalosti).

V konfliktech se odrážejí zájmy a moc. Z tohoto úhlu pohledu je možné rozlišit dva typy subjektů, a to nositelé vlivu a nositelé zájmu.

- Nositelé zájmů – mohou být ovlivněni řešením konfliktu.
 - Nositelé moci – mohou ovlivnit řešení konfliktu.
-



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Pozorně si přečtěte následující tvrzení. Především se zaměřte na obsah sdělení a zvažte, jak byste na takové situace reagovali. Zároveň domyslete, co byste svou reakcí mohli způsobit. Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a jak bude váš protějšek na vaši přímou či nepřímou techniku mluvení reagovat:

1. Pan Krejcar už má zase nový oblek.
 2. Náš nový kolega už zase zkrátil výuku. Nemá už tak náhodou další pracovní poměr mimo?
 3. Nemělo by se něco proti tomu udělat?
-



PRŮVODCE TEXTEM

Nyní si ukážeme rozdíly v přímé a nepřímé komunikaci.

5.4.4 PŘÍMÁ A NEPŘÍMÁ KOMUNIKACE

Prostřednictvím přímé či nepřímé techniky mluvení vysíláme svému protějšku určité signály. Podívejte se na předchozí případovou studii a uvědomte si, co bylo v těchto třech tvrzeních navíc sděleno, aniž by to bylo slovně vyjádřeno.

Při emočně zabarvených tématech si člověk zpravidla vybírá **nepřímou techniku mluvení**. Zajímavé je, že ženy se k této technice mluvení uchylují, zejména tehdy, když o něco usilují. Jsou pak zklamány, když nedosáhly svého.

Dále je k tomuto tématu třeba podotknout, že **přímou techniku mluvení** upřednostňují většinou lidé, kteří si věří a jsou si jisti tím, co říkají.

Přímá technika mluvení je vhodná tehdy, chcete-li dát jasné instrukce, vyslovit myšlenky a přání a nazvat věci pravými jmény, např.:

- „*Mohl byste prosím převzít ten úkol?*“ (pokyn, příkaz).
- „*Mohu převzít tento úkol?*“ (zjišťovací otázka).

Použijeme-li přímé techniky mluvení, můžete ušetřit čas, sdělit informace, sledovat konkrétní cíl, předejít nedorozuměním a odvrátit nebezpečí. Přímý slovní projev se také nabízí

v situacích, kdy jde o čas, kdy obě strany akceptují danou hierarchii a kdy jsou oba zvyklí jednat spolu na rovinu.

Nevýhoda této metody spočívá v tom, že vás partner může vnímat jako nezdvořilé nebo se může dokonce cítit dotčen.

Nepřímá technika mluvení je vhodná tehdy, chcete-li začít mluvit o (kritických) okolnostech, uklidnit napjaté vztahy a nezáleží-li vám tolik na dosažení cíle. Např.:

- „Ten projekt bych považoval/a za zajímavý“ (podmiňovací způsob).
- „Bylo by možné, kdybych ten projekt převzala?“ (otevřená otázka).

Výhoda nepřímé techniky mluvení spočívá především v tom, že působíte zdvořile a dáváte najevo úctu k protějšku. Zjistíte tak mnoho informací, např. o situaci, okolnostech, postojích. Zároveň se tak vyhnete konfrontacím. Chráníte tak sami sebe i toho druhého a můžete případně snadněji ustoupit od dohodnuté věci. Funguje to však jen tehdy, rozumí-li oba partneři rozhovoru beze slov, a když žádný z nich nechce trvat na své moci.

Nepřímá technika rozhovoru je vhodná především v konfliktních situacích. Nevýhodou je, že nepřímá komunikace brání správnému pochopení sděleného. Může se tak stát, že každý může mluvit o něčem jiném.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Rozmyslete si předem, čeho chcete dosáhnout a jak bude váš protějšek na vaši přímou či nepřímou techniku mluvení reagovat. Prosby a přání můžete vyjádřit přímo i nepřímo. Nedorozumění většinou vzniknou tehdy, používá-li váš partner při rozhovoru jinou techniku než vy.

KONTROLNÍ OTÁZKA



Přečtěte si následující tvrzení a rozhodněte se, zda se jedná o přímou nebo nepřímou techniku mluvení. Přímou techniku mluvení označte jako ano.

1. To se nějak udělá.

- a) ano
- b) ne

2. Zase se nějak rozhodlo.

a) ano

b) ne

3. Proč se proti tomu nejde bránit?

a) ano

b) ne

4. Požádám kolegu Nováka o vysvětlení.

a) ano

b) ne

5. S tím se nedá souhlasit.

a) ano

b) ne

6. Zdvořilost se dá vyjádřit pouze lexikálními prostředky.

a) ano

b) ne

7. To by se dalo udělat.

a) ano

b) ne

8. Převezmeš tu práci za mě?

a) ano

b) ne

9. Proč se poskytuje minimum informací?

a) ano

b) ne

10. Neustálé vyčleňování části kolektivu je nespravedlivé.

a) ano

b) ne

ODPOVĚDI



1 NE, 2 NE, 3 NE, 4 ANO, 5 NE, 6 ANO, 7 NE, 8 ANO, 9 NE, 10 NE.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole se blíže seznámíte s problematikou interpersonálních vztahů. Dozvíte se, jak si udržíte dobré interpersonální vztahy. Zároveň pochopíte, proč je důležité věnovat pozornost zrcadlení myšlenkových pochodů. Rovněž se seznámíte s aspekty výběru vhodného slovního repertoáru v souvislosti s jednotlivými typy mluvčích.

DALŠÍ ZDROJE



[1] DE VITO, A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada. ISBN 9788024720180.

6 KRIZOVÁ KOMUNIKACE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tato kapitola se bude věnovat krizové komunikaci, seznámíte se s pojmem krize, krizová komunikace a krizová komunikace v cestovním ruchu. Zároveň budete obeznámeni s druhy krizí v cestovním ruchu a rolí emocí v krizových situacích.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- minimalizovat krizové situace,
 - vhodně volit slova v krizové situaci,
 - vyhnout se vyhrocení interpersonálních vztahů.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Krizová komunikace, krizová komunikace v cestovním ruchu, krize.

6.1 Krizová komunikace

Cestovní ruch je jednou z mála odvětví hospodářství, který je závislý na tvorbě nemateriálních hodnot. Výsledkem nabídky cestovního ruchu je specifický druh produktu, který je závislý na postoji svých uživatelů využívajících nabízené služby. Postoj těchto uživatelů k produktu je založen na efektivním vytváření emocí a vytváření důvěryhodnosti a věrohodnosti produktu.

Také v cestovním ruchu dochází k nejrůznějším krizovým situacím, které musí pracovníci v cestovním ruchu zvládat, některým je možné vhodným způsobem komunikace předcházet, jiné krizové situace lze vhodnou volbou slov minimalizovat.

6.2 Druhy krizí v cestovním ruchu

Z hlediska komunikace v cestovním ruchu rozlišujeme dva druhy krizových situací, a to:

- krizové situace neovlivnitelné,
- krizové situace ovlivnitelné.

Kritériem tohoto dělení je ovlivnitelnost vzniku těchto krizových situací. Ke krizovým situacím, jež jsou neovlivnitelné, řadíme různé přírodní katastrofy a teroristické útoky. Krizové situace ovlivnitelné jsou takové situace, kterým je možno předcházet. Jedná se např. o následující situace:

- stížnosti,
- reklamace,
- krádeže,
- zdravotní problémy hotelových hostů,
- nespokojenost zákazníku se službami,
- komunikace s problémovými zákazníky.

6.3 Krizová komunikace a emoce

Při řešení krizové situace se často opomíjí skutečnost, že krize vzniká v určitém sociálním a kulturním kontextu a liší se od sebe tematickým zařazením. Z tohoto důvodu je důležité přihlížet ke všem třem jmenovaným aspektům, zejména s intencí vytváření důvěryhodnosti nabízených produktů a věrohodnosti mluvčích.

V předešlých kapitolách jsme si již ukázali, které složky komunikace musíme brát v úvahu, abychom efektivně komunikovali. Upozorňovali jsme na obsahovou a vztahovou složku komunikace.

V krizové komunikaci v cestovním ruchu představuje obsahovou složku komunikace předmět krizové situace, jenž je ovlivňován sociálním a kulturním kontextem. Vztahová složka komunikace je dána emočním potenciálem vzniklé krizové situace.

Každá krizová situace je spouštěčem nejrůznějších emocí, jak na straně mluvčího, tak i na straně posluchače, proto musí být tato komunikace více než pouze racionální diskurs, musí více zprostředkovávat než pouze fakta a čísla (Schilling 2005, 67).

Zohlednění emočně vztahové složky komunikace v krizových situacích předpokládá, že si účastníci komunikace uvědomí, že krizovou situací je zasažen jedinec, jenž je zmítán

nejrůznějšími emocemi, zejména pocitem strachu, nejistoty, úzkosti apod. Druhy emocí mohou být různé.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Při vzniku krizové situace jsou důležité následující kroky:

1. Analýza cíle komunikace.
 2. Analýza recipienta.
 3. Analýza vztahové složky komunikace.
-

Analýza cíle komunikace vychází z poslání cestovního ruchu – uspokojovat zákaznickova očekávání. V míře uspokojování zákaznickova očekávání tkví kvalita cestovního ruchu.

Analýza recipienta předpokládá zohlednit mnoho faktorů, tvořících osobnost recipienta (pohlaví, věk, sociální status, zdravotní stav, momentální duševní stav, životní styl apod.).

Analýza vztahové složky komunikace znamená, že si mluvčí musí uvědomit, v jaké situaci se recipient nachází a s jakými emocemi je třeba u něj počítat.



DEFINICE

Z pohledu cestovního ruchu je kvalita schopnost služby uspokojit požadavky zákazníků, které mohou být zákazníkem

- nevyslovené,
 - vyslovené,
 - neuvědomělé (Křížek, Neufus 2014, 152).
-

6.4 Komunikace potřeb

V cestovním ruchu lze kvalitu ztotožnit se splněním očekávání. Vzhledem k tomu, že o ní rozhoduje konečný spotřebitel/zákazník, je žádoucí této skutečnosti podřídit veškerá plánování, motivování, kontrolování i komunikování.

Pro úspěšné komunikování v cestovním ruchu to konkrétně znamená, že zákazník chce být uspokojen, počínaje ve svých nejnižších potřebách, až po své nejvyšší. Uspokojování potřeb vychází z teorie potřeb vytvořené americkým psychologem A. H. Maslowem v roce 1943. K připomenutí je uvádíme, neboť jsou výchozí bází při komunikaci se zákazníky:



Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace základních tělesných a fyziologických potřeb

Každý zákazník v cestovním ruchu ocení, projeví-li někdo zájem o jeho osobu, dá-li mu někdo pocítit upřímný zájem o něho. Nejjednodušším způsobem, jak projevit zájem o zákazníka, je položení otázky:

- Jak se Vám u nás spalo?
- Jak jste spokojen s kvalitou našeho jídla?
- Chutná Vám u nás?
- Máte dostatečně velký výběr alkoholických a nealkoholických nápojů?
- Užíváte si našeho hotelového zařízení?

Potřeba bezpečí a jistoty

Pro vytvoření jistoty a bezpečí je důležité, aby se zákazník cítil v hotelovém zařízení vždy v bezpečí a měl jistotu, že o něj bude při jakékoliv vzniklé situaci dobře postaráno:

- U nás se můžete cítit bezpečně.
- Náš hotel se řídí zásadami bezpečnosti.
- Postaráme se o Vaše bezpečí.
- Naše bezpečnostní zařízení Vás nezklamou.
- S námi se budete cítit jako doma.
- Co pro Vás můžeme ještě udělat, abyste se cítili bezpečně?

Potřeba lásky a úcty

Je-li u zákazníka uspokojena touha po jistotě a bezpečí, touží po vyšším stupni potřeb. Chce se stát součástí např. stálých zákazníků cestovní kanceláře, stálým zákazníkem hotelového komplexu, kmenovým zákazníkem restauračních zařízení, barů apod. Touží po tom, aby mu byla dáována najevo, že personál vítá jeho přítomnost. Tato láska musí být také verbalizována:

- Jsme rádi, že jste se rozhodl pro naše hotelové zařízení.
- Uděláme vše, co by Vás učinilo šťastným.
- Jsme poctěni, že jste se opět rozhodl pro náš hotel.
- Už jsme se na Vás těšili.
- Oceňujeme, že patříte k našim stálým zákazníkům.

Potřeba uznání a úcty

Personál pracující v oblasti cestovního ruchu si musí být vědom toho, že umět efektivně komunikovat především znamená vyvolávat u zákazníků pozitivní emoční stavy, radost a potěšení:

- Ceníme si, že dovedete ocenit naše služby.
- Vážíme si Vašeho hodnocení našich služeb.
- Oceňujeme, že dovedete rozpoznat kvalitu naší speciální nabídku čajů.

Potřeba realizace

Potřeba realizace v cestovním ruchu znamená, že zákazníkovi bude poskytnuto vše, aby se v rámci jednotlivých typů zařízení mohl realizovat. Např. u wellness zařízení, jež zahrnují pohybové aktivity, péči o tělo (vlasy, pleť, nohy, nehty, kůže), mentální a duchovní rozvoj (hry, zábava, vzdělávací aktivity). Vhodnou komunikací je možné vytvořit pocit u zákazníka, že této potřeby se mu dostalo:

- Vyhovuje Vám naše nabídka wellness?
- Co říkáte na náš překrásný kosmetický salon?
- Využili jste již naše velkolepé wellness centrum?
- Poskytujeme nezapomenutelné kurzy tance.
- Využijte naši výhodnou nabídku masáží.
- Naši zákazníci jsou mile překvapeni účinkem jógy na svou psychiku. Využijte i Vy tuto nabídku.
- Zajděte si na naši speciální masáž celého těla.
- Vyzkoušejte prvotřídní služby našeho kosmetického salónu.
- Přesvědčte se i Vy o jedinečných účincích našich rašelinových zábalů.

Není-li splněno očekávání zákazníka, může dojít v některých případech ke konfliktním situacím. Spouštěčem konfliktů může být cokoliv:

- pokoj, který není lokalizován s výhledem na moře,
- ubytování v jednolůžkovém pokoji místo zaplaceného dvoulůžkového pokoje,
- nedostatečně prováděný úklid hotelového pokoje apod.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Nyní se sami zamyslete nad tím, které další krizové situace mohou nastat v cestovním ruchu.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Zvolte si libovolnou krizovou situaci, jež může v oblasti cestovního ruchu nastat. Ve dvojicích ji předved'te. Ke zdárnému vyřešení úlohy potřebujete znalosti z předcházejících kapitol.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Jak byste řešili následující konfliktní situaci. Rodina s malými dětmi je ubytována v hlavní budově hotelového komplexu a stěžuje si na porušování nočního klidu, hluk na recepci a nevhodné a hlučné chování hotelových hostů v sousedních pokojích.

DALŠÍ ZDROJE



Bližší informace naleznete např. v těchto publikacích:

- [1] GILSBACH, Ch., 2018. Krisenkommunikation im Tourismus: Kommunikationsskanäle,-instrumente und Medienmix. In: *Krisenkommunikation in Tourismusorganisationen*. Springer VS. Wiesbaden. p. 61-82. ISBN 3-503-08377-4.
- [2] PECHLANER, H. (ed.), 2005. *Risiko und Gefahr im Tourismus: erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG. ISBN 3-503-08377-4.

- [3] SCHILLING, A., Ch. NÖTTINGER and AMMANN W.J., 2005. Naturgefahren und Tourismus in Alpen – Die Krisenkommunikation bietet Lösungsansätze. In: Pechlaner (ed.) *Risiko und Gefahr im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen*. s. 61-74. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG. ISBN 3-503-08377-4.
-



KONTROLNÍ OTÁZKA

Na co se často zapomíná při řešení krizové situace?

V čem spočívá význam vztahové složky komunikace při řešení konfliktních situací?

Jaké kroky pomáhají při řešení krize?

Vzpomínáte si na jednotlivé stupně lidských potřeb? Vyjmenujte je.

Kdo je autorem teorie lidských potřeb?



PRŮVODCE STUDIEM

Dostali jste se na závěr této kapitoly. Připomeňte si její obsah.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Tato kapitola se věnovala krizové komunikaci, seznámili jste se s pojmem krize, krizová komunikace a krizová komunikace v cestovním ruchu.

Po prostudování této kapitoly jste se naučili porozumět krizové komunikaci, minimalizovat krizové situace, vhodně volit slova v krizové situaci a vyhnout se vyhrocení interpersonálních vztahů.

