

# **KOMUNIKACE PRO PRAXI**

**Lucie Hrubošová**

**Univerzita Palackého v Olomouci  
2011**

Oponentka: Mgr. Lucie Barbapostolová

Publikace vznikla v rámci projektu *Bohemistika: obor pro III. tisíciletí*.  
Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem  
a státním rozpočtem České republiky.

Vychází ve studentské edici Günther jako svazek č. 5

 GÜNTHER

1. vydání

© Mgr. Lucie Hrubošová, 2011

© Univerzita Palackého, 2011

ISBN 978-80-244-3024-9

<b>KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI</b>	<b>5</b>
1.1 Komunikační proces	6
Zákonitosti komunikace	6
1.2 Druhy komunikace	10
Neverbální komunikace	11
Verbální a paralingvistická komunikace	20
<b>PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI</b>	<b>27</b>
2.1 Prezentační techniky	28
2.2 Pravidla pro využití powerpointové prezentace	30
2.3 Využití neverbální komunikace	33
2.4 Využití verbální komunikace a paralingvistiky	36
2.5 Příprava a tvorba projevu	39
Téma	39
Účel	39
Analýza publika	39
Formulace hlavních a dílčích myšlenek	40
Uspořádání materiálu k projevu	41
Stylizace projevu	41
Struktura projevu	43
<b>KOMUNIKACE V PROBLEMATICKÝCH SITUACÍCH</b>	<b>46</b>
3.1 Konflikt	47
Konfliktní situace	47
Vyjednávání	51
Mediace	56
3.2 Agrese	57
3.3 Manipulace	57
Typy manipulativních technik	58
3.4 Kritika	59
Nástroje efektivní kritiky	59
3.5 Lhaní	60
3.6 Způsoby efektivního řešení problematických situací	60
<b>Literatura</b>	<b>62</b>



# KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Komunikace je jeden ze základních pilířů lidské interakce. Na zvládnutí komunikačních dovedností ve velké míře závisí také naše úspěšnost v sociálním prostředí. Z komunikace vychází celá řada dalších dovedností a kompetencí, jejichž zvládnutí nám může pomoci obstát v konkurenčním prostředí dnešní doby. Následující kapitola nepřináší pouze teoretický náhled na tuto problematiku, ale přináší také praktické tipy a techniky pro efektivnější komunikaci v praxi.

## **Co se dozvíte:**

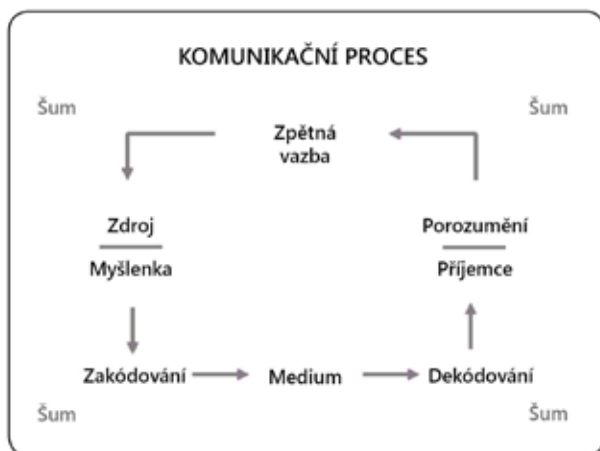
- ▶ Co je to komunikační proces.
- ▶ Jaké techniky nám umožní být v komunikaci efektivnější.
- ▶ Co je to neverbální, verbální a paralingvistická komunikace.
- ▶ Jak jednotlivé druhy komunikace ovlivňují celkový dopad komunikačního aktu.
- ▶ Co vše komunikaci ovlivňuje.

## **Co se naučíte:**

- ▶ Jak užívat efektivní techniky verbální, neverbální a paralingvistické komunikace.
- ▶ Jak techniky využívat v běžné praxi.
- ▶ Jak předcházet nedorozumění.

# 1.1 Komunikační proces

Komunikace je proces dorozumívání mezi osobou sdělující (komunikátorem) a osobou sdělení přijímající (komunikantem). Všichni účastníci komunikace jsou ve vzájemné interakci. Komunikaci nikdy nelze vnímat odděleně, ovlivňuje ji řada faktorů (vždy se odehrává v reálném čase, prostoru a mezilidských vztazích, které ovlivňují percepci předávaných informací).