DALŠÍ ZDROJE



- [1] BEDNÁŘ, V., 2012. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3780-5.
 - [2] CHALUPA, R., 2012. *Efektivní krizová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4234-2.
-

7 MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ JEDNÁNÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zabývá vyjednáváním v interkulturních souvislostech. Navazuje na komunikační dovednosti získané v předchozích kapitolách rozšířené o interkulturní prvek. V úvodu se dočtete, co to je kultura a kulturní dimenze a jak ovlivňují komunikaci. Dále se zaměříte na fáze obchodního jednání a strategie, které se používají, jejich klady a zápory, spolu s návodem, jak úspěšně zvládat interkulturní rozdíly.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat dimenze kultur,
 - lépe chápat specifika cizí kultury,
 - lépe vnímat kulturní souvislosti,
 - vyrovnat se s kulturním šokem,
 - nahlížet na cizí kultury v širších souvislostech,
 - odlišit fáze obchodního jednání,
 - charakterizovat strategie úspěšné komunikace v interkulturním prostředí,
 - lépe zvládat interkulturní rozdíly.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Fáze obchodního jednání, interkulturní komunikace, interkulturní rozdíly, kultura, kulturní dimenze, kulturní šok, mezinárodní obchodní jednání.

7.1 Mezinárodní obchodní jednání

Práce v cestovním ruchu představuje jedno z nejnáročnějších povolání s ohledem na komunikační dovednosti, jelikož pracovníci, např. cestovních kancelářích a agentur – průvodci, delegáti, ostatní personál, ale rovněž zaměstnanci dalších subjektů (dopravci, hotely, restaurace) bezprostředně ovlivňují spokojenost zákazníků, která je jedním z hlavních cílů

podnikání v cestovním ruchu. Proto také výběr kooperujících firem výrazně přispívá k úspěchu v tomto oboru.

V současné době se situací na trhu, kdy podnikání v cestovním ruchu má stále více mezinárodní charakter, se nároky na požadavky pracovníků v cestovním ruchu zvyšují nejen v jazykové vybavenosti, ale také nutnosti být „kulturně vnímavý“ a mít povědomí o cílové kultuře – a to jak při práci v zahraničí na různých pozicích, tak také při setkávání s klienty v domácím prostředí, případně při sjednávání kontraktů se zahraničními partnery.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Nastudujte statistiky a zjistěte, které kultury jsou v současnosti důležité pro incoming a outcoming v cestovním ruchu.

7.2 Kultura a vnímání kulturních odlišností

Překážkou úspěšné komunikace nejen v cestovním ruchu mohou být různé stereotypy a předsudky na obou stranách, víra v nadřazenost určitých kulturních hodnot nebo norem, nedostatek snahy se pochopit, což může významně ovlivnit proces komunikace a spolupráce. Podmínkou uvědomění si kulturních rozdílů je znalost své vlastní kultury. To nám dává možnost porovnávat a stát se více empatickým – podívat se na sebe sama očima cizinců.

Individuální odlišnosti mezi lidmi jsou prohlubovány několika faktory:

- sociálním postavením,
- specifícností sociálních situací,
- individuálními rozdíly,
- kulturou.

Velkou roli hraje **percepce**. Z psychologického hlediska je to proces, ve kterém lidé přijímají informace z okolního prostředí a zpracovávají je. Zvláštním druhem percepce je interpersonální percepce, která se vztahuje na poznávání druhých lidí, kde velkou roli hraje **vnímající osoba, vnímaná osoba a situační kontext**.



DEFINICE

Jak uvádí například Zamykalová (2003) vnímání může být ovlivněno fyziologickými a psychologickými faktory, které zahrnují zkušenosti, motivaci a emocionální stav **vnímající osoby**. V interkulturní komunikaci je třeba proniknout pod povrch prvního dojmu, protože ten může vytvořit o daném člověku nesprávnou představu. Jednání s cizincem pak bude ztíženo kulturně podmíněnými stereotypy a předsudky a chybnou interpretací jeho chování.

Vnímaná osoba je osobou vnímající často hodnocena z pohledu vnějšího vzhledu, verbálních a neverbálních projevů, společenského postavení, celkového chování a sociálního a kulturního prostředí.

Situační kontext ovlivňuje interpretaci informací, které získá vnímající osoba o vnímané. V některých kulturách je rozdíl mezi tím, co má být sděleno, a tím, co je sděleno ve skutečnosti, poměrně velký. Jsou to kultury, kde komunikační kontext nese závažné informace a verbální stránka není příliš důležitá.

Při vnímání a interpretaci druhých se tak často vyskytují chyby a nepřesnosti, které jsou důsledkem úsilí o vytvoření obrazu a jeho zařazení do dané kategorie lidí. Mluvíme např. o **haló efektu**, kdy se vnímající nechá ovlivnit výrazným pozitivním nebo negativním znakem cizince. Tento dojem pak poznamenává průběh další komunikace.

Stereotypizace je pojem, pod kterým se schovává tendence připisovat druhým lidem charakteristiky na základě přiřazení do určité sociální skupiny z pohledu etnického, národnostního, profesního, genderového, atd.

Při komunikaci s cizinci vnímající může lehce stereotypizaci podlehnout, jelikož tato poskytuje zjednodušený obraz vnímaného. Je následně nutné tento obraz potvrdit nebo vyvrátit v dalším procesu poznávání pomocí individuálního poznání konkrétního jedince. Projekce je promítání svých vlastních rysů do druhých lidí, což může vést k přenášení nedůvěry k cizincům na zahraničního partnera.

Při jednání s cizinci v cestovním ruchu je bezpodmínečně nutné respektovat jejich **kulturu**, která představuje určitou identitu lidí a není jen souhrnem materiálních a ideových produktů dané komunity, ale také souborem dalších prvků, které ovlivňují úspěšnou komunikaci. Pro jednání v interkulturním prostředí je určitě přínosné, pokud jsme na jednání připraveni z pohledu informací o charakteristikách cílové kultury, které např. zahrnují:

- legislativu a politiku dané země,
- data svátků, preferované časy pro jednání (siesta),
- časový posun,

- jak se v dané zemi chovat: neverbální komunikace – pohled do očí, osobní prostor,
- vyjádření respektu, zdvořilosti,
- představování, rozloučení,
- vyjádření souhlasu/nesouhlasu,
- tabu.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se nad kulturami, se kterými jste se dosud setkali, a pokuste se říci, která Vám připadá nejméně podobná českému prostředí. Jak ovlivnila Vaši komunikaci s příslušníky dané kultury?

7.3 Kulturní dimenze

Mohli bychom vyjmenovat mnoho rozdílů mezi kulturami. Každá kultura je specifická. Lze vymezit základní dimenze, které nabývají v různých kulturách různých hodnot a přispívají tak ke specifčnosti kultury (Hofstede, H. G., Hofstede G., 2018)

Kulturní dimenze, které mohou výrazně ovlivnit chování v jednotlivých kulturách, jsou tyto:

- distribuce moci,
- individualismus/kolektivismus,
- vyhýbání se nejistotě,
- maskulinita/feminita,
- krátkodobá/dlouhodobá orientace,
- postoj k času.

Rozdělení kultur z pohledu *distribuce moci* se vztahuje na rozdělení moci v institucích, zejména se jedná o mocenskou distanci a hierarchii řízení.

Lidé, kteří přicházejí z kultur používající nepřímou komunikaci, mají tendenci neříkat věci přímo a nesdělovat informace přímým způsobem, zvláště neverbálním. Tyto kultury jsou obvykle spíše *kolektivistické*, kde jsou největší hodnoty harmonie a zachování tváře, a proto je zde přirozená tendence vyhýbat se konfrontacím, a tyto kultury se také vyznačují vysokým komunikačním kontextem. Cílem většiny komunikačních situací je rozvíjení a zachování vztahu s jinou osobou.

Kultury s přímým komunikačním stylem mají tendenci být méně kolektivistické a více *individualistické*. Lidé v takových kulturách vedou samostatný život a mají méně společných zkušeností, a proto existuje méně pochopení komunikačního kontextu. Lidé komunikují přímo a výslovně říkají, co mají na mysli. Komunikační kontext není tak důležitý a verbální komunikace je stěžejní. Cílem interakce je hlavně předat sdělení, nikoliv rozvíjet vztah.

Vyhýbání se nejistotě znamená větší či menší tendenci přesně definovat a popsat komunikační a jiné chování v opakujících se situacích. V kulturách, ve kterých vykazují vysoké hodnoty *vyhýbání se nejistotě* je vyjednávání přesně do detailů naplánováno a každá změna plánu je nežádoucí.

Další kulturní dimenzí je *maskulinita/feminita* kultury. V maskulinní kultuře je výrazně odlišena role mužů a žen, je charakterizována jako agresivnější, zaměřena na výkon, materiální hodnoty, moc. Femininní kultury jsou orientovány na pochopení, vztahy, kvalitu života.

Rozlišujeme kultury s *krátkodobou* nebo *dlouhodobou orientací*, která je spojená s mírou plánování, zaměřením na krátkodobější či dlouhodobější cíle, s čímž při vyjednávání musíme počítat.

Postoj k času se také zrcadlí v rozdělení na *monochronní* a *polychronní* kultury. V monochronních kulturách je čas chápán lineárně a je měřitelný. Termíny jsou dodržovány a lidé vytvářejí mnoho časových plánů. Naopak v polychronních kulturách je čas flexibilní a zpoždění a odkládání termínů je tolerováno.



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Ke každé kulturní dimenzi přiřaďte příklady kultur.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se nad tím, jak byste vysvětlili charakteristické rysy naší kultury?

7.4 Kulturní šok

Při práci v cestovním ruchu se můžete setkat s kulturním šokem, se kterým se budete muset vyrovnat. A to jak se svým vlastním, případně u svých klientů.

DEFINICE



Pokud se přesunete do úplně nového prostředí, můžete zažít tzv. **kulturní šok** spojený s pocitem, kdy nevíte, co dělat, jak se chovat, co je vhodné a co naopak nevhodné. Kulturní šok, který zahrnuje jak fyzické, tak i emocionální potíže, trápí ty, kteří přichází do jiné země nebo na místo kulturně odlišné od toho, které znají (Oberg, K., 1960).

Příznaky kulturního šoku:

- smutek, osamělost, melancholie,
- posedlost zdravím,
- nemoci, bolesti a alergie,
- nespavost nebo naopak touha spát,
- podrážděnost, zlost, neochota komunikovat,
- neschopnost řešit jednoduché problémy,
- touha po rodině, stesk po domově apod.

Fáze kulturního šoku:

1. Nadšení.
2. Frustrace.
3. Obratu.
4. Přizpůsobení.
5. Návratu.

Způsob obrany proti kulturnímu šoku:

- být otevřený novým myšlenkám, nápadům, nové kultuře,
 - nesoudit, být tolerantní k odlišnostem,
 - přizpůsobit se, ale ne být stejný za každou cenu,
 - být trpělivý,
 - relaxace, odpočinek.
-



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Můžete uvést příklady kulturního šoku, který jste sami zažili, a popište, jak jste se s ním dokázali vyrovnat.

7.5 Fáze obchodního jednání

Při mezinárodním obchodním jednání je nesporné, že významnou roli hraje osobnost jednatele, který musí být člověkem trpělivým, vytrvalým a flexibilním, s neustálou potřebou se vzdělávat, aby byl schopen pochopit danou kulturu alespoň v základních obrysech. Pro úspěšné zvládnutí obchodního jednání je důležitá příprava na jednání a také fakt, že proces nekončí podpisem smlouvy, ale naopak přichází realizace a následná péče o klienta.

Vlastní obchodní jednání se dělí na:

- úvodní, seznamovací fázi.
- prezentaci stanovisek.
- hledání řešení.
- krize, konflikt.
- urovnání nebo ukončení jednání.
- závěr jednání, podpis smlouvy.

Seznamovací fáze vytváří první dojem o partnerovi, kdy se představí jednotliví účastníci, představí se program jednání, rozdělení kompetencí, případně je zařazen neformální rozhovor. Délka této fáze se může výrazně lišit v jednotlivých kulturách.

V další fázi strany přednesou svá stanoviska, vysvětlují a obhajují své postoje.

V případě odlišných stanovisek nastává fáze, kdy dochází k argumentaci, zdolávání námitek, ústupkům, manévrování a kličkování. Je důležité být na námitky připraven a zároveň naslouchat a pozorovat partnera.

Jednání mohou mít i období krize, která mohou být přínosem, protože hladký průběh jednání může skrývat budoucí problémy. Navíc úspěšné zvládnutí této fáze, může vytvářet pocit sounáležitosti.

Nastává fáze ukončení jednání, jsou dohodnuty podmínky, případně podepsána smlouva.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Najděte příklad smlouvy z oblasti cestovního ruchu a nastudujte její součásti.

7.6 Strategie úspěšné komunikace v mezinárodním prostředí

Je obtížné zvolit strategii, která by neměla nedostatky, ale počítáme s tím, že obě zúčastněné kultury se budou respektovat. Konečným cílem je kompromis, ke kterému by interkulturní spolupráce měla směřovat. V ideálním případě se propracujeme k typu jednání „win-win“.

Strategie *dominance – přizpůsobení* se vyskytuje v případě, že kulturní standardy dominující kultury jsou rozhodující pro všechny spolupracovníky a předpokládá se přizpůsobení. Je to např. situace, kdy jedinec odchází pracovat do zahraničí např. jako delegát, kde je schopen se na místní kulturní standardy adaptovat. Adaptace na cizí kulturu zahrnuje nové poznatky a nové sociální dovednosti, změnu postojů a celkového chování. Riziko zde představuje psychická zátěž, která může být doprovázena podrážděním, zklamáním, nejistotou. Pramení z vnitřní rozpolcenosti jedince, který postrádá vnitřní pochopení projevů cizí kultury a interpretuje je s pomocí vlastní identity. Přizpůsobení probíhá bez problémů, pokud dominance jedné kultury je transparentní a jeví se jako výhoda pro obě zúčastněné strany.

Strategie *součinnosti – kompromisu* znamená, že komunikační partneři uplatňují jistou míru tolerance týkající se kulturních standardů vlastních i cizích. V praxi je to situace, kdy partneři hledají společného jmenovatele a zdůrazňují skutečnosti v obou kulturách obdobné. Rizikem je skutečnost, že potenciál obou kultur není plně využíván, což může vést k nespokojenosti obou partnerů.

Součinnost – kombinace a integrace je strategie, která předpokládá, že každý partner zná své i cizí kulturní odlišnosti a je schopen je vysvětlit a empaticky pochopit. Integrace je specifická forma biculturality, kdy spolupracovníci ovládají obě alternativy sociálního chování. Riziko je, že příslušníci obou kultur příliš nekomunikují, protože se domnívají, že znají přednosti a slabiny svých i cizích postupů.

Strategie *inovace – synergie* se vztahuje na situaci, kdy oba partneři vytvářejí nové standardy spolupráce a zavádějí nové postupy. Předpokladem vzniku synergie je absence mocenského boje, vysoký stupeň kulturního povědomí a zdroje inovačního myšlení.

Odmítnutí je strategie, která odporuje požadavku věcného řešení. Nehledě na to, že je interkulturní spolupráce nutná, je v praxi z hlediska jedince nebo skupiny nemožná. Zúčastněné osoby udržují odstup, nereagují a jsou pasivní, čímž se vyhýbají přímému a skrytému konfliktu.

7.7 Řešení a zvládání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů

K úspěšnému zvládnutí interkulturní komunikace v cestovním ruchu přispěje:

- Znat kultury, se kterými přicházíme do styku,
 - Respektovat kultury, se kterými přicházíme do styku. To znamená respektovat odlišnosti a nepodrobovat je soudům podle našich norem,
 - Projevit vstřícné kroky k cizí kultuře,
 - Nabýt dostatečnou interkulturní kompetenci.
-



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Vyberte si zemi, kam byste chtěli směřovat své podnikání v cestovním ruchu a nastudujte specifika vybrané kultury. Použijte např. www.businessinfo.cz



KONTROLNÍ OTÁZKA

1. Zvláštním druhem percepce je interpersonální percepce.

- a) ano
- b) ne

2. Mezi kulturní dimenze patří situační kontext.

- a) ano
- b) ne

3. Pro Západní Evropu je příznačný kolektivismus.

- a) ano

b) ne

4. Skandinávské země se řadí mezi femininní kultury.

a) ano

b) ne

5. „win-lose“ strategie je cílovou strategií v cestovním ruchu.

a) ano

b) ne

ODPOVĚDI



1 ANO, 2 NE, 3 NE, 4 ANO, 5 NE.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V rámci této kapitoly jste se zabývali mezinárodním obchodním jednáním, umíte vymezit pojem kultura a kulturní odlišnosti. Dále umíte vysvětlit, co jsou to kulturní dimenze a jakým způsobem ovlivňují komunikaci. Na závěr jste se věnovali fázím obchodního jednání a strategiím úspěšné komunikace s cílem uspokojit klienta.

DALŠÍ ZDROJE



Bližší informace naleznete např. v těchto publikacích:

- [1] GULLOVÁ, S., 2010. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Praha: Grada Publishing. ISBN:978-80-247-4418-6.
- [2] HOFSTEDE, G. H. and HOFSTEDE, G., 2018. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications. ISBN 978-08-039-7324-4.
- [3] OBERG, K. (1960). Cultural Shock – Adjustment to new Cultural Environments. In: *Practical Anthropology* 7, 177 -182.