## Zákonitosti komunikace

### 1 Nelze nekomunikovat.

Komunikaci nelze zcela odstranit. Neustále dochází k systému interakcí a to jak ve vědomé, tak nevědomé rovině.

### 2 Komunikace je obousměrná.

Jednosměrná komunikace se nevyskytuje a ani se vyskytovat nemůže. Vždy se jedná o systém vzájemných interakcí, při nichž se uplatňuje zpětná vazba. Komunikace se vždy děje v **kontextu**, nabývá svého pravého rozměru teprve na základě upevnění ve vztazích a konkrétních souvislostech. Tento kontext určuje význam všech verbálních, neverbálních a paralingvistických složek. V průběhu komunikačního aktu se uplatňuje kontext:

- **fyzický** – prostředí komunikace
- **kulturní** – životní styl, přesvědčení, hodnoty apod.
- **sociálně-psychologický** – emocionální rozměr dané komunikační situace, vztahy mezi účastníky, postavení jednotlivých účastníků
- **časový** – pozice sdělení v časové posloupnosti

### 3 **Komunikace je systém zpětných vazeb a vzájemných interakcí.**

Jednotlivé vzájemné reakce v komunikačním procesu mohou vykazovat zpětnou vazbu a vzájemně se ovlivňovat. Tato poskytnutá zpětná vazba může být kladná nebo záporná, přičemž kladná zpětná vazba posiluje komunikační signál a záporná ho utlumuje.

### 4 **Komunikace vykazuje prvky redundance<sup>1</sup>.**

Na základě předchozích zkušeností si každý jedinec vytváří komunikační strategie a vzorce, které se následně v aktuální komunikaci projevují, tzn. v nové komunikační situaci nezačínáme úplně znovu, ale snažíme se použít již vyzkoušenou komunikační strategii, případně ji pro danou situaci upravit.

Druhá strana si na základě své zkušenosti vytváří vzorec očekávání. Problém může v komunikaci nastat v okamžiku, kdy se použitá komunikační strategie neshoduje se vzorcem očekávání. V těchto okamžicích vzniká konflikt.

### 5 **Komunikace je zkreslená šumem.**

Výsledek komunikačního aktu může být výrazně ovlivněn či narušen řadou externích a interních činitelů. Rozlišujeme komunikační šumy několika druhů:

- **fyzické** – pochází ze zdrojů mimo mluvčího a posluchače (hluk projíždějícího auta, ruch v místnosti apod.)
- **fyzilogické** – vlastní bariéry mluvčího a posluchače (vady sluchu, řeči, zraku)
- **psychologické** – předpoklady, vzorce chování, předcházející zkušenosti účastníků komunikace v obdobné komunikační situaci
- **sémantické** – rozdílně pochopené významy

---

<sup>1</sup> Redundance je v širším významu vnímána jako nadbytek. Z hlediska komunikace ji chápeme jako nadbytek komunikačních prvků, které mohou způsobit nedorozumění. Typickou ukázkou redundance v komunikaci jsou například předpoklady.

6 **Schopnost dorozumění je závislá na komunikační způsobilosti účastníků komunikace.**

Komunikační způsobilost závisí na znalosti fungování procesu komunikace a na schopnosti využít tuto znalost v praxi. Zahrnuje i schopnost rozpoznat, jak může kontext situace ovlivnit její průběh a také znalost v oblasti pravidel neverbální komunikace. Komunikační způsobilost je typická pro určitou kulturu (např. kulturní rozdíly ve významech gest apod.).

7 **Průběh komunikace je ovlivněn zkušenostmi jejích účastníků.**

Oblast zkušeností zahrnuje znalosti, přesvědčení, uznávané hodnoty, kulturní zvyky, všechny naše dosavadní prožitky. Pokud se oblasti zkušeností dvou komunikačních osob z větší části překrývají, je pro komunikující relativně snadné dorozumět se. Porozumění je možné do té míry, do jaké se překrývají naše oblasti zkušeností.

8 **Komunikace má vždy účinek, je nevratná a neopakovatelná.**

Komunikace vždy ovlivňuje své účastníky, má nějaký efekt. Její účinek již nikdy nelze zcela vymazat, dopad komunikace je možné pouze zmírnit. Každý komunikační akt je v něčem jedinečný a nelze ho zopakovat s naprosto stejným účinkem.