- [4] PRŮCHA, J., 2009. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3069-1.
 - [5] ZAMYKALOVÁ, M., 2003. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-28-2.
-

8 PŘESVĚDČOVÁNÍ JAKO PROCES

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se dozvíte více o přesvědčování, které hraje významnou úlohu při práci v cestovním ruchu, a to jak ve vztahu ke klientům, tak také spolupracovníkům. Zaměříte se na přesvědčování jako metodu ovlivňování lidí a jeho principy a dozvíte se o jednotlivých fázích a druzích přesvědčování.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat metodu přesvědčování,
 - pojmenovat principy přesvědčování,
 - vysvětlit vztah přesvědčování k jiným metodám ovlivňování,
 - rozpoznat fáze a druhy přesvědčování.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Komunikátor, manipulace, persvaze, přesvědčování, ovlivňovaná osoba.

8.1 Metoda přesvědčování

Současná situace na trhu v silném konkurenčním prostředí v cestovním ruchu s cílem udržet si co nejvyšší počet zákazníků činí metodu přesvědčování jednou ze základních dovedností pracovníků v cestovním ruchu. Při komunikaci s klienty musí být pracovníci vytrvalí, umět naslouchat a komunikovat, budovat vzájemné vztahy, posilovat důvěryhodnost a získávat zpětnou vazbu.

Schopnost ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o tom, že námi nabízené služby jsou pro něj ty nejlepší, patří k základním předpokladům úspěchu v cestovním ruchu. Přesvědčování je umění, které je nutno neustále trénovat a prohlubovat.

Je to proces, jehož se zúčastníte vy a osoba, kterou se snažíte přesvědčit. Vaším cílem je pochopit skutečná přání a tužby přesvědčovaného a poskytnout dané informace způsobem, který je s jeho přáními a tužbami v souladu. Ten druhý by měl mít rovněž dobrý pocit z toho, že se nechal přesvědčit, aby se na něco podíval z vašeho hlediska, případně to udělal podle vás.

Verbální komunikace je základním prostředkem přesvědčování. Doplňuje ji komunikace **neverbální**. Společně tvoří komunikační chování, které má 3 složky: původce, kanál a příjemce.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Přesvědčování (persváze – lat. *persuadere* – přemlouvat, přesvědčovat) je ovlivňování, při kterém se přesvědčovaný pod vlivem přesvědčovatele dobrovolně, zainteresovaně a zúčastněně ujišťuje o odůvodněnosti nějakého stanoviska. Přesvědčování je jednou z metod interakce, pro jejíž použití platí, že na počátku musí být problém, na jehož řešení jsou zainteresovány obě strany. Výsledkem je přesvědčení – specifické ovlivnění, které se vyznačuje dobrovolným zainteresovaným a zúčastněným ujištěním přesvědčovaného o zdůvodnění stanoviska. Při přesvědčování hrají důležitou roli zájmy a potřeby přesvědčovaného.



DEFINICE

Persváze je specifická forma komunikace, která má za cíl ovlivnit duševní stav jedince v prostředí svobodné volby (Gálik, 2012, s. 9).

Podle Gálíka (2012, s. 10) se o přesvědčování jedná pokud:

- jde o úmyslný pokus **ovlivnění** – úmyslně přesvědčit druhé,
 - jde o formu **komunikace** – přenos zprávy od komunikátora k druhé osobě, zpráva má vyvolat změnu – přesvědčit,
 - dochází ke **změně** duševního stavu druhé osoby – změna postoje, myšlenek, přesvědčení, názorů nebo chování druhé osoby,
 - druhá osoba má **svobodnou volbu**, není na ni naléháno k chování proti její vůli.
-

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Proč je přesvědčování jeden ze základních způsobů komunikace v cestovním ruchu? Uveďte příklady.

8.2 Principy přesvědčování

Rozlišujeme následující principy přesvědčování:

- dobrovolnost,
- zainteresovanost,
- zúčastněnost,
- ujištěnost,
- zdůvodněnost.

Dobrovolnost – absence přímého a nepřímého donucování při přijímání nebo odmítání stanoviska, má význam pro pevnost stanovisky přijatého přesvědčování, je to mocný regulátor chování. Je opakem hrozby, zastrašování, násilí, pocit vlastní svobody hraje důležitou roli.

Zainteresovanost – osobní zainteresovanost v zaujímání určitého stanoviska, chování, postoje. Dává přesvědčování smysl.

Zúčastněnost – interiorizace (zvnitřnění) přesvědčení, přesvědčovaný z vlastní vůle pokládá stanovisko z přesvědčování za své, je ochoten jej rozšiřovat, případně bránit. Zúčastněnost má vliv na reakce člověka, jak je vnitřně připraven přijímat nebo odmítat určité způsoby vlivu. Přesvědčování je neustálý **proces přetváření různých přesvědčení**. Původní přesvědčení je nejen překážka, ale i základ dalšího přesvědčování. Obhajoba vlastního přesvědčení je důležitá pro zúčastněnost. Úcta k názorům druhého spolu s úctou k němu samému je důležitý prvek celého procesu.

Ujištěnost – snaha získat přesvědčování pocit subjektivní jistoty. Přijetí jakéhokoli přesvědčení musí být obhajitelné jeho **správností** nebo **pravdivostí**. Systém přesvědčení je souhrnem osobních jistot člověka. Pokud není možné si věc rozumově ověřit, pak přichází na řadu domněnky nebo přesvědčení o správnosti (zákon postačující pravděpodobnosti). *Hypotéza* je snaha o ujištění vědeckým bádáním – potvrzení hypotézy = *poznatek*. *Domněnka* – snaha o ujištění v obvyklém, ne vědeckém zjišťování něčeho pro získání subjektivního stanoviska – potvrzení domněnky = *přesvědčení*.

Zdůvodněnost – správnost a pravdivost při přesvědčování. Přesvědčit se o správnosti je možné logickým postupem, pak se z přesvědčení stává poznatek. Pravdivost je porovnání domněnky nebo hypotézy se skutečností. Pragmatický přístup k pravdě – pravda je to, co

je užitečné. Přesvědčenost je výsledek přesvědčení a je skutečná nebo deformovaná. **Skutečná přesvědčenost** je založená na uvědomělosti, hlubokém pochopení a je pozitivní. Deformovaná přesvědčenost je založená na nekritickém osvojení určité představy, často souvisí s neschopností zdůvodnit takové přesvědčení, s neschopností poslouchat názory druhých lidí. Deformovaná přesvědčenost je negativní. O přesvědčení mluvíme, když příjemce vnímá danou informaci jako užitečnou pro realizování svých zájmů.

8.3 Vztah přesvědčování k jiným metodám ovlivňování

Objasňování – metoda ovlivňování, při níž prostřednictvím poznatků vytváříme novou kvalitu především vědomostí a na ně navazují názory, mínění, stanoviska. Přesvědčování je s objasňováním spojeno, protože pro utvoření názoru, stanoviska je obvykle jen rozšiřování vědomostí nedostatečné – fakta a poznatky je třeba ohodnotit.

Exemplifikace – cílem je imitace určitého chování, není vždy dobrovolné, působíme nejen slovem, ale i reálným modelem, který může sloužit jako doplnění přesvědčování. Cílem je osvojit si vzory chování, činnosti.

Sugesce – rozumem neovlivněný souhlas s něčím při sníženém stupni vědomé kontroly a kritičnosti. Je spíše součástí manipulace než přesvědčování.

Demonstrace – ovlivňovatel působí především realitou, nikoli verbálně, není tu vždy dobrovolnost, podněty okolí nás ovlivňují stále, aniž bychom si to vždy přáli. Vše nelze demonstrovat.

Exercitace – výsledkem cvičení je vznik zautomatizované činnosti – mechanismy podmíněných reflexů, dynamických stereotypů a zároveň dosahujeme určitého stupně pohotovosti vykonávat určitou činnost.

Ovlivnění je obvykle dosahováno součinností uvedených metod. Přesvědčování je jediná metoda ovlivňování, kde dobrovolnost ve všech fázích dominuje.

8.4 Fáze přesvědčování

Přesvědčování je motivační a komunikační proces, který má tyto fáze:

- příprava,
- sdělování,
- vyhodnocování tezí a argumentů.

V přípravě je nejdůležitější komplexní zhodnocení situace – vlastní připravenost, odhad možností partnera – protivníka, oponenta, podmínek.

Ovlivňování přesvědčováním má různou úroveň:

- **vzájemné ovlivňování** lidí, kdy přesvědčování je oboustranné a souvisí s kooperací,
- **přesvědčování při výchově**, které hraje nezaměnitelnou roli při ovlivňování nitra člověka, vychovatel je vždy ovlivňovatelem a vychovávaný ovlivňovaným,
- **přesvědčování sebe sama**, kdy vlastní přesvědčení je důležitou charakteristikou každého člověka a v jednání se uplatňuje více než znalosti.

Faktory, které ovlivňují vztah mezi přesvědčením a konáním:

- objektivní podmínky,
- individuální schopnosti,
- stav a kvalita získaného přesvědčení.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Přesvědčování nebo manipulace

Mezi přesvědčováním a manipulací je tenká hranice. V manipulaci se vždy vytrácí dobrovolnost, kdy se např. silnými lákadly omezuje možnost výběru a svou podstatou se vždy soustřeďuje na výsledek důležitý pro toho, kdo manipuluje. Opravdové přesvědčování usiluje o dosažení stavu, z kterého by těžili všichni zúčastnění, staví na pravdivosti, čestnosti, otevřenosti.

Uveďte příklady přesvědčování/manipulace zákazníka v cestovním ruchu.

8.5 Druhy přesvědčování

Přesvědčování lze dělit dle řady kritérií:

- Z hlediska aktivity účastníků:
 - **jednosměrné** (jen přesvědčovatel je aktivní),
 - **dvousměrné** (aktivita obou účastníků, může dojít k výměně úloh přesvědčovaný/přesvědčovatel),

- Z hlediska počtu účastníků:
 - **dyadické** (2 účastníci),
 - **skupinové** (více než 2 účastníci),
- Z hlediska kontaktu účastníků:
 - **přímé** (z očí do očí),
 - **nepřímé** (telefon),
 - **zprostředkované** (tisk, rozhlas, TV, neverbální signály),
 - **Autopersváze** = přesvědčování sebe sama, a to nejen o samotě, ale i při klasickém dyadickém, nebo skupinovém přesvědčování,
- Z hlediska výsledků:
 - **empirické** (zdůvodňování praktické činnosti),
 - **teoretické** (zdůvodňování teoretické činnosti),
 - **morální** (zdůvodňování vztahů k mravním normám),
- Z hlediska objektivnosti:
 - **pravdivé**,
 - **nepravdivé**,
- Z hlediska návaznosti a podmíněnosti:
 - **základní** (světonázorové, např. náboženské),
 - **odvozené** – vychází ze základních přesvědčení, např. o dodržování některých norem z náboženských důvodů apod.,
- Z hlediska specifiky zdůvodněnosti:
 - **tvrzení** (např. „Jsem přesvědčen, že tu zkoušku zítra udělám“),
 - **smýšlení** (např. „Smysl života je v tvořivé práci“). U tvrzení se platnost ověřuje obvykle v krátkém časovém období,
- Z hlediska veřejné publikace přesvědčení:
 - **neskrývané**,
 - **utajované** (často v opozici s platnými společenskými normami),
- Z hlediska pevnosti přesvědčení:
 - **stabilní** (pevné),
 - **nestabilní**

Pevnost se obvykle posuzuje schopností obhájit přesvědčení.

Přesvědčování je motivační a komunikační proces, proto jeho zkoumání je psychologicko-komunikační záležitost. Přesvědčování má psychohygienickou funkci. Přesvědčení jako výraz ujištěnosti má pozitivní vliv na psychiku – čím širší a propojenější je systém přesvědčení, tím je člověk vyrovnanějším. U lidí s nestabilním přesvědčením převažuje

nejistota, nervová labilita, psychické potíže. Pro naše duševní zdraví je nejdůležitějším **stabilní přesvědčení**.

8.6 Zajímavé principy lidského rozhodování

Při přesvědčování lze účinně využít principy, dle kterých se člověk obecně rozhoduje. I když si to většina lidí nepřipouští, probíhá valná část jejich rozhodování na emoční, a navíc nevědomé úrovni – racionální mozek si pak pouze zpět rozhodnutí zdůvodňuje. Jan Markel (2016) se ve svém článku zabývá některými zvláštními principy lidského rozhodování, kterých se v praxi hojně využívá, ať již v oblasti marketingu či poskytování služeb.

PRINCIP OSTATNÍCH LIDÍ

I když se většina z nás vědomě snaží, abychom byli jiní až výjimeční a odmítá se chovat podle „stáda“, naše podvědomí je nastaveno tak, abychom se rozhodovali jako ostatní lidé. To neznamena, že se nutně jako ostatní lidé rozhodujeme, v našem podvědomí však názor ostatních hraje roli.

To lze zdůvodnit z hlediska lidského vývoje, kdy člověk v dávných dobách žil v tlupách, klanech či rodinách. Tehdy odlišovat se znamenalo být sám. A být sám znamenalo smrt. Proto je tento princip zakořeněn v našem podvědomí. Druhým faktorem může být naše nedůvěra k novým věcem. Jít do něčeho nového může být výzvou, ale podvědomě jsme klidnější, pokud víme, že danou věc před námi již někdo a nejlépe několik lidí, vyzkoušelo.

V oblasti cestovního ruchu se tak snažíme získat zákazníky například dobrým hodnocením a recenzemi předchozích zákazníků či hostů, uváděním celkového počtu dosavadních návštěvníků či fotografiemi slavných osobností, kteří využili služeb daného podniku.

PRINCIP PODOBNOSTI

Jako druhý řídicí princip lidského rozhodování uvádí Markel princip podobnosti. Jako lidé máme sklon posuzovat své okolí podle sebe a podvědomě tíhneme k tomu, co je nám podobné. To pak hodnotíme pozitivně, protože je nám to známé a máme v to důvěru.

Může to být stejná sociální skupina (např. studenti vysokých škol, zaměstnanci hotelu, manažeři atd.) nebo lidé, kteří se stejně oblékají, či mají stejné smýšlení, jako my. Už jen na základě toho faktu máme k takovým lidem sympatie, i když o nich nevíme nic dalšího.

Ze stejného důvodu se rovněž rádi obklopujeme lidmi, kteří jsou nám podobní. Ne nadarmo se říká, že průměr našich pěti nejlepších přátel vystihuje nás samotné.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Sami se zamyslete nad svými pěti nejlepšími přáteli a určete, zda byste z jejich povahových rysů, zálib, sociální skupiny, hodnotového řebříčku, stylu oblékání apod. dokázali složit sebe sama.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Zajímavý pokus provedl tým amerických vědců v síti hotelů. Na pokoje umístili cedulky s výzvou, aby hosté neměnili často ručníky. Argumentovali šetrností k životnímu prostředí. V průměru 16 % hostů výzvu uposlechlo. V další části pokusu vědci doplnili cedulku o informaci, že většina hostů ručníky šetří. Počet lidí, kteří výzvu uposlechli, se zvýšil na 27 %.

Překvapivé výsledky však přinesla třetí část experimentu, při níž vědci výzvu doplnili o informaci, že hosté ubytování právě v tomto pokoji šetří ručníky. Na první pohled tato informace nemá žádnou relevanci – proč by se měl daný host starat o to, co dělali lidé, kteří před ním bydleli v daném pokoji? Jenže v tom právě tkví princip podobnosti. A proto se tato situace setkala s nejlepší výsledkem – 34 % procent hostů šetřilo ručníky. To znamená dvojnásobnou účinnost jenom díky využití principu podobnosti.

Jaké jsou podle vás další případy z cestovního ruchu, kde se tohoto principu využívá či by se využívat mohlo (po vzoru výše uvedené případové studie)?



OTÁZKY

- Mezi jeden z charakteristických rysů přesvědčování patří respektování svobodné vůle přesvědčovaného:**
 - ano
 - ne
- Na základě principu podobnosti se lidé rozhodují tak, aby byli podobní ostatním lidem.**
 - ano
 - ne
- Podstatou exemplifikace je ovlivňování druhého na základě názorných příkladů.**

a) ano

b) ne

4. Zúčastněností jako principem přesvědčování máme na mysli, že přesvědčování by se mělo zúčastnit co nejvíce osob.

a) ano

b) ne

5. Při hovoru se zákazníkem prostřednictvím zákaznické linky může docházet k přímému přesvědčování.

a) ano

b) ne

ODPOVĚDI



1 ANO, 2 NE, 3 ANO, 4 NE, 5 NE.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V kapitole jsme se zabývali přesvědčováním, které je důležitou metodou při práci v cestovním ruchu. Rozumíte přesvědčování jako jedné z metod interakce, při které platí, že na začátku existuje problém, na jehož řešení jsou zainteresovány obě strany. Dokážete vysvětlit rozdíly mezi jednotlivými metodami ovlivňování lidí, kterými jsou vedle přesvědčování demonstrace, sugesce, exercitace a exemplifikace.

DALŠÍ ZDROJE



Další informace naleznete např. v těchto publikacích:

[1] CIALDINI, R. B., 2012. *Zbraně vlivu. Manipulativní techniky a jak se jim bránit*. Brno: Jan Melvil Publishing, s.r.o. ISBN: 978-80-87270-32-5.

[2] FRITZSCHE, T., 2015. *Jak přesvědčivě vyjednávat*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5726-1.

- [3] GÁLIK, S., 2012. *Psychologie přesvědčování*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4247-2.
 - [4] MARKEL, J., 2016, 3 principy přesvědčování, které pravděpodobně neznáte [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://www.janmarkel.cz/3-principy-presvedcovani-ktere-pravdepodobne-neznate/>
-

9 ARGUMENTACE, VĚCNÁ A NEVĚCNÁ ARGUMENTACE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V rámci této kapitoly se budete zabývat argumentací jako jednou z metod přesvědčování. Dozvíte se, co to je teze a argument a jaké jsou jejich typy. Dále si objasníte rozdíl mezi věcnou a nevěcnou argumentací. Nakonec se naučíte, jak s argumenty správně pracovat a vystavět účinnou argumentaci.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- pracovat s jednotlivými typy argumentů,
- rozpoznat, když někdo neférově používá nevěcnou argumentaci,
- přizpůsobit argumentaci dle reakcí přesvědčovaného,
- vylepšit svoji argumentaci, aby byla přesvědčivější.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Argument, argumentace, Balesova škála, dekodovatel, kódovatel, sylogismus, téze.

9.1 Argumentace jako proces

Předchozí kapitola byla věnována přesvědčování jako metodě úspěšné komunikace v cestovním ruchu. Pokud chcete někoho o čemkoli přesvědčit, potřebujete k tomu pádné argumenty. Argumentovat pak znamená racionálně dokazovat či zdůvodňovat svá tvrzení pomocí argumentů. Zároveň je však neméně důležité, jakým způsobem své argumenty přednesete, jelikož i silný argument prezentovaný v nesprávnou chvíli nebo nevhodným způsobem se může minout účinkem.

Aby argumentace byla efektivní, musí být přizpůsobena vždy konkrétnímu zákazníkovi. Řadu poskytovatelů služeb cestovního ruchu při jednání se zákazníkem napadne otázka:

„Jaký argument použít a jakým způsobem argumentovat, abych zákazníka přesvědčil a naopak neodradil?“ Odpověď na tuto a související otázky bude předmětem této kapitoly.

FAKTORY PŘESVĚDČOVÁNÍ

V procesu přesvědčování rozlišujeme dva základní faktory:

- **Téze.**
- **Argument.**

Téze vyjadřuje, o čem se přesvědčuje, **argument**, čím se přesvědčuje. Téze a argument byly předmětem logiky, kdy argument v logice znamená obhajobu pravdivé teze a vyvrácení nepravdivé.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Téze (Klein, 2007, s. 47)

- Informace, kterou jedinec podrobil kritickému rozboru z hlediska její pravdivosti a správnosti.
- Je ji třeba dokázat, případně ubránit.
- Podstata přesvědčování – přijmout pravdu (nestačí ji jen pochopit).

Logická stránka – téze má odpovídat principům logiky (princip dostatečného důvodu, princip identity, princip sporu, princip vyloučení třetího atd.)

Psychologická stránka – odráží osobnost jejího tvůrce.

Logicko-sémantická stránka – uvádí návrh na řešení problému.

- Obsahuje buď jen tvrzení, nebo tvrzení s argumenty.
 - Úplné (řešení celého problému) nebo částečné (více tezí při řešení celého problému).
 - Rysy tezí: komunikativnost, kontradiktivnost, personifikovanost.
-

K ZAPAMATOVÁNÍ



Argument (Klein, 2007, s. 50)

- Myšlenka (poučka), jejíž pravdivost je ověřená.
- Slouží jako důkaz pro obě strany přesvědčování.
- Má ovlivňovací charakteristiky – má získat někoho pro něco.

3 druhy argumentů:

- Faktické,
- Logické,
- Emocionální.

Faktické argumenty (přímé) = věc, událost, myšlenka, proces, skutek, zákonná norma, výzkum, statistika. Takový argument je nejsilnější pro podporu či vyvrácení téze. U této argumentace je důležité, aby měla fakta dostatečnou vypovídací hodnotu a nevycházela pouze z jednoho případu. Příkladem může být argumentace statistikou návštěvnosti aquaparku na podporu záměru rozšířit kapacitu parkovacích stání.

Logické argumenty (nepřímé) = vyvozují se prostřednictvím logiky. Nepřímé jsou právě proto, že jsou odvozené z jiných skutečností. Znáмым příkladem je tzv. Aristotelův sylogismus, který využívá dedukce tj. vyvozování konkrétních závěrů z obecných pravd.

Tvorba sylogismů = Sylogismus jako typ logického tvrzení se skládá nejméně ze dvou premis (= předpokladů), z nichž vyplývá závěr;

Příklady sylogismů

Příklad č. 1

(p1) Všichni lidé jsou smrtelní.

(p2) Sokrates je člověk.

(z) Sokrates je smrtelný.

Příklad č. 2

(p1) Všichni recepční hotelu Imperial hovoří plynule anglicky.

(p2) Pavel pracuje jako recepční v hotelu Imperial.

(z) Pavel hovoří plynule anglicky.

V praxi dedukci, potažmo sylogismy používáme, aniž bychom si toho byli vědomi. Tak například výše uvedený sylogismus bychom si mohli představit v diskusi mezi personalistkou a zaměstnankyní hotelu Atom, která přišla doporučit svého známého Pavla na uvolněný post recepčního. Na dotaz personalistky, na jaké úrovni je Pavlova angličtina, může zaměstnankyně „vydedukovat“, že jako recepční v hotelu Imperial hovoří Pavel plynule anglicky, jelikož je to tamní standard (aniž by reálně věděla, jak dobře Pavel mluví anglicky).

Emocionální argumenty = mají spíše úlohu apelů, mají vyvolat u recipienta různé pocity, např. vzbudit zájem, vyvolat potřebu či strach. Nevýhody emocionálních argumentů spočívají v tom, že jsou slabou náhradou za fakta, někdy mají demagogický charakter a dochází k nárůstu emocí v průběhu přesvědčování, což se může vymknout kontrole. I přes výše uvedené nedostatky je využití emocionálních argumentů statisticky nejfrekventovanější. Častým příkladem je využití emocionálních argumentů v rámci reklamních sdělení, např. „*Taky máte pocit, že letošní letní počasí stojí za nic? Last minute dovolená s naší cestovní kanceláří pod řeckým sluncem zaručeně změní Váš názor!*“

Další typy argumentů:

- Všeobecné argumenty jako přísloví, pranostika, pořekadlo: „*Kdo chce s vlky vyjít, musí s nimi výti.*“
- Kladné a záporné argumenty, argument a protiargumenty (pro a proti).



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Vytvořte dva **sylogismy** z oblasti cestovního ruchu a zamyslete se nad situací, kde byste je mohli využít.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

V následujícím rozhovoru, kde spolu Marie a Herbert diskutují o plánování společné dovolené, najdete **faktické argumenty**, které Marie používá na podporu svých tvrzení:

Marie: *Nejraději bych už objednala dovolenou na letošní rok, co říkáš?*

Herbert: *Už teď? Ještě nevím, jak to budu mít v práci s dovolenou.*

Marie: *To sice chápu, ale v posledních letech jsme měli pokaždé dost problém objednat si zájezd na poslední chvíli, a v novinách navíc psali, že 35 % zájezdů je už vyprodaných. Proto si myslím, že bychom měli zájezd objednat už teď.*



ODPOVĚDI

Marie použila 2 faktické argumenty:

- Vlastní zkušenost z minulých let,

- Údaj z tisku.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Uveďte příklady situací z oblasti cestovního ruchu, ve kterých se můžete setkat s argumentací a v čem tato argumentace spočívá.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Klient vašeho hotelu podal na recepci stížnost, že jeho ručníky nebyly již dva dny vyměněny. V reakci recepční použije tyto argumenty:

1. Vyměňují se pouze ručníky, které jsou položeny na zem (jak upozorňuje vývěska v koupelně). K výměně nedošlo, jelikož byly všechny ručníky na věšácích.
2. Chyba byla na straně uklízečky a již byla sjednána náprava.
3. Velice nás tato situace mrzí, určitě se muselo stát nějaké nedorozumění. Ihned sjednáme nápravu.

Určete, o jaký druh argumentu se v jednotlivých případech jedná.

ODPOVĚDI



1. Logický (sylogismus) argument.
2. Faktický argument.
3. Emocionální argument.

9.2 Věcná a nevěcná argumentace

Základní rozdíl mezi věcnou a nevěcnou argumentací tkví v tom, zda se strany ve své argumentaci drží **jádra a podstaty sporu** či využívají i argumentů, které směřují od věci.



DEFINICE

Při věcné argumentaci mluvčí používá výše uvedených faktických a logických argumentů, které se vztahují přímo či nepřímo k podstatě sporu, k tématu – jdou tedy **k věci** – argumenty *ad rem* a zároveň je taková argumentace logicky platná. (Lotko, 2009)

Při nevěcné argumentaci využívá mluvčí argumentů, které nejdu po podstatě sporu, nýbrž se snaží porazit či přesvědčit oponenta často **neférovými argumenty** mířícími např. na zpochybnění kompetentnosti protivníka či osoby, na kterou se ve své argumentaci odvolává – jdou od věci, zaměřují se **na osoby** – argumenty *ad hominem*. (Švandová, 1999)

Mezi nevěcné argumenty zařídíme:

- **Argumentum ad auditoriem** – argumentace k publiku – mluvčí se snaží nejdříve získat si publikum, čímž zhorší postavení svého protivníka, pro kterého je následně těžší jít proti názoru posluchačů (typické pro předvolební debaty).
- **Argumentum ad baculum** – argumentace silou – mluvčí jednoduše využívá pohrůzek a vydírání k přesvědčení svého oponenta.
Argumentum ad ignorantiam – argumentace neznalostí – využívá nemožnosti potvrdit či vyvrátit určité jevy s absolutní jistotou. Příklad: *Neexistuje jediný důkaz, že by UFO nenavštívily planetu Zemi, tudíž ve Vesmíru existuje život i na jiných planetách.*
- **Argumentum ad misericordiam** – argumentace milosrdenstvím – snaží se o oponenta vyvolat pocit soucitu či viny, čímž se mluvčí snaží upozadit racionální stránku věci. Příkladem může být student, který žádá svého učitele, aby jej nechal projít zkouškou, na jejímž výsledku prý závisí jeho další kariéra.
- **Argumentum ad personam** – argumentace k osobě – mluvčí se snaží znevěrohodnit svého oponenta nebo jeho zdroj. Například tím, že o oponentovi pronese, že sám porušuje to, co hlásá (káže vodu a pije víno).
- **Argumentum ad populum** – argumentace názorem lidu – mluvčí využívá víry velkého množství v určitou skutečnost, kterou tak lze mít za prokázanou. Typickým příkladem je víra ve vzkříšení Ježíše Krista. Dále lze uvést reklamní slogany typu „9 z 10 zákazníků doporučuje...“. Využívají se i předsudky či apely na zdravý rozum.
- **Argumentum elenchi** – argumentace zavádějícím závěrem – mluvčí odvádí pozornost od podstaty sporu, aby neodhalil, že je v úzkých. Jinými slovy používá zdůvodnění, které není relevantní. Příkladem je společnost, která zdůvodnila zdražení svých služeb tím, že jí její klienti zůstanou věrní. To ale nevysvětluje, proč musely být služby zdraženy.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



U níže uvedených příkladů argumentace rozhodněte, zda se jedná o argumentaci věcnou či nevěcnou a zároveň určete i druh použitého argumentu.

1. „Měli bychom investovat do rozšíření sauny, jelikož statistiky ukazují, že je často kapacita naplněná.“
2. „Nemůžeš dostatečně dobře vést vegetariánskou restauraci, když se sám láduješ masem.“
3. „Dle mého nemá cenu nosit na raut na nádvoří pochodně, když končí v 8 hodin večer a slunce dneska zapadá až ve čtvrt na 9.“
4. „Zítřka do práce přijdete, jinak si vás na poradě podám.“
5. „Nevím, jestli je vepřové s mrkví a hráškem dobrou volbou pro polední menu – pokud si dobře vzpomínám, většinou nám kolem 20 porcí zbylo.“
6. „To místo by měla dostat Iveta – vždyť sama musí živit 3 děti.“
7. „Na obsluhu té atrakce jsou potřeba dva lidé, Petr je tam už hodinu sám, takže atrakce musela ležet hodinu ladem!“
8. „9 z 10 žen doporučuje prací prášek Cleaner – je nejlepším na trhu!“

ODPOVĚDI



1. Věcná argumentace – faktický argument – statistika.
2. Nevěcná argumentace – argumentace ad personam.
3. Věcná argumentace – faktický argument – skutečnost.
4. Nevěcná argumentace – argumentace silou.
5. Věcná argumentace – faktický argument – předchozí zkušenost.
6. Nevěcná argumentace – argumentace milosrdenstvím.
7. Věcná argumentace – logický argument.

8. Nevěcná argumentace – argumentace názorem „lidu“.

9.3 Model procesu persvazivní komunikace

Na argumentaci lze nahlížet jako na proces, v němž hraje roli mnoho faktorů a okolností. Jedním z nejdůležitějších prvků je však slovo a jeho vhodná volba z hlediska jeho účinnosti, sémantických předpokladů (význam a smysl slova) a součinnosti s neverbálními prvky komunikace (viz 2.2).

Účinnost slovního působení při přesvědčování lze ovlivnit. Zvýšením účinnosti slovního působení se zabývá teorie komunikace, a to z hlediska tří složek procesu komunikace:

- Zdroj = Kódovatel.
- Kanál.
- Příjemce = Dekódovatel.

Zdroj – komunikátor musí nejprve objasnit obsah zprávy, kterou chce na příjemce působit, a také cíle, kterých chce dosáhnout. Zpráva bez jasné definovaného cíle je zpravidla málo účinná.

Kanál – neboli prostředek, kterým se zpráva přenáší k příjemci. Komunikátor si v této souvislosti ujasňuje, jestli se v průběhu přenosu informací nevyskytnou náhodné poruchy (komunikační šумы), které by mohly negativně působit na kódovanou informaci, zkreslit ji a tím snížit účinnost slovního působení.

Příjemce – dekóduje nebo interpretuje původní zprávu, a to z hlediska svých zkušeností, motivů, postojů, předsudků, apod. Po dekódování příjemce vytváří skrytě nebo neskrytě odpověď. Odpovědi se přenáší zpět ke zdroji opět pomocí kanálu a je přitom uplatněna zpětná vazba. Odpověď může být verbální/slovní nebo mimoslovní/neverbální (mimika, gestikulace...). Zdroj opět přistupuje k analýze zprávy od příjemce a zjišťuje, jak bylo úspěšné nebo neúspěšné pochopení jeho původní zprávy. Zpětná vazba je nepřetržitý proces a spouští se už po prvních větách komunikátora. Zpětná vazba a její využití je konkrétní prostředek zkvalitnění přesvědčování.

ZDROJ JAKO KÓDOVATEL INFORMACE

Zdroj (v našem případě přesvědčovatel) by měl vědět, do jaké míry budou jeho argumenty a návrhy přijatelné pro přesvědčovaného. Přijatelnost záměru lze sledovat na základě reakce (zpětné vazby) příjemce na předložené argumenty. Jinými slovy jde o reakci, kterou může např. agent cestovní kanceláře očekávat od potenciálního zákazníka na různé argumenty, proč by si měl objednat nabízený zájezd. Daný zájezd totiž může být v něčem výrazně lepší než ostatní (např. *cena při first-minute nabídkách*), ale může zahrnovat i jisté

nevýhody či „háčky“ (např. *se nedá sjednat plná penze*). Na základě toho, jaký ohlas přesvědčovateli na dané argumenty očekává u přesvědčovaného, je může seřadit za sebou a vytvořit si tak argumentační strategii. Tu je pak možné přizpůsobit podle skutečných reakcí přesvědčovaného (např. *změnit pořadí argumentů*).

Míru přijatelnosti sdělení na základě reakcí příjemce vyjadřuje tzv. **Balesova škála**, která rozděluje zpětnou vazbu příjemce na 12 druhů seřazených od nejpřijatelnějšího sdělení po to nejméně přijatelné.

Balesova škála

Příjemce...:

1. ...projevuje **solidaritu** s přesvědčovatelem, pomáhá argumentaci, odměňuje,
2. ...projevuje uvolnění, žertuje, směje se, projevuje jiným způsobem **uspokojení**,
3. ...souhlasí, projevuje **pasivní souhlas**, pochopení, uznává pasivně názor přesvědčovatele,
4. ...dává **návrhy**, které ponechávají p-li svobodu, lze chápat jako **podmíněný souhlas**,
5. ...projevuje své mínění, hodnotí, vyjadřuje své pocity a přání – lze považovat za **pravděpodobný souhlas**,
6. ...orientuje se v argumentaci, informace si nechává **objasnit**, následně schvaluje,
7. ...**žádá o další informace** a jejich opakování, než bude eventuálně souhlasit,
8. ...**žádá o další mínění**, hodnocení a analýzy pro utváření vlastního názoru,
9. ...**žádá o návrhy** směrnic a možných způsobů činností pro vytvoření vlastního názoru,
10. ...**nesouhlasí**, projevuje pasivní resistenci, formálnost, nepomáhá argumentaci
11. ...projevuje **napětí**, žádá o pomoc, opouští pole přesvědčování,
12. ...projevuje antagonismus, **brání se** přesvědčování nebo prosazuje svůj názor.