9 **Každý komunikační akt v sobě obsahuje tři roviny komunikace.**

Teprve uvědomění si všech tří rovin umožňuje správné pochopení komunikační situace a kvalitní interpretaci toho, co je komunikováno.

- **Obsahová rovina** – zprostředkovává informaci, která se týká faktů, a to bez ohledu na pravdivostní hodnotu nebo srozumitelnost.
- **Vztahová rovina** – ukazuje, jak máme informaci vnímat, naznačuje vztah k příjemci zprávy. V této rovině se projevují především emoce a postoje.
- **Preskriptivní rovina** – postihuje záměr mluvčího. Z jakého důvodu komunikuje, čeho chce v komunikaci dosáhnout. Teprve rozkrytím této roviny odhalíme opravdový smysl komunikace.

10 **Komunikace je proces akomodace.**

Komunikace se odehrává v takovém rozsahu, v jakém se překrývají komunikační signály jejích účastníků. V oblasti, kde se naše komunikační signály liší, nedokážeme komunikovat.



System signálů si vytváříme po celý život na základě komunikační zkušenosti. Různé kultury, přestože používají stejný jazyk, mohou mít různé neverbální signály.

Neexistují dva lidé s naprosto stejným systémem signálů. Komunikace se mezi těmito lidmi odehrává pouze v oblasti, kde se jejich komunikační signály překrývají.

Schopnost rozpoznat a pochopit signály druhé osoby patří mezi významné součásti komunikační způsobilosti. Pokud chceme druhému porozumět, musíme se naučit jeho systém signálů.

Podle **akomodační teorie** se mluvčí přizpůsobují komunikačním signálům svých posluchačů, aby dosáhli větší efektivity komunikace. Z této teorie čerpá technika **zrcadlení**, která je často využívána při obchodních jednáních a vyjednávání. Obecně lze říci, že lidé, kteří používají stejné komunikační signály jako my (tempo řeči, výběr slov, gesta apod.), jsou nám sympatičtější a máme větší tendenci se s nimi dohodnout.

#### 11 **Komunikace je „balík sdělení“.**

Jednotlivé složky komunikace nelze vnímat odděleně, jsou k nám vysílány jako „balík“ verbálních, neverbálních a paralingvistických signálů. Tyto složky se vzájemně posilují a umožňují posluchači odhalit správný význam sdělení.

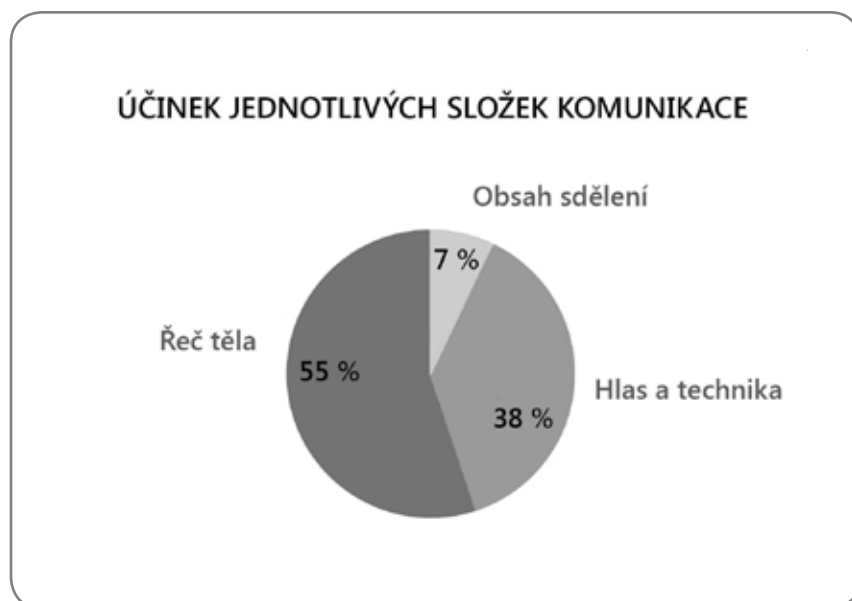
#### 12 **Komunikace má svůj cíl.**

Každý komunikační akt vzniká za určitým účelem. Mezi hlavní cíle patří:

- **učit se** – získávat znalosti o druhých, o světě, o sobě
- **spojovat** – vytvářet vztahy s druhými, vzájemně na sebe reagovat
- **pomáhat** – naslouchat druhým a nabízet jim řešení
- **ovlivňovat** – posilovat nebo měnit postoje nebo chování druhých
- **hrát si** – těšit se z okamžitého prožitku

## 1.2 Druhy komunikace

- 1 Neverbální – řeč těla
- 2 (a) Verbální – obsah sdělení; (b) Paralingvistická – hlas a technika



## Neverbální komunikace

Jedná se o komunikaci beze slov, která tvoří 55 % účinku komunikačního aktu. Umožňuje přenášet postoje a emocionální stavy, někdy může vystupovat i samostatně. Je do značné míry neuvědomovaná. Většina signálů neverbální komunikace je naučená, zejména v rámci socializace (procesu začleňování člověka do společnosti).

### Typy neverbální komunikace:

- ▶ Prostorová a teritoriální komunikace
- ▶ Komunikace předměty
- ▶ Signály těla
- ▶ Signály mimické a zrakové
- ▶ Komunikace dotykem
- ▶ Naslouchání

## Prostorová a teritoriální komunikace

Prostorová vzdálenost určuje, zda se budeme v průběhu komunikace cítit pohodlně. Respektování osobní zóny našeho komunikačního partnera přispívá k efektivitě a otevřenosti komunikace a tvoří jednu ze základních komunikačních způsobilostí.

### Intimní zóna

Vzdálenost mezi účastníky komunikace je 0 až 45 cm. Přítomnost druhého ve vašem prostoru je nepřehlédnutelná. Je slyšet i cítit dech druhé osoby. Do této zóny necháváme vstoupit pouze nejbližší osoby, které mají naši naprostou důvěru. Tato komunikační vzdálenost nám neumožňuje obranu v případě útoku druhé strany.

## Osobní zóna

Vzdálenost mezi účastníky komunikace je 45 cm až 1,2 m. Definuje ochrannou „bublínu“, kterou se obvykle snažíme udržet nenarušenou vniknutím někoho druhého. V této vzdálenosti stále můžeme druhého uchopit nebo držet, ale pouze s pomocí natažených paží.

Narušení této „bubliny“ vyvolá v našem těle systém obranných reakcí a komunikaci blokuje. To je způsobeno tím, že osobní zóna tvoří kolem našeho těla prostor, který nám znesnadňuje obranné reakce. Nemůžeme sledovat celou postavu a všechny pohyby partnera v průběhu komunikace. Do této zóny bychom měli vstupovat pouze na základě pozvání druhé strany.

Cílené narušení osobní zóny, při němž zároveň vyslovíme požadavek na komunikačního partnera, je chápáno druhou stranou jako manipulace. Partner naší žádosti možná vyhoví, napříště se však bude s největší pravděpodobností komunikaci s námi vyhýbat.

## Společenská zóna

Vzdálenost mezi účastníky komunikace je 1,2 m až 3,7 m. V této vzdálenosti ztrácíme pohled na detaily. Umožňuje nám podniknout v případě útoku obranné reakce.

Používáme ji ve formální komunikaci. Čím větší odstup udržujeme, tím formálněji naše interakce vypadají. V této zóně se setkáváme také s fyzickým vymezením prostoru (např. stůl, přes který jednáme).

## Veřejná zóna

Vzdálenost mezi účastníky komunikace je 3,7 m a více. Tato vzdálenost je základem naší osobní ochrany. Umožňuje nám podniknout obranné akce.

### **Nauka o způsobu využívání prostoru se nazývá proxemika.**

Členění prostoru, zejména projevy vlastnických vztahů k určitému prostoru nebo předmětům, patří do oblasti **teritoriální komunikace**. Způsob, jakým ovládáme okolní prostor, také vypovídá o naší dominanci nebo submisivitě. Dominantní osoby jsou ve využívání prostoru náročnější a mají tendenci zabírat si větší území. Hájení vlastního prostoru je častým původcem vzniku konfliktů (např. na základní škole boj o vlastní půlku lavice a fyzické vymezení prostoru).