Tato škála možných reakcí příjemce (přesvědčovaného) pomáhá přesvědčovatelovi k formulaci strategie v rámci přesvědčování a argumentace. Přesvědčovaný nemůže vždy projevovat jen souhlas, zaujetí a rozvíjet argumenty přesvědčovatele, protože v průběhu přesvědčování se přichází s novými návrhy a argumenty, které často vyvolávají nesouhlas, čímž dochází k napětí mezi oběma stranami. Je proto důležité předložit obávaný návrh či

slabší argument správným způsobem, což znamená zakomponovat nižší stupnici Balesovy škály (spíše souhlasné reakce příjemce) do procesu přesvědčování.

To znamená například zvolit skladbu silný argument – slabý argument – silný argument. První argument vyvolá u příjemce zřejmě souhlasnou reakci, čímž bude pro něj druhý slabší argument přijatelnější (případná nesouhlasná reakce bude menší). Situaci opět vylepšíme a uzavřeme dalším silným argumentem, čímž si přesvědčovaný bude z naší argumentace odnášet spíše lepší dojem. V praxi tak strategie agenta cestovní kanceláře při představování zájezdu do Itálie může vypadat takto:

1. Na začátek zdůrazní fakt, že volba all-inclusive zahrnuje v hotelu širokou škálu wellness služeb,
2. Za druhé přizná, že v současné době jsou volné pouze pokoje s výhledem do zahrady, nikoli na moře,
3. Uzavře, že v současné době je na zájezd poskytována 15% sleva.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Nejdůležitější pravidla pro argumentaci se zákazníkem:

- Důležitý argument vždy uvádět **osobním oslovením**. Vzbudíte tak zájem a pozornost svého partnera, kterému tak dáte signál, že teď následuje něco, co je určeno speciálně jemu.
- Po oslovení udělejte **malou pauzu**. Vytvoří se tak napětí a předem zvýšíte význam toho, co bude následovat.
- Dbejte na to, abyste argumentům přizpůsobili svůj **hlas**. Mluvte působivě a jistě. Na začátku zvýšte hlas (signál očekávání pozornosti a zapálení pro věc), na konci hlasem výrazně klesněte (tečka, přesvědčení, konečná platnost).
- Popište **výhody** tak konkrétně, jak jen to je možné. Vyličte je do detailu, aby si partner vytvořil konkrétní představu.
- Při prezentaci svých argumentů používejte **srovnání a obrazy**. Zvýšíte tak názornost, čímž působilé zároveň i na emocionální stránku partnera.
- Rovněž využívejte **příkladů**, které jsou stavěny zákazníkovi na míru. Bude tak vaše argumenty lépe sledovat i emocionálně přijímat.
- Použijte **strategii**: ohlášení argumentu, argumentace, otázka na závěr. Poté dejte zákazníkovi prostor, aby pronesl svůj názor.
- Důležité argumenty opakujte **z různých úhlů pohledu**, čímž se uzavře logický kruh, a argumenty bude těžší vyvrátit.

- Poskytněte zákazníkovi **velké pauzy**, aby měl šanci **reagovat**. Možná ho totiž přesvědčí už vaše první argumentace a bude souhlasit.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jste recepční na hotelu v Beskydech, který přes internet inzeruje wellness víkend pro pár. Vymyslete 3 argumenty, které byste umístili na informační leták, a kterými byste potenciálního zákazníka chtěli přesvědčit, aby si tento pobyt ve vašem hotelu objednal. Vhodně přitom tyto body seřadte dle výše uvedených doporučení.

OTÁZKY



1. Tzv. Balesova škála nám na základě reakcí přesvědčovaného pomáhá určit, do jaké míry s naším návrhem či argumentem souhlasí.
 - a) ano
 - b) ne
2. Věta „*S poctivostí nejdál dojdeš*“ představuje logický argument.
 - a) ano
 - b) ne
3. Věta „*Nemůže zvládnout řídit restauraci, když si nedokáže ukočírovat vlastní manželství*“ obsahuje argument silou.
 - a) ano
 - b) ne
4. Po oslovení zákazníka je vhodné udělat velkou pauzu, abychom navodili napětí.
 - a) ano
 - b) ne

5. Věta „Ženy jsou na vedoucích místech vždycky špatnou volbou“ představuje věcnou argumentaci.

- a) ano
- b) ne



ODPOVĚDI

1 ANO, 2 NE, 3 NE, 4 NE, 5 NE.



SHRNUTÍ KAPITOLY

V úvodu této kapitoly jste se seznámili s pojmy teze a argument. Nyní umíte taktéž rozeznávat jednotlivé druhy argumentů, abyste mohli používat jejich co nejširší spektrum. Poznáte také, kdy se jedná již o nevěcnou argumentaci, která není úplně v pořádku. Dále jste si vědomi, že je nutno sledovat, jaké reakce naše argumentace vyvolává u přesvědčovaného, a podle toho ji přizpůsobovat. Na závěr jste se obeznámili se základními pravidly úspěšného přesvědčování zákazníka.



DALŠÍ ZDROJE

Další informace naleznete např. v těchto publikacích:

- [1] JELÍNEK, M. & ŠVANDOVÁ, B., 1999. *Argumentace a umění komunikovat*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-2186-1.
- [2] KLEIN, O., 2007. *Argumentace v komunikaci: (průzkum komunikačního pojetí argumentu)*. Praha: Univerzita Karlova v Praze - Filozofická fakulta, 2007. ISBN 978-80-7308-209-3.
- [3] LEICHER, R., 2005. *Prodávejte s úspěchem*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1439-6.
- [4] LOTKO, E., 2009. *Kapitoly ze současné rétoriky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2309-8.

- [5] THIELE, A., 2010. *Jak na "špinavé" triky a útoky v komunikaci: úspěšná argumentace ve stresu*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4733-104.
-

10 METODY PŘESVĚDČOVÁNÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole se zaměříte na možnosti, které máte při volbě určitého způsobu přesvědčování, případně při kombinaci několika z nich. Dozvíte se např., jak je důležité argumentovat rychle, vhodně argumenty uspořádat, jak reagovat na protiargumenty apod.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- prezentovat argumenty tak, aby byla argumentace co nejúčinnější,
 - používat otázky k zapojení partnera do hovoru,
 - využívat otázek k dosažení souhlasu druhé strany,
 - využít apelů pro zefektivnění svých přesvědčovacích dovedností,
 - bagatelizovat argumenty.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Apel, argument, bagatelizace, interogativnost, klimax, prezentace argumentů, přesvědčovatel.

10.1 Metoda přesvědčování

Pro společnosti, které se chtějí udržet na trhu cestovního ruchu, je podstatné získat a udržet si co největší počet zákazníků. Se silícím konkurenčním prostředím v oblasti cestovního ruchu je potřeba zaměřit pozornost na zákazníka, na jeho očekávání a potřeby.

Při komunikaci se zákazníky musí prodejce vystupovat sebevědomě, být vytrvalý, umět naslouchat a získávat zpětnou vazbu, a především budovat vzájemné vztahy s cílem, aby se spokojený zákazník rád vracel, či dokonce doporučil danou službu i svým známým a přátelům.

K získání zákazníka slouží i různé metody přesvědčování. V širším slova smyslu tím rozumíme záměrné a cílevědomé uplatňování promyšlených způsobů, postupů a metodik

při přesvědčování, kdy se zákazník pod vlivem prodejce (přesvědčovatele) ujistí o zdůvodněnosti nějakého stanoviska. Volba určitého způsobu přesvědčování pak záleží na dvou hlavních bodech, a to:

- obsahu přesvědčování (persvazivní problém),
- osobitosti činitelů přesvědčování (přesvědčovatele a přesvědčovaného).

Je však třeba zdůraznit, že každé přesvědčování je natolik složitý jev meziosobní interakce, že se zpravidla v jednom konkrétním případě uplatní hned několik přesvědčovacích metod. J. Grác (1988) ve své publikaci *Persuázie* rozlišuje několik metodik přesvědčování, které budou postupně rozebrány níže. Je jimi předkládání argumentů, kladení otázek, či používání emocionálních apelů. Existuje samozřejmě bezpočet dalších metod přesvědčování, které jsou popsány v různých odborných publikacích.

10.2 Metodika prezentování argumentů

Úspěch ovlivňování nevyplývá jen z pravdivosti a přiměřenosti argumentů, ale také z toho, jakým způsobem jsou používány. Záleží jednak na zprostředkování argumentů, jednak na jejich umístění.

10.2.1 ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ARGUMENTŮ

Prvním faktorem hrajícím významnou roli při zprostředkování argumentů je jeho **rychlost**. Rychlé a plynulé vyprávění vyvolává u posluchače pozitivnější postoje než pomalý a nesouvislý rozhovor, jelikož v pomalosti jsou často spatřovány rozpaky a nejistota. Je tedy zapotřebí vědět, co chci posluchači sdělit a říci to jasně a srozumitelně. S negativními ohlasy se dále setkává takové prezentování argumentů, při kterém se hovoří **příliš dlouho**, **příliš nahlas** nebo **příliš vehementně**. Posluchač se pak začne ve zmeti slov a argumentů ztrácet, či jej příliš agresivní projev postaví do defenzivy.

Další metodou prezentování argumentů je tzv. **naočkování**, v rámci kterého přesvědčovatel zmíní určitý protiargument, tento protiargument však vzápětí vyvrátí – příjemce je tak proti tomuto protiargumentu do budoucna „naočkován“, tzn., že pokud se s ním setká, bude vůči němu „imunní“. Tak například agent cestovní kanceláře nabízející mimo jiné zájezdy do Tuniska, může při prezentaci zájezdu zmínit, že existují určité obavy ohledně bezpečnosti v této zemi, ale že na základě zkušeností jejich klientů není důvod k obavám.

Výzkumy dále ukázaly, že příjemce připisuje větší váhu argumentům vycházejícím ze statistik. Svou roli hraje taktéž vzájemná provázanost argumentů – pokud jeden argument navazuje na druhý, sílu argumentace to úměrně zvyšuje, jelikož proti souboru argumentů se hůře hledají protiargumenty.

Významné místo při argumentaci zaujímá rovněž opakování argumentů. Do určité míry totiž pomáhá k zapamatování argumentu, nesmí se však sklouznout k mechanickému opakování. I z toho důvodu se např. reklama ve stejné podobě může opakovat 5krát, aby neměla bumerangový (tedy opačný) efekt; proto je reklama zpracována v několika svých obměnách, jako zkrácená verze, či reklama na pokračování.

10.2.2 UMISŤOVÁNÍ ARGUMENTŮ

Vhodné uspořádání argumentů zpravidla zvyšuje celkový účinek argumentace na příjemce. Rozmístění argumentů se děje na základě jejich síly a váhy, kdy máme nachystány argumenty základní, rozvíjející a popř. „eso v rukávu“, čili nejsilnější argument. Místo, kde argumentace vrcholí, pak nazýváme **amplifikace**.

Rozeznáváme tři varianty umístění:

- na konci: **klimax** → argumenty jsou uspořádány od nejslabších po nejsilnější,
- na začátku: **antiklimax** → od nejsilnějšího po nejslabší,
- uprostřed: **mezoklimax** → argumenty jsou uspořádány centricky; nejsilnější se nachází uprostřed argumentace.

Z výsledků studií nevyšla žádná s těchto variant jako absolutní vítěz. V případě, že není jisté, zda budete mít pro argumentaci dostatek času, se však doporučuje prezentovat nejsilnější argumenty na začátku.

Otázkou je také, zda prezentovat a vypořádávat se s argumenty, kterou jdou proti tvrzení přesvědčovatele (**protiargumenty**). Odpověď závisí na několika faktorech:

- na původním postoji přesvědčovaného k předmětu diskuze; zda je nebo není ve shodě s názorem přesvědčovatele.
- na vzdělání přesvědčovaného.

Jednostranná argumentace (zmiňování pouze argumentů na podporu vašeho tvrzení) je vhodnější u lidí, kteří souhlasí s daným postojem již před argumentací – prezentací protiargumentů by se jejich názor mohl zbytečně destabilizovat.

Dvojstranná argumentace je vhodná u lidí s vyšším vzděláním. Tuto metodu je taktéž vhodné zvolit v případech, kdy lidé nejsou jednoznačně pro nebo proti. Zde má význam pořadí argumentů:

- Uvádí-li se nejdříve žádoucí a poté nežádoucí argumenty, dosáhne se souhlasu dříve než v opačném případě.

- Otázka prvotnosti a novosti – prvotnost (argument zazní jako první) je zpravidla důležitější než novost.

10.3 Metodika interogativního přesvědčování

Podle A. Edmüller a T. Wilhelm (2011, s. 68) jsou otázky jedním z nejdůležitějších nástrojů, pokud chceme na přesvědčovaného působit jemně, ale efektivně, a to jelikož:

- Jsou neúčinnějším prostředkem, jak adresáta **zapojit** do rozhovoru.
- Kladete-li otázky, chováte se od počátku jako **partner**, nikoli jako protivník.
- Kdo se ptá, ten **vede**. Je vhodné se ptát, a určovat tak směr rozhovoru, i kdybyste mluvili kratší dobu.

10.3.1 UPLATŇOVÁNÍ OTÁZEK (INTEROGATIVNOST)

Existují lidé, kteří raději mluví, než jen naslouchají. Takovým lidem je těžší něco vysvětlit či je o něčem přesvědčit, protože jim při komunikaci vyhovuje dominantní postavení a aktivní přístup, spíše než pozice pasivního hráče.

V takových případech nabízí interogativní přesvědčování nepřímý, a tedy psychologicky přijatelnější způsob přesvědčování. Výhoda kladení otázek je patrná zejména u dominantních osob, které přijímají raději názor vyslovený jimi samými, u lidí negativisticky naladěných či u lidí s předsudky.

Typologizace otázek

Předpokladem každého přesvědčování je zájem. Ten stimulují **krátké**, často jednoslovné otázky (*Jak? Kdy? Kdo? Proč?*), ale i delší věty a **souvětí** (*Jedete do Řecka poprvé, nebo to tam již znáte a chtěli byste spíše něco netradičního?*). Pokud bude náš partner cítit, že jevíme zájem o to, co říká, a sami se doptáváme, máme větší šanci jej získat na svou stranu.

Otázky z gramatického hlediska rozlišujeme na **uzavřené** (očekávají odpověď ano/ne) a **otevřené** (nelze na ně odpovědět ano/ne). Uzavřené otázky je možno využít k navázání na pozici vyjádřenou partnerem. Postupným získáváním dílčích souhlasů můžeme přesvědčovaného dotlačit až do námi zvolené pozice, tak jak to dělával Sokrates (metoda kladných odpovědí je podrobněji popsána níže). Otevřenými otázkami se pak ptáme na podrobnosti a dílčí argumenty přesvědčovaného.

Zda bude odpověď našeho partnera stručná nebo podrobná nezáleží ani tak na gramatické formě otázky, jako na zájmu, se kterým se ptáme. Na uzavřenou otázku můžeme dostat podrobnou odpověď (*Šéf obsluhy svému podřízenému: Povězte, Martine, vypadáte dnes nějak přepadle, děje se něco? Vidím, že Vám nic neuteče. Po pravdě doma řešíme dost složitý problém s ...*). Stejně tak na otevřenou otázku položenou jen tak bez zájmu může dotazovaný odpovědět jen letmo, jelikož vycítí, že tazatele jeho odpověď tolik nezajímá.

Pokud si v rámci přesvědčování není přesvědčovatel určitým svým tvrzením jistý, je vhodnější jej formulovat ve formě otázky (*Je možné, aby ...? Také jste se setkali s tvrzením, že ...?*). **Kladná otázka** pak očekává spíše kladnou odpověď.

10.3.2 ZPOCHYBŇOVÁNÍ

Otázkami je možné zpochybnit nebo podmíněně popřít výroky lidí, se kterými diskutujeme. Takto lze nesouhlas s tvrzením oponenta vyjádřit nepřímou formou, aby opačný názor zazněl naplno.

Vyjádření záporu v otázce je pro příjemce přijatelnější, pokud je otázka vhodně formulována. Otázky mají být neosobní, protože přímé výzvy se mohou člověka osobně dotknout: „*Nemýlíte se?*“ či „*To myslíte vážně?*“ není vhodné použít. Daleko vhodnější jsou otázky typu: „*Napadá Vás ještě jiná možnost? Je tomu opravdu tak? A nešlo by to ještě jinak?*“

I tak se však může stát, že mluvčí začne obhajovat své stanovisko ne pro ně samotné, nýbrž aby nepřiznal, že se mýlil. Úspěšné uplatňování zpochybňování prostřednictvím otázek vyžaduje takt, ohleduplnost a empatii. V žádném případě není vhodné využívat ironii, která vede akorát k vyhocení rozhovoru. Je naopak důležité, abychom při kladení otázek dávali najevo, že si svého diskuzního partnera vážíme a zpochybňujeme jen (část) jeho tvrzení, nikoli jeho samotného.