## Opakování

Uvedte, jak následující faktory ovlivňují velikost naší osobní zóny.

věk

---

---

---

pohlaví

---

---

---

kontext komunikace

---

---

---

kultura

---

---

---

společenské postavení

---

---

---

Uvedte alespoň 5 příkladů vymezení jednacního prostoru, s nímž se setkáváte ve vašem okolí.

formální

---

---

---

fyzické

---

---

---

Správné odpovědi naleznete na str. 19

## **Komunikace předměty**

### **KOMUNIKACE BARVAMI**

Výrazné barvy jako červená a oranžová jsou v komunikaci pokládány za dominantní, fialová je barva duchovní apod. Je však nutné brát ohled na skutečnost, že barvy podléhají módním trendům a jsou závislé na konkrétní kultuře.

K barevné typologii se také velmi často přihlíží u přijímacích pohovorů do zaměstnání (např. u kandidátů na manažerské pozice bývá výhodou, pokud si obléknou košili v dominantní barvě – oranžové, červené. Naopak modrá barva bývá spojována se systematickostí a rozvahou, je tedy vhodnou barvou k pohovoru na pozice, která vyžaduje práci s čísly, apod.).

### **OBLEČENÍ, OZDOBY, VŮŇ**

Extroverti jsou zpravidla velmi náchylní k přijímání extravagantních módních trendů, používají výrazné doplňky a výrazné a osobité vůně. Naopak jedinci, mající sklon spíše k introverzi, na sebe neradi upozorňují svým oblečením, používání doplňků v jejich případě bude umírněnější, budou používat spíše těžší kořeněné vůně, popřípadě jemné, méně výrazné květinové.

### **DEKORACE PROSTORU**

Pokud chcete, aby ve vás někdo „četl jako v knize“, pozvěte ho k sobě domů. Způsob, jakým využíváme a dekorujeme okolní prostor, o naší osobě mnohé vypovídá. Existuje také celá řada typologií na základě využívání prostoru kanceláře (např. umístění rodinných fotografií na stole, pořádek/nepořádek v kanceláři).

### **ČICHOVÁ KOMUNIKACE**

Určité vůně nám mohou pomoci vybavit si atmosféru dané komunikace. Nepříjemné pachy mohou naopak vytvářet komunikační bariéry či komunikaci zcela blokovat.

### **DARY**

To, jaké dáváme ostatním dárky, o nás může prozradit, zda máme tendenci druhými manipulovat. Pozor na dary, které dáváme druhé osobě s cílem změnit ji podle svých představ (velmi častý případ u rodičů, kteří to se svými potomky „myslí dobře“).

## **Signály těla**

### **GESTA**

Symbols, které přímo tlumočí slova nebo fráze. Používají se záměrně a vědomě ke sdělení stejných významů, jaké mají příslušná slova nebo slovní spojení. V případě, že se jedná o gesta mimovolná, řadíme je k afektivním projevům.

### **AFEKTIVNÍ PROJEVY**

Nejčastěji se jedná o mimické projevy, ale také gestikulaci rukou nebo pohyby celého těla, které vyjadřují emocionální významy. Jejich funkcí je doplnit a posílit slovní projevy nebo nahradit určitá slova.

### **POHYB A POSTOJ**

Jsou to signály těla, kterými využíváme okolní prostor. Postojem vyjadřujeme ochotu komunikovat, otevřenost komunikačních kanálů.

### **ILUSTRÁTORY**

Zesilují verbální signály, které doprovázejí. Označují směr, tvar, velikost předmětů, o kterých mluvíme. Nejčastěji používáme ruce, ilustrovat lze i celým tělem.

### **REGULÁTORY**

Monitorují, kontrolují, koordinují nebo udržují řeč druhého.

### **ADAPTÉRY**

Gesta uspokojující nějakou osobní potřebu, např. poškrábání, které zbavuje svědění. Mohou být zaměřena na vlastní osobu, na člověka, se kterým hovoříme, či na předměty.

### **VZHLED**

Výška postavy, způsob držení těla, celková přitažlivost.

## **Signály mimické a zrakové**

Lidský obličej je nejdůležitějším zdrojem neverbálních signálů. V celém průběhu interakce s druhými váš obličej komunikuje a to, co sděluje, jsou zejména emoce.