10.3.3 SCHVALOVÁNÍ

Na otázku vyjadřující pochybnost lze odpovědět otázkou, která pochybnost vyvrátí (např. *Celková cena zájezdu pro dva je opravdu 28.000,- Kč? Co se vám na této ceně nezdá?*)

Rozlišujeme tři typy otázek:

- **Připomínající otázky** – slouží k tomu, aby se pozornost příjemce zaměřila na problematiku, která je cílem přesvědčování, např. „*Už delší dobu přemítám nad*

tím, jak jste to dokázal?“ Zde se uplatňuje pravidlo **uznej a zeptej se**. 1. část vyjadřuje ocenění, 2. část se týká předmětu přesvědčování.

- **Prohlubující otázky** – klademe, když chceme, aby příjemce (přesvědčovaný) prozkoumal celou hloubku problematiky. *Proč si to myslíte? Co dalšího Vás k tomu vede?* Pravidlo **vynechej a zeptej se** – tzn., že se vynechávají takové důkazy, které jsou příjemci jasné, a soustředíme pozornost na ty, které jsou nejasné, nebo které nebyly ještě uvedeny.
- **Fixující otázky** – klademe, je-li potřeba utvrdit recipienta, např. *Pokud jsem to pochopil správně, říkáte, že ... ?* Zde se jedná o pravidlo **zhodnot' a zeptej se**. Může však nastat nebezpečí, že příjemci takto budeme podsouvat něco, co tím nemyslel. Proto je vhodné otázku klást ze svého pohledu (*pokud jsem správně rozuměl/pochopil*), čímž mírníme negativní účinek na příjemce v případě našeho omylu.

Všeobecná pravidla pro formulaci otázek:

- Přesvědčování je postupný proces, proto i otázky by se měly týkat **určitých částí**, ne ihned celého tvrzení.
- Je lepší **vyhýbat se přímým otázkám**, které mohou působit jako výslech nebo zkoušení.
- Vyhýbáme se otázkám na **osobní problémy** a citlivé záležitosti (pokud to zrovna není předmětem diskuze).
- Dáváme si pozor na **sugestivní otázky**, které již samy o sobě příjemce někam směřují.
- Otázky by neměly být příliš dlouhé a složité (ani z hlediska větné skladby).
- V nejistých situacích nevolíme otázky, které nabízejí jako odpovědi buď – anebo. Takto se totiž může stát, že přesvědčovaný rovnou odmítne variantu, kterou zastáváme.
- Otázky má smysl použít v případě, že přesvědčovaný má o dané problematice již nějaké **povědomí** a pomocí otázek mu pomáháme tříbit si názor.

10.4 Metodika kladných odpovědí

Lidská činnost může být zvnějšku regulována *stimulačními a inhibičními podněty* (zjednodušeně odměny a tresty). V mezilidské komunikaci pak jde často o souhlas či nesouhlas, který posouvá konverzaci vpřed, nebo ji naopak brzdí. Souhlas tak vybízí k aktivitě, nesouhlas k pasivitě. Souhlasné signály jsou pak mnohem lepším prostředkem k regulaci lidské aktivity než ty nesouhlasné.

I proto je jedním z pravidel úspěšného přesvědčování získat si hned na začátku souhlas přesvědčovaného. Úplný kladný souhlas je možné získat ve dvou případech:

- pokud jsou argumenty naprosto zřejmé,
- pokud se oba účastníci názorově shodují a příjemce je pouze mírně nejistý.

V ostatních případech lze získat alespoň částečný souhlas – proto přesvědčovatel začíná rozhovor záležitostmi, na kterých se s přesvědčovaným (spíše) shoduje s úmyslem získat co nejvíce částečných souhlasů. Čím více částečných souhlasů získáme, tím větší bude šance, že se s přesvědčovaným shodneme i na věcech, v nichž se názorově rozcházíme.

Pokud se totiž dostaneme k odpovědi NE, může to příjemce vést k obhajování svého stanoviska, aby neztratil svou hrdost – proto je lepší vést rozhovor tak, abychom se k negaci dostali až posléze, či vůbec. Nezapomínejte taktéž, že jde o rozhovor, tudíž souhlasnými stanovisky a pochvalnými frázemi byste neměli šetřit ani vy jako přesvědčovatelé.

Příklad

Petra a Lukáš plánují společnou dovolenou. Petra by chtěla letět do Kanady, ale Lukášovi to přijde moc drahé.

Petra: Ale neměli bychom si takovou dovolenou prostě jednou dopřát?

Lukáš bojuje sám se sebou: Ano, to bychom asi měli...

Petra: Vždyť jsme si toho v loňském roce tolik odřekli. Nebo ne?

Lukáš: Ano, to je taky pravda...

Petra: Myslím, že je čas, abychom jednou udělali něco mimořádného, co říkáš?

Petra zde používá několik uzavřených otázek, které se svou povahou blíží otázkám řečnickým. Nasměrovává tak Lukášovy úvahy tak, že se Lukáš nechává pomalu obměkčit. Krok za krok přijímá myšlenku, že by spolu letěli na dovolenou do Kanady. Na závěr ještě Petra pokládá otevřenou otázku („co říkáš?“), kterou ihned Lukáš zapojí do rozhovoru.

10.5 Metodika uplatňování apelů

Apel představuje zvláštní druh argumentu ve formě výzvy (např. „*Tento apartmán je jako na míru šitý takovému krásnému páru; Nemůžete přece trhat partu s kamarády a nejit s nimi do sauny*“). Apel řadíme mezi emocionální argumenty, jelikož na přesvědčovaného vyvíjí emocionální tlak. Dobře zvolený apel pak může být lepší než několik racionálních argumentů, proto by se jeho úloha neměla podceňovat. Apely však mohou sklouzávat až k manipulaci, jak si ukážeme v další kapitole.

Druhy apelů:

- apely na **rozum** (*zdravý rozum velí, že ...; každý rozumný člověk by ...*),
- na **city** (*velice by nás mrzelo, kdyby ...; záleží nám na Vašem pohodlí, proto ...*),
- na **fantazii** (*představte si ...; nebylo by báječné, kdyby ...*),

- na **víru** (*slibuji vám, že nebudete litovat; tomuto prostě musíte věřit*),
- na **čin** (*pokud si nepospíšíte, bude hotel brzy na dané datum brzy obsazený*),
- apely **pro** – povzbuzují, kladné (*vy víte, že...; je Vám zřejmé, že ...*).

Účinnost námi zvoleného apelu bude záležet i na hodnotovém žebříčku příjemce, čili čeho si náš partner nejvíce cenní a kde je případně jeho „slabé místo“. Při prvním setkání, kdy o přesvědčovaném nic nevíme, je nejlepší využít apelu, které se obecně setkávají s úspěchem. Jsou jimi apely na inteligenci a ušlechtilé myšlení (*vidím, že jste rozumný člověk, a proto mi dáte určitě zapravdu, ...*) a sociální apely, kdy se odvoláváme na sociální skupinu, ke které příjemce patří (*Vaše rodina by z takové dovolené byla určitě nadšená; kolegové v práci by Vám určitě záviděli*).

10.6 Metodika nepřímého působení

Při přesvědčování pracujeme převážně s metodami přímými. Existují však i metody nepřímé, z nichž si v této publikaci představíme 2 hlavní, a to:

- bagatelizování problému,
- nepolemizování s antitezí.

Tyto metody používáme v případech, kdy se potřebujeme vypořádat s antitezí nebo argumentem příjemce, přičemž nemáme dostatečně silný protiargument pro přímé přesvědčení druhého, nebo se to vzhledem k okolnostem jeví jako lepší varianta.

10.6.1 BAGATELIZOVÁNÍ PROBLÉMU

Jeden z účinných prostředků, jak se vypořádat s opačným názorem je jeho bagatelizování neboli zlehčování. Nejvhodnějším způsobem zlehčování je použití humoru či ironie. Doporučuje se použití historek o sobě, abychom se vyhnuli tomu, že si příjemce naši poznámku špatně vyloží. Při bagatelizaci se totiž dostáváme na tenký led, a špatně zvolený způsob nám může zhatit celou pracně vystavěnou argumentaci.

To zvláště platí při použití **ironie** = vysmívání či odsouzení negativních jevů problému tím, že úmyslně a průhledně vyjádříme protiklad. Když hovoříme ironicky, vyjadřují námi zvolená slova pravý opak toho, co skutečně chceme sdělit. K tomu využíváme správné zabarvení a tónu hlasu, gestikulaci a mimiku (slova můžeme říkat s úsměvem, nebo přehnaně kamennou tváří). Abychom minimalizovali negativní dopady a možné „přešlapy“, lze pro používání ironie formulovat určité požadavky:

- ironii bychom měli využívat pouze u **záporných**, nikoli kladných jevů (jinak se změni na sarkasmus a cynismus),
- ironií bychom měli mířit pouze na **dílčí nedostatky**, nikoli celou osobu,
- ironie má **nadsadit a zveličit** negativní jev.

Pokud má navíc humorná ironická poznámka u druhé strany úspěch, získá tím přesvědčovateli i určité osobní sympatie, které jsou nespornou výhodou při přesvědčování.

10.6.2 NEPOLEMIZOVÁNÍ S ANTITEZÍ

Pokud příjemce zastává opačný názor či postoj, hovoříme o tzv. antitezi. V opačném případě by nebylo třeba přesvědčování, a stačilo by náš názor pouze druhému objasnit či vysvětlit. U určitých antitezí je však lepší je ze strany přesvědčovatele prostě ignorovat, přejít je a pokračovat dále. Je to zejména v případech, kdy jsou naše protiargumenty příliš slabé, kdy neznáme důkladně antitezi (např. nerozumíme dané oblasti) nebo se jedná o choulostivé téma.



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Připravte si 3 argumenty, kterými byste chtěli svého kamaráda či kolegu přesvědčit, aby jel s vámi na víkend na hory do vámi vybraného hotelu. Argumenty postupně prezentujte (písemně) jako klimax, mezoklimax a antiklimax a nechte tyto 3 verze svému partnerovi přečíst. Následně se jej zeptejte, které uspořádání argumentů mu připadá nejlepší, nebo jestli uspořádání argumentů nemá na účinek argumentace vliv.



OTÁZKY

1. **Jednostranná argumentace je vhodnější u lidí s vyšším vzděláním.**

- a) ano
- b) ne

2. **Ironii bychom měli zveličovat využívat pouze u kladných jevů.**

- a) ano
- b) ne

3. Věta „*Chceme pro Vás to nejlepší*“ je apelem na city přesvědčovaného.

- a) ano
- b) ne

4. Věta „*Mohl byste mi to vysvětlit podrobněji?*“ je příkladem fixující otázky.

- a) ano
- b) ne

5. Metodu naočkování používáme, když má oponent příliš silné argumenty, a proti našim protiargumentům je tak imunní.

- a) ano
- b) ne

ODPOVĚDI



1 NE, 2 NE, 3 ANO, 4 NE, 5 NE.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V rámci této kapitoly jste si ověřili, že metod, jak někoho přesvědčit, se vám nabízí celá řada. Nezáleží pouze na tom, jaké předkládáte druhé straně argumenty, nýbrž i jakým způsobem je prezentujete. Dozvěděli jste se, že záleží například na jejich pořadí, rychlosti prezentace či síle hlasu.

K přesvědčení druhé strany nyní umíte využít i otázek, které mají vícero funkcí – zapojit druhou stranu do hovoru, dostat od ní kladné odpovědi či získat podrobnosti o jejím postoji. Taktéž umíte rozeznávat druhy apelů, které jsou jako emocionální argumenty mnohdy velmi účinné. V neposlední řadě nyní víte, že v jistých situacích je vhodnější působit na svého oponenta nepřímo prostřednictvím bagatelizace jeho argumentu či jeho prostým ignorováním.



DALŠÍ ZDROJE

Další informace naleznete např. v těchto publikacích:

- [1] EDMÜLLER, A., WILHELM, T., 2011. *Velká kniha manipulativních technik*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3778-2.
 - [2] GRÁC, J., 1988. *Persuázia: ovplyvňovanie človeka človekom*. Martin: Osveta,.
 - [3] THIELE, A., 2010. *Jak na "špinavé" triky a útoky v komunikaci: úspěšná argumentace ve stresu*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4733-104.
-

11 MANIPULACE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V rámci této kapitoly bude představena manipulace jako nekalá metoda ovlivňování druhých, kdy je oběť manipulace zneužívána jako prostředek pro osobní cíle manipulátora. Seznámíte se rovněž s některými manipulačními technikami a způsoby, jak manipulaci ze strany druhého rozeznat.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit rozdíl mezi přesvědčováním a manipulací,
 - rozeznávat jednotlivé techniky manipulace,
 - rozpoznat, že jsem manipulován a účinně se bránit,
 - dát si pozor, abych k manipulaci nesklouzl.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Aktualizace, asociace, atraktivita, autorita, charisma, kontrast, manipulátor.

11.1 Manipulace

DEFINICE



Slovo manipulace pochází z latinského *manus*, což znamená ruka či uchopit. Ve své podstatě tedy manipulace znamená (ruční) ovládnutí.

Kalina (2012, s. 1) definuje manipulaci jako nekalé, nečestné jednání, které poškozuje druhého a poskytuje určité výhody manipulátorovi. Klimeš (2005, s. 133) manipulaci dokonce označuje za zacházení s druhými lidmi jako s věcmi, jelikož manipulovanou osobu umisťujeme na požadované místo stejně jako neživé objekty (jako bychom manipulovali

se zbožím). Manipulátor totiž obchází vědomí a svobodnou vůli manipulovaného a nerespektuje přání, záměry ani osobnost druhého člověka – zajímá jej pouze prosazení svého cíle.

Zde lze spatřit rozdíl mezi manipulací a přesvědčováním, kdy u přesvědčování je důležité, abychom přesvědčovanému nechali svobodu volby. Manipulací je mu pak vnucováno něco, s čím by za normálních okolností či pouze za použití přesvědčování, nesouhlasil.

Manipulace je známá již od dob antického Řecka, kde byly časté veřejné řečnické souboje. Většina manipulací se však neodehrává za řečnickým pultem, ale v každodenním životě. I když si možná manipulaci představuje většina z nás jako vědomou a promyšlenou činnost, je naprostá většina manipulací nevědomých a instinktivních (Klimeš, 2005, s. 135). Manipulujeme už jen tím, že se např. dobře oblékneme na rande či se pozitivně prezentujeme při pracovním pohovoru.

Na základě výše uvedeného bychom mohli manipulaci charakterizovat podle několika bodů (Kulhánková, 2015):

- Manipulovaná osoba si **není vědoma** toho, že by byla ovlivňována.
 - Manipulátorovi jde pouze o **svůj prospěch** a nebere ohledy na zájmy ovlivňované osoby (někdy manipulátorův cíl a cíl manipulované osoby mohou být stejné, to ale neznamená, že je manipulace v pořádku).
 - Manipulátor využívá nevědomosti, naivity nebo dobrosrdečnosti manipulovaného, který se pro něj stává pouze **prostředkem** k dosažení cíle.
 - Manipulace může být **záměrná** i **nevědomá** (například záchvaty slz).
-

11.2 Techniky manipulace

Jednou z nejznámějších knih, která byla o technikách manipulace napsána, pochází z pera Němky Glorie Beck. Kniha nese název „**Zakázaná rétorika – 30 manipulativních technik**“ (2007), který i bez ohledu na obsah budí jisté kontroverze. Autorka v knize samotné představuje způsoby, kterými můžeme dosáhnout svých cílů; tyto způsoby jdou však již za hranici morálky a etiky.

Ačkoli kniha je koncipována jako návod pro manipulátory, Beck to v předmluvě ošetřila takto: „...*dokud je nebezpečné vědění přístupné jen několika málo lidem, do té doby se většina nemůže proti užití tohoto vědění bránit. Když ale budou techniky manipulace s lidmi, dosud zakázané rétoriky, přístupné všem a každý si je bude moci vyzkoušet, pak bude obětí pouze ten, kdo se neinformuje.*“ Takto jsou pojata i tato skripta, ve kterých bude níže

podrobněji představeno 6 manipulačních technik, abyste byli schopni poznat, že se vás někdo snaží zmanipulovat a účinně se bránit. Zároveň byste měli sami rozeznat, kdy sami sklouzáváte k manipulaci a tomu se, popřípadě, vyhnout.

11.2.1 **TECHNIKA AKTUALIZACE**

Tato technika využívá strukturu mozku, který si rychleji a snadněji vybavuje události, věci a osoby, které mu do vědomí před tím chodily častěji – aktualizovaly se. Jinými slovy, pokud chceme, aby si náš někdo pamatoval, kupoval od nás, povýšil nás atd., musí nás mít stále v paměti.

Na tomto principu fungují např. **reklamní kampaně**, které do vědomí spotřebitelů vnášejí stále stejný produkt či službu, která se tam po určitém čase usadí. Takto v momentě, kdy se bude dotyčný rozhodovat, do kterého hotelu nebo se kterou cestovní kanceláří pojede, bude určitě zvažovat i tu možnost, která se mu vybaví jako první.

Za tímto účelem se musí manipulátor cílové osobě neustále **připomínat**. Prvním krokem je **navázání blízkosti** s danou osobou za pomoci vzájemných setkání. Zároveň si však musí manipulátor dát pozor, aby nevzbudil podezření, že tím něco zamýšlí. Proto je např. potřeba inscenovat vzájemná setkání jako „náhody“ – při příchodu / odchodu z práce, na večírku či v divadle.