**Mimika** jako jediná vyjadřuje míru pocitu potěšení, souhlasu nebo sympatie – v těchto situacích ostatní části těla nepředávají příliš mnoho informací.

**Zrakové signály** se liší v závislosti na délce, směru a charakteru pohledu. V každé kultuře existují dost striktní a nepsaná pravidla vhodné délky zrakového kontaktu. Průměrný účastník komunikace udržuje větší zrakový kontakt, když naslouchá, a menší, když mluví.

**Průměrná délka vzájemného očního kontaktu je 1,18 s.**

Funkce pohledů:

- získání zpětné vazby
- informace o otevřenosti komunikačního kanálu
- signalizace povahy vztahu (pozitivní = pozorný, laskavý pohled; negativní = vyhýbavý pohled)

## **Komunikace dotykem**

Jedná se o nejprimitivnější formu neverbální komunikace. Tělesný kontakt představuje důležitou potřebu a umožňuje přenášet a umocňovat naše emoce. Rozvíjení vnímavosti těla na kontakt je důležitou součástí rozvíjení citlivosti a vnímavosti pro neverbální interpretaci.

**Tělesný kontakt je pro muže více problémový než pro ženy.**

## **Naslouchání**

Efektivní komunikace se neobejde bez důkladného naslouchání. Aktivní naslouchání dává partnerovi možnost hovořit o tom, co považuje za důležité, obě strany tak mají možnost získat více informací k projednávanému tématu. Využitím techniky aktivního naslouchání vytvoříme atmosféru důvěry a zájmu. To nám umožní předcházet nedorozuměním a konfliktům. Díky naslouchání lze sledovat jednotlivé detaily neverbálních sdělení druhé strany, naše přijímání informací je pak přesnější.

Naslouchání je jednou z nejnáročnějších částí komunikace především proto, že přibližně třikrát rychleji myslíme, než mluvíme. Často se tak vlivem rychlosti myšlení v mysli vzdálíme od tématu a důležité detaily nám unikají. Dalším faktorem ovlivňujícím naši schopnost naslouchat je také skutečnost, že nejsme



příliš otevření cizím názorům, naše názory nám připadají lepší, neradi vlastní názory měníme. Často si uděláme na předmět komunikace názor dříve, než partner domluví.

Faktory negativně ovlivňující naslouchání:

- Příliš se soustředíme na to, co říkáme, nebo na co se zeptáme.
- Vybíráme si z rozhovoru pouze to, co je pro nás důležité – tzv. přirozená selekce řečeného.
- Nepracujeme pouze se získanými informacemi, ale i s vlastními předpoklady.
- Poskytujeme druhé straně málo prostoru, sami hodně mluvíme.
- Vytváříme si asociace, které mohou být zavádějící.
- Z důvodu časového limitu příliš spěcháme.
- Naši schopnost soustředění může omezovat únava či emoční tlak.

Jak aktivně naslouchat:

- Dávejte najevo, že posloucháte (v průběhu komunikace používejte výrazy, které o tom ubezpečí druhou stranu, např.: rozumím, chápu, ano, to je zajímavé apod.).
- Dávejte aktivně najevo, že partnerovi rozumíte, projevujte zájem o jeho sdělení.
- Používejte parafrázi – volně opakujte sdělená fakta. Zabráníte tak nedorozumění, získáte čas při zdolávání námitek.
- Ptejte se. Otevřené otázky střídejte s uzavřenými (viz str. 16).
- V závěru rozhovoru se pokuste sdělení shrnout.

### **Doporučení pro neverbální komunikaci**

- ▶ Buďte uvolnění.
- ▶ Omezte rušivá gesta.
- ▶ Průběžně udržujte oční kontakt.
- ▶ Pokyvujte hlavou, usmívejte se.
- ▶ Dívejte se na druhou osobu přímo.
- ▶ Uvolněte ruce, paže i ramena, mírně se naklánějte k druhému, neseďte na židli strnule.
- ▶ Gesta používejte umírněně, vyvarujte se příliš dramatického mávání rukou, hraní si s tužkou nebo příliš osobních doteků.

### **Opakování**

Vysvětlete pojem aktivní naslouchání.

---

---

---

---

Popište hlavní znaky aktivního naslouchání.