Druhým krokem je samotná aktualizace, tedy upozorňování na sebe sama. Manipulátor tak často projevuje svůj názor, i když se jej na něho nikdo neptal, či hovoří o svých úspěších. Takto manipulovanému (*např. svému nadřízenému, od kterého chce povýšení*) **utkví v paměti**, který si na něho při výběru vhodného kandidáta na vyšší post s větší pravděpodobností vzpomene.

A jak se této manipulaci bránit? Jednoduše **zpozornět**, pokud někoho „náhodou“ potkáváte příliš často či se dotyčný na sebe snaží za každou cenu upozornit. V takové chvíli je třeba hledat, zda daná osoba nejedná účelově.

11.2.2 **TECHNIKA ASOCIACÍ**

Tato technika opět využívá fungování lidské mozku, kdy se při určitém slově, např. *dort* aktivují příslušné nervové buňky, které se zároveň propojí s buňkami čichového, zrakového či chuťového centra. Takto si při určitém slově vybavíme i jeho obraz, chuť či vůni. Tyto vjemy s sebou asociují zároveň i **příslušné pocity** (pozitivní či negativní), čehož lze využít při komunikaci.

Když chce manipulátor např. **zdramatizovat** situaci, bude mluvit o „lavině“ konkurence či „ničivé“ moci nadnárodních společností. Pokud bude svého kolegu chtít **znervóznit**, může mu například říct, že „z takového nezvládnutelného úkolu by se určitě zbláznil“.

Pokud si naopak bude chtít někoho naklonit, může využít znalosti jeho **zálib**. Jestliže je manipulovaný například vášnivý plavec, je manipulátor v rámci této techniky zakomponuje do svého projevu slova jako *proud, modrý, plavat, stříkat*. To podvědomě u manipulovaného vyvolá pozitivní pocity, jelikož tato slova jsou asociována s něčím, co dělá rád.

Účinnou obranu představuje hlídat si používání emočně nabitých slov – mohou podvědomě ovlivnit váš přístup k dané situaci. Pokud tedy někdo používá na sebe přehnaně květnatý jazyk, může to být pokus vás zmanipulovat.

11.2.3 **TECHNIKA ATRAKTIVITY**

Pokud manipulátor chce, aby se určité osobě (za)líbil, učiní se pro ni atraktivní. Pojem atraktivita pochází z latinského *attrahere* neboli přitahovat. Nejedná se však pouze o fyzickou atraktivitu, zde je řeč o atraktivitě řečnické, kterou si lze vybudovat (i za cenu předstírání).

Při komunikaci lze k získání atraktivity využít faktu, že lidé pocítují obecně náklonost k těm, kteří jsou jim **podobní**. Podobnost pak může existovat v mnoha oblastech – stejné politické smýšlení, hodnotový řebříček, styl oblékání, záliby apod. Na druhou stranu je třeba vyhnout se extrémům – pokud například budete s dotyčným ve všem souhlasit, začne ho rozhovor s vámi po nějaké době nudit.

Po výběru cílové osoby je tedy potřeba **zanalyzovat**, jaké jsou její postoje, záliby, či jazyk sociální vrstvy, ke které patří – jiným jazykovým rejstříkem se bude snažit zalíbit studentovi a jiným důchodci. Pokud však s danou osobou mluvíte poprvé, lze doporučit pokládání otevřených otázek, abyste zjistili, jak máte správně reagovat, abyste se zalíbili.

K získání atraktivity lze dále u manipulovaného podporovat jeho **sebedůvěru** pochvalnými frázemi, dostatečně se zajímat o něho samotného – aktivně mu **naslouchat**, či se pochlubit něčím **zajímavým** (umím španělsky, byl jsem na Kostarice atd.).

Pro účinnou **obranu** proti této technice nezbývá než poradit, že ne každý, kdo vám „rozumí“ a s nímž se vám dobře konverzuje, má poctivé úmysly a myslí to s vámi přátelsky. V takovém případě můžete rovněž podrobnějšími dotazy odhalit, že daný člověk svoje souznění s vámi pouze hraje (zejména, pokud se jedná o první setkání).

11.2.4 TECHNICA AUTORITY

Pojem autorita je odvozen z latinského *auctoritas* a znamená „zplnomocnění, vážnost, vliv, věrohodnost“. Autoritou pak manipulátor působí na svou oběť tak, aby se „dobrovolně“ chovala požadovaným způsobem. Tendence **poslouchat autority** se v nás ukotvovala již od dětství skrze rodinu, školu a následně zaměstnání, čehož tato technika využívá.

Tato technika ovšem **nepůsobí na každého**. Lidé samostatného ducha, volnomyšlenkáři či samotáři jen tak někoho neuposlechnou. Cílová osoba by tudíž měla mít sklony k **podřízenosti**. To lze vyzkoušet z její ochoty přijímat vaše návrhy – otestovat to lze těmi jednoduššími.

K uplatnění této techniky budete muset samozřejmě nějakou autoritou disponovat. Může se jednat o autoritu:

- **úřední** – např. být nadřízeným cílové osoby,
- **osobní** – spočívá v osobních vlastnostech, které jsou v daném sociálním prostředí ceněny (profesionální vzhled a vystupování, tvrdě pracovat apod.),
- **funkční** – vyplývá zejména z dispozice odbornými znalostmi.

Pro využívání autority následně manipulátor přistupuje sice **zdvořile**, ale nekompromisně a pokud možno s **odstupem**, aby zvýšil účinek. Např. „*Paní Zelená, vypracujte prosím návrh obchodní strategie do 30. ledna!*“ Autoritu lze dále posílit i prostřednictvím **slibů**, kdy se druhá strana cítí zavázána – „*Paní Zelená, můžu se na vás spolehnout?*“. Nakonec je dobré příkazy neodůvodňovat, jelikož zdůvodnění nese argumenty, na které lze reagovat – takto je zahájit diskuzi a zpochybnit autoritu manipulátora obtížnější.

K rozeznání této metody manipulace není nutné žádných zvláštních znalostí. Účinnou obranu pak představuje manipulátorovi **postavit** – samozřejmě ve vší slušnosti. Sami pak možná budete překvapeni, že daná osoba není zvyklá na odpor a její autorita se rychle sešype.

11.2.5 TECHNICA CHARISMATU

Vedle autorit lidé rovněž následují charismatické vůdce. A sami si položte otázku – následovali byste raději někoho, kdo má autoritu, nebo někoho, z koho vyzařuje charisma? Charismatem (z řeckého *charisma* – obdarování, projev přízně) se rozumí zvláštní dar či rys osobní přitažlivosti a kouzla. To lze mít dáno shůry, ale je možné je i získat. Charisma má totiž ten, komu jej okolí přisoudí.

Jak si tedy vypracovat charisma? Mezi možné kroky patří:

- **jednat jinak** než ostatní (styl oblečení, účes, způsob mluvy),

- být **nezávislý** na názorech ostatních (nenechat se vyvést z míry kritikou),
- **nekonvenční** způsob myšlení,
- odmítněte veškerou **byrokracii** a formality,
- jednání z **přesvědčení**, nikoli kvůli prospěchu (alespoň vyvolat zdání).

Při manipulaci vůbec nevádí, že charisma máte pouze vytvořené – pokud to ovšem manipulovaný nepozná. Ten by měl totiž vždycky zbystřit, když někoho pokládá za obdivuhodného či hodného následování – tehdy by si měl položit otázku, zda se nejedná pouze o masku s cílem něco získat.

11.2.6 **TECHNIKA KONTRASTU**

Hodnocení věcí je ovlivněno **kontextem**, ve kterém jsou prezentovány. Tak například pokud bude váš stánek na veletrhu stát osamocený, určitě nikdo neřekne, že byl nejlepší. Pokud ale bude stát mezi dvěma stánky, které jsou zařízené opravdu špatně, zcela jistě vynikne. Stejně tak malý muž bude velkého muže působit jako trpaslík, ale pokud k němu postavíme skutečně trpaslíka, bude vedle něj působit vysoký.

Pro využití kontrastu potřebujete do svého projevu zařadit **srovnání**, a to vždy ve vztahu k věci, která je na tom vzhled k vám hůře. Možné příklady:

- „Ve srovnání s minulým rokem se tržba restaurace o poznání zvýšila.
 - Místo: „S restaurací to jde jen velmi pomalu nahoru.“
- „Kvůli potřebě úspor jsme vzali v úvahu, že bychom zrušili určité pracovní pozice. To by ale do konce roku přišlo 10 zaměstnanců o práci. Proto jsme se rozhodli snížit platy všem o 5 %.
 - Místo: „Snížíme plošně platy o 5 %“.

Kromě těchto řečnických kontrastů lze využít nastavení lidského vnímání i při **sebeprezentaci** tak, abychom vynikli vedle slabších jedinců, produktů apod. Kromě výše uvedeného příkladu s veletržními stánky je možno uvést aktivitu na poradách po delších chvílích ticha či oznámit dobrou zprávu po několika zprávách nepříjemných.

PRO ZÁJEMCE



Z pestré palety možných technik manipulace to samozřejmě není vše, pro zájemce však vřele doporučujeme nastudování výše uvedené knihy G. Beck. Ta jako další techniky manipulace uvádí například techniku reciprocitu (uděláme někomu laskavost, aby se nám napříště cítil zavázán), lichocení, vzbuzování pocitu závislosti na manipulátorovi, hledání obětího beránka či využití jednání pod tlakem skupiny.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



U každého z níže uvedených příkladů určete, o jakou z výše popsaných technik manipulace se jedná:

1. „Již zde sedíme hodinu a půl a zatím jsme řešili pouze zbytečné formality. Je potřeba jít k jádru věci – dle mého se má stát ...“
2. „Vytvoření toho prokletého formuláře pro stížnosti hotelových hostů spolu určitě ponese moře problémů.“
3. „Není ti to trapné, že přicházíš vždycky do práce s hlavním vedoucím?“ – „Taky mě to netěší, ale zrovna v tu dobu mi přijíždí vlak.“
4. „Talíře srovnejte prosím do 3 komínků vedle grilu a doneste ještě nějaké uhlí do zásoby. Mohu se na vás spolehnout, že do půlhodiny bude raut připravený?“
5. „Té zítřejší prezentace se neboj, určitě to zvládneš na výbornou. Já se taky vždycky celý klepu, když mám mluvit na veřejnosti.“
6. „To je mi ale náhoda, nevěděl jsem, že na dnešní veletrh zavítáte, když jste byl už na tom včerejším, je dobré potkat známé tváře.“
7. „Vím, že v tom se mnou šéf nebude souhlasit, ale s tím systémem dělby práce musí někdo přece něco udělat – takhle přece nemůžeme pracovat dále.“

ODPOVĚDI



1. Technika **charismatu** – odpor vůči byrokracii

2. Technika **asociací** – ...*prokletý formulář...*, ...*moře problémů...*
 3. Technika **aktualizace** – snaha zviditelnit se u nadřízeného
 4. Technika **autority**
 5. Technika **atraktivitu** – podpora sebevědomí a vytvoření dojmu podobnosti
 6. Technika **aktualizace** – zinscenování dalšího „náhodného“ setkání na veletrhu
 7. Technika **charismatu** – nezávislost na názorech druhých, činitel z přesvědčení
-



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jste se seznámili s manipulací jako metodou ovlivňování druhých, která často jde až za hranici etiky a morálky. Víte, že na rozdíl od přesvědčování manipulátor neponechává manipulovanému možnost volby a využívá jej pouze jako prostředek pro dosažení svých cílů. Taktéž jste si vědomi, že manipulaci nevědomě využívá většina z nás v každodenním životě. Nyní však již umíte rozeznat některé z technik manipulace a víte, jak se proti nim bránit.



DALŠÍ ZDROJE

- [1] BECK, G., 2007. *Zakázaná rétorika: 30 manipulativních technik*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1743-2.
 - [2] CIALDINI, R. B., 2012. *Zbraně vlivu. Manipulativní techniky a jak se jim bránit*. Brno: Jan Melvil Publishing, s.r.o. ISBN: 978-80-87270-32-5.
 - [3] KALINA, A., 2017. *Manipulátor, jak ho poznat a odzbrojit?* [online]. [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://ales-kalina.cz/blog/osobni-rust/manipulator-poznat-odzbrojit/>
 - [4] KLIMEŠ, J., 2005. *Partneři a rozchody*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-045-3.
 - [5] KULHÁNKOVÁ, E., 2015. *Nejste jako loutka? Techniky manipulace a jak se jim bránit...* [online]. [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/205-nejste-jako-loutka-techniky-manipulace-a-jak-se-jim-branit/>
-

12 REAKCE NA ŠPINAVÉ TRIKY A ÚTOKY V KOMUNIKACI

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola poskytuje přehled základních zásad, díky kterým zvládnete nekorektní a manipulativní jednání ze strany vašeho diskuzního partnera v téměř každé situaci. V druhé části se pak dozvíte několik účinných technik, kterými manipulátora znejistíte či manipulaci úplně odrazíte. Zvláště se pak zaměříte na taktiku vyhnutí se konverzace, abyste nedali útočníkovi vůbec možnost jeho výpad rozvinout.

CÍLE KAPITOLY



Po přečtení následující kapitoly budete umět:

- lépe zvládat komunikační útoky,
- zachovat chladnou hlavu a nenechat se vyvést z míry,
- rozeznat situace, kdy je lepší vůbec neodpovídat,
- vyvést útočníka z míry,
- používat několik účinných technik na obranu proti špinavým trikům.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Konkretizace, kontrola emocí, předefinování, taktické mlčení, útočník.

12.1 Zásady obrany proti nekalé komunikaci

Jak rozpoznat, že se s vámi někdo snaží manipulovat či používá nekalé praktiky, jsme nastínili v předchozí kapitole. Stejně tak jste měli možnost pozorovat, že manipulačních technik a možností útoku existuje v komunikaci nepřeberné množství. Proto je dobré znát základní pravidla a poučky, jak se obecně bránit proti manipulaci.

Edmüller a Wilhelm (2011, s. 87-89) uvádí tyto **základní rady**:

1. **Zůstaňte féroví a věcní** – křivá nařčení a jedovaté poznámky dokáží člověka snadno rozčítit. Poté může mít chuť útočnickovi oplatit stejnou mincí. Takto ale začne „hrát“ podle pravidel manipulátora, což může být přesně jeho cílem. Naopak byste měli zůstat věcní, snažit se s partnerem spolupracovat a naslouchat mu, což ho po určité době zřejmě vyvede z míry.
2. **Zůstaňte v klidu a pohodě** – abychom zůstali věcní a zachovali si nadhled, musíme zároveň udržet své emoce na uzdě. Jinak se vám může stát, že vás emoce velice rychle ovlivní a budete jednat impulzivně. Mezi techniky, jak se nenechat vyvést z míry, patří ignorování narážek, změna perspektivy či nastavení nechápavého výrazu a vrácení rozhovoru na začátek.
3. **Sledujte svůj cíl** – ještě před vzájemnou diskuzí si ujasněte cíl, kterého chcete v komunikaci s dotyčným dosáhnout. Jestliže se vám bude v průběhu konverzace zdát, že dosažení vašeho cíle je velice obtížné nebo nereálné, zvažte, zda nebude lepší debatu ukončit, raději než odejít s nechtěným výsledkem.
4. **Soustřeďte se na konkrétní chování** – podstatou této rady je nevytvářet si domněnky. Člověk si totiž může již dopředu myslet na základě předchozích informací, že jím bude daná osoba chtít manipulovat, a tak se podle toho zachová. Je však účinnější se nejdříve snažit s protějškem spolupracovat a až pokud se mě druhá osoba začne snažit zmanipulovat, začít se bránit.
5. **Dejte šanci dohodě** – pokud jste dostatečně sebejistí, je dobré manipulátorovi odhalit, že jste přišli na jeho snahu vás zmanipulovat. Je dobré navázat snahou o dohodu, která bude váš protějšek iritovat a možná jej přinutí přijít k rozumu a začít argumentovat věcně.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Z výše uvedených bodů lze lehce vypožorovat, že nosným trámem celé obrany je umění zachovat klid a **nenechat se ovlivnit vlastními emocemi**, které v nás vyvolává neférová komunikace. To je první krok, který nám umožní nepřistoupit na pravidla hry útočníka.

12.2 Techniky obrany proti komunikačním útokům

Od obecných rad a zásad teď pokročíme k praktickým ukázkám technik, které vám pomohou zvládnout neférovou komunikaci druhé strany. Těch existuje nepřeberné množství, proto jsme vybrali alespoň několik z nich. Zájemce o prohloubení znalostí v této oblasti pak odkážeme na velice čtivou literaturu uvedenou na konci této kapitoly.