---

---

---

---

Vysvětlete pojem prostorové vzdálenosti v komunikaci.

---

---

---

---

Které neverbální prostředky mohou komunikaci blokovat?

---

---

---

---

Které neverbální prostředky mohou komunikaci povzbuzovat a rozvíjet?

---

---

---

---

### Správné odpovědi ze str. 13

**Věk:** Potřeba zachování osobního prostoru se u jedince začíná projevovat zhruba ve věku tří let, souvisí s procesem sebeuvědomění. S postupujícím věkem se naše reakce zpomalují a naše ochranná „bublina“ se v závislosti na tomto zpomalení zvětšuje. Starší lidé si v komunikaci udržují zpravidla větší odstup než mladší účastníci komunikace.

**Pohlaví:** Ženy většinou při vzájemné komunikaci udržují menší jednací prostor než muži. Základním pravidlem je, že prostorovou komunikační vzdálenost by měla určovat žena.

**Kontext komunikace:** Prostorová vzdálenost je závislá na kontextu. V případě formálního jednání udržujeme v komunikaci větší odstup, při neformálním rozhovoru je vzdálenost mezi účastníky menší.

**Kultura:** Jižanské národy udržují mnohem menší komunikační vzdálenost než národy severské. Náš národ patří spíše k nekontaktním národům. V komunikační situaci si od druhé strany udržujeme poměrně velký odstup.

**Společenské postavení:** Prostorovou vzdálenost by v komunikaci měla určovat osoba s vyšším společenským postavením.

## Verbální a paralingvistická komunikace

Verbální komunikace v sobě zahrnuje jak zvukovou, tak i písemnou, popř. jinou grafickou podobu řeči. Je to nejsrozumitelnější prostředek komunikace, neboť při přenosu informací prostřednictvím řeči se nejméně ztrácí smysl sdělení, a může tak být prezentováno jasné vyjádření obsahu i vztahu.

Způsob, jakým informace sdělujeme, tvoří 38 % účinku komunikačního aktu, zatímco samotný obsah sdělení činí pouhých 7 %.

Aby mohlo dojít ke sdělení skutečně srozumitelnému, musíme si stále uvědomovat nejen, CO chceme říci, ale i PROČ to říkáme, v jaké situaci, náladě, s jakým úmyslem. Budeme-li vědět „CO“ a „PROČ“, bude pak mnohem jednodušší i „JAK“.

## Prostředky verbální komunikace

### OTÁZKY<sup>2</sup>

#### Otevřené otázky

Zajišťují nám přísun potřebných informací. Na tyto otázky není možné odpovědět pouze ano/ne, vyžadují odpověď celou větou. Jejich užití je vhodné především na začátku rozhovoru, kdy potřebujeme získat informace. Komunikačnímu partnerovi dávají pocit projevení zájmu o jeho osobu. Nebude si pak připadat jako u výslechu.

#### Uzavřené otázky

Jejich použitím získáme jasnou informaci, popřípadě upřesnění informace. Na tyto otázky je možné odpovědět ano/ne. Pokud tyto otázky budeme příliš využívat v začátku hovoru, může mít partner pocit, že ho vyslyšíme. Tyto otázky nám umožní zkrátit délku hovoru a zároveň usměrnit příliš hovorného komunikačního partnera.

#### Alternativní otázky

Umožňují výběr ze dvou možností (alternativ). Zvyšují náš tlak na rozhodnutí, zároveň však nechávají druhému účastníkovi komunikace pocit, že se může sám rozhodnout.

---

2 Typologie otázek zde uvedená nevychází z tradičního členění z hlediska lingvistiky (doplňující a zjišťující otázky). Při členění otázek byl brán zřetel především na funkci z hlediska komunikačního aktu, z tohoto důvodu se také od tradičního lingvistického členění liší.

### **Sugestivní otázky**

Těmito otázkami můžeme partnera pozitivně ovlivnit, mírně mu podsunout požadovanou odpověď. Je třeba s nimi pracovat velmi citlivě, jinak může mít druhá osoba pocit, že s ní manipulujeme.

### **Kontrolní otázky**

Jsou projevem aktivního naslouchání, zároveň zabráňují špatnému pochopení sdělované informace. Ověřujeme si jimi, že jsme sdělenou informací správně pochopili.