K těmto obecným radám lze přidat i následující praktické poučky:

- **Předefinujte útok** – dejte útočnickovým slovům nový obsah.
 - „*Vy vůbec nemáte přehled o tom, co se v této firmě děje.*“
 - „*Pokud tím chcete říci, že se nezajímám o drby a pomluvy, ale snažím se zjistit, co si o této situaci myslí všichni členové týmu, pak s vámi souhlasím.*“
- **Vyhněte se unáhleným reakcím** – v rámci zvládnání emocí je někdy dobré považovat útočnickovo sdělení či návrh za důležitý, a pokud je příliš obecný, vyžadujte **konkretizaci**:
 - „*Ten váš strategický koncept je úplný nesmysl.*“
 - „*Z vaší námitky usuzuji, že vidíte celý koncept skepticky. Co konkrétně u něj neschvaluje?*“
- **Využijte techniku „právě proto, že“** – ta vám umožní otočit výrok útočnicka a doplnit jej podle situace
 - „*Myslím, že máte málo zkušeností na vedení tak důležitého projektu*“
 - „*Vidím to jinak. Právě proto, že jsem tu teprve krátce, přistupuji k tomuto úkolu otevřeně a bez předsudků*“.
- **Taktika zmatení** – zapojte vaši fantazii a kreativitu a na slova útočnicka reagujte tvrzením, které vůbec neodpovídá očekávané odpovědi.
 - „*Ty jsi ale arogantní*“
 - „*Víte přece, co se říká – láska prochází žaludkem*“

TECHNIKA VYHÝBÁNÍ

K výše uvedeným technikám lze doplnit i taktiku **vyhýbání**, která spočívá ve vyhnutí se komunikaci s útočnickem. Buď jeho slovní výpad necháte úplně **bez odezvy**, nebo použijete vyhýbavou reakci.

Záměrné mlčení

Při záměrném mlčení máme na mysli **mlčení taktické** – nikoli bezmocné mlčení, když nemáte protiargumenty nebo si nevěříte. Úmyslně se prostě rozhodnete nenechat na sobě nic znát a například pokračovat v práci či v přednášce. I když vás vaše mysl může nutit reagovat, právě tento prázdný prostor bez vašeho protiútoků vezme útočnickovi šanci na vyvolání konfliktu – na ten totiž musíte být dva.

K tomu je potřeba doplnit i řeč těla, kterou dáváte svému okolí najevo, že si natolik věříte, že vám útok nestojí za reakci. V záležitosti na situaci použijte následující postupy:

- útočnicka naprosto ignorujte – neotáčejte hlavu ani mu **nevěnujte oční kontakt**,
- pokud k výpadu dojde během vaší řeči, **nenechte se vyvést z míry** a nerušeně pokračujte dále,
- když zazní útok během chůze, nezrychlujte, ani se zbytečně nenapřimujte, prostě **pokračujte v chůzi** dále.

Vyhýbavá reakce

Druhou možností, jak realizovat vyhýbavou taktiku je využití jedné z vyhýbavých reakcí, kterou útok zastavíte hned v jeho zárodku. Tímto přístupem okolí dáváte najevo, že útočník není hoděn vašeho času a energie, kterou potřebujete na důležitější záležitosti. Vaše reakce může znít následovně:

- „Na vaše slova rozhodně nebudu reagovat“ – (nestojíte mi za to).
- „Váš komentář mi po zralé úvaze nestojí za odpověď“ – (zde navíc upozorňujete na nezralost provokatéra).
- „Snad nečekáte, že bych se k tomu vyjadřoval“ – (mám důležitější věci na práci).

Vaši odpověď byste měli pronést spíše **hlubším hlasem** a můžete ji doplnit přímým **nevyhýbavým pohledem**. Tím vším dáváte najevo, že vy si takovou reakci „můžete dovolit“. Vaši reakci nijak dále neodůvodňujte ani se za ni neomlouvejte, abyste zachovali její účinek.



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Na následující slovní útoky formulujte patřičnou odpověď v souladu s obecnými zásadami obrany proti útočné komunikaci a danou obrannou technikou uvedenou v závorce. Buďte kreativní!

1. **Podřízený:** „Jako šéf personálu stojíte opravdu za nic“.
Vedoucí: „ “ (Technika konkretizace)
2. **Kolega:** „Ta tvoje kravata se slony je jak z 90. let“
Vaše odpověď: „ “ (Technika zmatení)
3. **Zákazník v cestovní kanceláři:** „Vůbec nevím, co tady dělám – nemáte tu nic pořádného na výběr.“
Zaměstnanec kanceláře: „ “ (Technika konkretizace)
4. **Zákazník wellness centra:** „Vaše wellness je prťavé, a proto je pořád obsazené – s takovou za chvíli začnete ztrácet klienty.“
Pracovník wellness centra: „ “ (Technika právě proto, že)
5. **Pavel k Petrovi, který vlastní restauraci:** „U tebe v restauraci není žádné pořádné jídlo“.
Petr: „ “ (Technika předefinování útoku)

ODPOVĚDI



Formulované odpovědi jsou pouze příkladem, jak by reakce na daný řečnický útok mohla vypadat, a měly by vás navést správným směrem.

- Podřízený:** „*Jako šéf personálu stojíte opravdu za nic*“.
Vedoucí: „*Vidím, že nejste spokojený se způsobem, jakým vedu místní personál. K čemu konkrétně máte výhrady?*“ (Technika konkretizace)
- Kolega:** „*Ta tvoje kravata se slony je jak z 90. let*“
Vaše odpověď: „*To jsi mi připomněl, že mám na víkend objednat lístky do zoo!*“ (Technika zmatení)
- Zákazník v cestovní kanceláři:** „*Vůbec nevím, co tady dělám – nemáte tu nic pořádného na výběr.*“
Zaměstnanec kanceláře: „*Chápu správně, že byste byl rád za rozšíření nabídky našich zájezdů. Kam konkrétně byste rád vyrazil?*“ (Technika konkretizace)
- Zákazník wellness centra:** „*Vaše wellness je prťavé, a proto je pořád obsazené – s takovou za chvíli začnete ztrácet klienty.*“
Pracovník wellness centra: „*Naše centrum je u zákazníků v oblibě právě proto, že je útulné a jak říkáte prťavé – nabízí tak intimní atmosféru.*“ (Technika právě proto, že)
- Pavel k Petrovi, který vlastní restauraci:** „*U tebe v restauraci není žádné pořádné jídlo*“.
Petr: „*Pokud pořádným jídlem myslím svíčkovou s knedlíky nebo knedlo-vepřo-zelo, tak ne – my se orientujeme na zdravou sezónní kuchyni.*“ (Technika předefinování útoku)

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole jste se naučili základním zásadám pro zvládání komunikačních útoků, pro jejichž dodržování byste se neměli nechat strhnout emocemi, zachovat chladnou hlavu a nepřistoupit na „hru“ manipulátora. Naopak byste se měli držet věcné argumentace a brát situaci s nadhledem.

Dále jste si i v rámci cvičení mohli osvojit konkrétní obranné techniky proti podobným výpadům. Konkrétně se jednalo o předefinování útoku, konkretizaci jeho obsahu, zmatení útočníka či techniku „právě proto, že“. Zvláště jsme se zaměřili na techniku vyhýbání se

konfrontaci, abychom k manipulaci a útokům vůbec nedali příležitost. Toho docílíte buď záměrným mlčením, nebo vyhýbavými komentáři.

Nezapomeňte, že nejdůležitější je dané postupy trénovat v praxi, abyste si je osvojili a mohli je používat ve svém osobním i profesním životě.



DALŠÍ ZDROJE

Další informace naleznete např. v těchto publikacích:

- [1] EDMÜLLER, A. a T. WILHELM., 2011. *Velká kniha manipulativních technik*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3778-2.
 - [2] THIELE, A., 2010. *Jak na "špinavé" triky a útoky v komunikaci: úspěšná argumentace ve stresu*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4733-104.
-

SHRNUTÍ



První kapitola se zabývala výčtem faktorů, které ovlivňují naši komunikaci, a blíže seznamovala s významem pozitivního postoje k sobě samému, k tématu a protějšku při komunikaci.

Druhá kapitola byla zaměřena na jednotlivé složky komunikace. Seznamovala se základními pojmy jako verbální, neverbální, paraverbální a extraverbální komunikace. Zároveň byly v této kapitole specifikovány role individuálních charakteristických znaků zúčastněných stran, jejich sociální a kulturní charakteristiky, které jsou důležité k vytvoření klidné, nenásilné komunikace.

Třetí kapitola se věnovala problematice zvládnání zásadních rozhovorů, při nichž hraje roli, zda mluvčí správně ovládá techniku kladení otázek. Tato kapitola nabídla přehled o jednotlivých druzích otázek a naznačila jejich možné použití v komunikaci. Zvláštní podkapitola byla věnována tzv. protiotázkám, neboť i znalost reakcí na problémové situace patří do oblasti zvládnání zásadních rozhovorů.

Čtvrtá kapitola byla zaměřena na problematiku atmosféry rozhovoru. V této kapitole se popisovalo, proč je tak důležité věnovat pozornost vytvoření pozitivní atmosféry při komunikaci. Byly vymezeny pojmy tzv. konverzační maxima, princip zdvořilosti a tzv. konverzační implikatura.

V páté kapitole byl kladen důraz na představení pojmu interpersonálních vztahů. Kapitola popisovala, jak je možné udržet si dobré interpersonální vztahy. Součástí této kapitoly bylo přiblížení základních informací o tom, proč je důležité věnovat pozornost zrcadlení myšlenkových pochodů v rámci interpersonálních vztahů.

Šestá kapitola pojednává o krizové komunikaci. Studenti byli seznámeni se základními pojmy krizové komunikace a se způsoby, jak zvládat krizové situace.

Předmětem sedmé kapitoly byla úspěšná interkulturní komunikace v cestovním ruchu, a to jak na straně pracovníků, tak také klientů. Byla podtržena důležitost znát kulturní rozdíly, kulturní dimenze, vědět, že se můžeme setkat s kulturním šokem a že je nutné znát, jak se s kulturním šokem vyrovnat. Kapitola rovněž uvádí strategie úspěšné komunikace a řešení interkulturních rozdílů.

Kapitola osmá se věnovala metodě přesvědčování, která je významnou metodou pro práci v cestovním ruchu, z různých pohledů – např. jaké jsou principy přesvědčování, jeho fáze, druhy a také vztah k jiným metodám ovlivňování.

V deváté kapitole bylo pojednáváno samostatně o argumentaci jako jedné z metod přesvědčování. Studenti byli seznámeni s pojmy teze a argument, různými druhy argumentů a jejich přednostmi a rozdílem mezi věcnou a nevěcnou argumentací. Následovala doporučení pro správnou a účinnou argumentaci.

Desátá kapitola byla zaměřena na metody přesvědčování, kdy se v úvodu zabývala správným prezentováním a umístováním argumentů. Pozornost byla dále věnována různým způsobům a účelům pokládání otázek, uplatňování apelů a získávání dílčích souhlasů. Na závěr byly rozebrány způsoby nepřímého působení na přesvědčovaného formou bagatelizace jeho výroků či jejich ignorování.

V rámci jedenácté kapitoly bylo pojednáváno o manipulaci jako formě nekalého ovlivňování druhých za účelem dosažení osobních cílů. Studenti se dozvěděli, jakým způsobem poznat, že se někdo o manipulaci snaží a taktéž jak rozeznat nejčastější techniky manipulace.

Poslední dvanáctá kapitola byla zaměřena na obranu proti nekalým praktikám v komunikaci. Studenti si měli možnost osvojit základní pravidla pro chování při řečnických výpadech a snahách o manipulaci stejně jako několik konkrétních technik, jak případného útočníka vyvést z míry a s jeho útoky si s chladnou hlavou poradit.























LITERATURA

- [2] BASU, A. and FAUST, L., 2013. *Umění úspěšné komunikace: Jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5032-3.
- [3] BECK, G., 2007. *Zakázaná rétorika: 30 manipulativních technik*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1743-2.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [5] CIALDINI, R. B., 2012. *Zbraně vlivu. Manipulativní techniky a jak se jim bránit*. Brno: Jan Melvil Publishing, s.r.o. ISBN: 978-80-87270-32-5.
- [6] ČERMÁK, F., 2001. *Jazyk a jazykověda: přehled a slovníky*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1946-0.
- [7] DE VITO, A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada. ISBN 9788024720180.
- [8] EDMÜLLER, A. and WILHELM, T., 2011, *Velká kniha manipulativních technik*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3778-2.
- [9] FRITZSCHE, T., 2015. *Jak přesvědčivě vyjednávat*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5726-1.
- [10] GÁLIK, S., 2012. *Psychologie přesvědčování*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4247-2.
- [11] GILSBACH, CH., 2018. Krisenkommunikation im Tourismus: Kommunikationsskanäle,-instrumente und Medienmix. In: *Krisenkommunikation in Tourismusorganisationen*. Springer VS. Wiesbaden. p. 61-82. ISBN 3-503-08377-4.
- [12] GRÁC, J., 1988. *Persuázia: ovplyvňovanie človeka človekom*. Martin: Osveta,.
- [13] GRICE, P., 1975. Logic and conversation. In COLE, Peter MORGAN, Jerry L. (ed.). *Syntax and semantics*. Vol. 3. New York: Academic Press, 1975. ISBN 0127854231.
- [14] GULLOVÁ, S., 2010. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4418-6.
- [15] HIRSCHOVÁ, M., 2006. *Pragmatika v češtině*. Olomouc: UP v Olomouci. ISBN 978-80-244-1283-7.

- [16] HOFFMANNOVÁ, J., 1996. Fatická funkce jazyka, konverzace a její žánry. In: *Slovo a slovesnost*, ročník 57, číslo 3, s. 191-205. ISSN 0037-7031.
- [17] HOFSTEDE, G. H. and HOFSTEDE, G., 2018. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications. ISBN 978-08-039-7324-4.
- [18] JELÍNEK, M. & ŠVANDOVÁ, B., 1999. *Argumentace a umění komunikovat*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-2186-1.
- [19] KALINA, A., 2017. *Manipulátor, jak ho poznat a odzbrojit?* [online]. [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://ales-kalina.cz/blog/osobni-rust/manipulator-poznat-odzbrojit/>
- [20] KLEIN, O., 2007. *Argumentace v komunikaci: (průzkum komunikačního pojetí argumentu)*. Praha: Univerzita Karlova v Praze - Filozofická fakulta, 2007. ISBN 978-80-7308-209-3.
- [21] KLIMEŠ, J., 2005. *Partneři a rozchody*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-045-3.
- [22] LEICHER, R., 2005. *Prodávejte s úspěchem*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1439-6.
- [23] LOTKO, E., 2009. *Kapitoly ze současné rétoriky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2309-8.
- [24] MAŇASOVÁ, Z., 2005. *Telefonujte profesionálně - jak vést úspěšné telefonické rozhovory*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1397-7.
- [25] MENTZEL, W., 2004. *Rozhovory se spolupracovníky: jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0408-0.
- [26] MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [27] OBERG, K. (1960). Cultural Shock – Adjustment to new Cultural Environments. In: *Practical Anthropology* 7, 177 -182.
- [28] PECHLANER, H. (ed.), 2005. *Risiko und Gefahr im Tourismus: erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG. ISBN 3-503-08377-4.
- [29] PLATE, M., 2014. *Grundlagen der Kommunikation: Gespräche effektiv gestalten*. UTB, Stuttgart. ISBN 978- 3-8252-4290-09.
- [30] PRŮCHA, J., 2009. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3069-1.

- [31] ROSENBERG, B., 2013. *Nenásilná komunikace – řeč života*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0141-0.
- [32] SCHILLING, A., Ch. NÖTTINGER and AMMANN W.J., 2005. *Naturgefahren und Tourismus in Alpen – Die Krisenkommunikation bietet Lösungsansätze*. In: Pechlaner (ed.) *Risiko und Gefahr im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen*. s. 61-74. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG. ISBN 3-503-08377-4.
- [33] SCHLUND, K., 2009. *Genese und Gebrauch von Höflichkeitsformeln im Serbischen und Deutschen*. Ein funktionales Modell der Höflichkeit und seine Anwendung. München: Otto Sagner. ISBN 978-38-668-8082-5.
- [34] SLEZÁČKOVÁ, A., 2012. *Průvodce pozitivní psychologií*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3507-8.
- [35] ŠTĚPANÍK, J., 2005. *Umění jednat s lidmi 2. Komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0844-2.
- [36] ŠVEHLOVÁ, M., 1994. *Zdvořilost a řečová etiketa*. In: MALIŠ, O. – BRABCOVÁ, R. (ed.). *Filologické studie XIX*. Praha: Univerzita Karlova, s. 39-61. ISBN 978-80-7066-873-3.
- [37] THIELE, A., 2010. *Jak na "špinavé" triky a útoky v komunikaci: úspěšná argumentace ve stresu*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4733-104
- [38] WIEKE, T., 2006. *Problémové rozhovory v zaměstnání: jak se naučit správně a úspěšně komunikovat*. Praha: Grada. 978-80-247-1685-5.
- [39] ZAMYKALOVÁ, M., 2003. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-28-2.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Název: **Komunikační dovednosti v cestovním ruchu**

Autor: **PhDr. Hanne-Lore Bobáková, Ph.D., Mgr. Martina Chylková**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 139

Recenzenti: doc.Ing. Halina Starzyczna, Ph.D.
Mgr. Irena Orszulik, Ph.D.

Tiskárna: X-MEDIA servis s.r.o.

Náklad: 50 ks

ISBN 978-80-7510-291-1

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.