### **Protioptázky**

Na otázku odpovíme otázkou. Používáme je, pokud se chceme vyhnout přímé odpovědi, potřebujeme konkretizovat informaci nebo chceme udržet kontrolu nad vývojem rozhovoru.

## **VYJADŘOVACÍ STYLY**

Podle způsobu vyjádření rozlišujeme následující vyjadřovací styly:

### **Měkký styl**

Charakterizuje ho využívání zdvořilých, nepřiměřeně množství zdvořilostních frází, podmiňovacího způsobu, trpného rodu a velký objem řeči. U osobnostně silných komunikačních partnerů může vyvolat pocit nepřiměřené nadřazenosti. Nadměrné využívání tohoto stylu může působit neprofesionálně.

### **Střední styl**

Charakterizuje ho přiměřené využívání zdvořilostních frází, přiměřená míra empatie, využívání kooperativního plurálu (my), používání oznamovacího způsobu.

### **Silný styl**

Charakterizuje ho příliš stručné vyjadřování, nadužívání zájmena JÁ, používání rozkazovacího způsobu, nízká empatie.

## **VYUŽÍVÁNÍ SLOVNÍ ZÁSObY A DALŠÍCH JAZYKOVÝCH PROSTŘEDKŮ**

### **Pozitivní a negativní výrazy**

Některé výrazy mohou na posluchače působit negativně, jiné mohou naopak podporovat otevření komunikačních kanálů. Pozitivně v komunikaci působí

např. oslovování jménem, souhlas, zdvořilostní formulace, používání kooperativního zájmena *my*, popřípadě *vy*, nabídka pomoci. Komunikaci naopak brzdí příkazy a využívání rozkazovacího způsobu, nadměrné a neopodstatněné využívání negativních výrazů, nesrozumitelné vyjadřování.

### **Cizí a odborné výrazy**

Je důležité, aby se komunikační partner při jednání s námi cítil pohodlně, v případě, že rozhovor zahrne řadou odborných výrazů, kterým druhá strana nerozumí, bude pro ni komunikace s námi nepříjemná. Většina lidí má tendenci nedat najevo, že nějakému výrazu neporozuměla, v komunikaci tak může dojít k nedorozumění a následně ke konfliktu. Pokud je nutné použít odborný výraz, musíme se vždy ujistit, že nám partner rozuměl, případně výraz vysvětlit.

### **Superlativy a zdrobněliny**

Využívání výrazů typu *malíčká chvílička*, *fakturka* apod. v očích partnera snižují naši profesionalitu. Obdobně na posluchače působí nadměrné užívání „superlativů“ typu *neuvěřitelná nabídka*, *fantastická cena* apod. Pokud je vaše sdělení těmito výrazy zahlceno, může to u zákazníka vzbudit nedůvěru.

## **PARALIGVISTICKÉ PROJEVY**

Jedná se o souhrn hlasových prostředků typických pro každého jedince. Část z těchto prostředků je nám vrozená a nemůžeme je ovlivnit (např. barva hlasu), část z těchto prostředků můžeme při komunikaci efektivně využívat (hlasitost, tempo řeči, intonace apod.).

### **Hlasitost**

Přiměřená hlasitost je základem úspěšné komunikace obecně. Hovoříme-li s partnerem příliš potichu, může dojít k nedorozumění z důvodu špatného pochopení obsahu (pokud nerozumíme celému sdělení, máme tendenci předpokládat vývoj komunikace). Hovoříme-li příliš hlasitě, může to druhou stranu dráždit (bude mít pocit, že se snažíme projevit dominanci).

### **Intonace**

Dodává sdělení skutečný význam, udržuje pozornost, ovlivňuje emoce, umožňuje odlišit důležité informace ve sdělení. Tón, jímž je informace sdělována, ovlivňuje dopad sdělení na partnera.

### **Artikulace**

Zřetelnou artikulací zabráníme špatnému pochopení sdělovaných informací a nedorozumění. Pokud je náš projev nesrozumitelný, projevuje se u partnera tendence nevěnovat rozhovoru pozornost. Naopak přehnaná artikulace může druhou stranu iritovat.

### **Stabilita**

Pevnost a jistota hlasového projevu zvyšuje naši důvěryhodnost. Nejistý a roztrášený hlas vyvolá v partnerovi pocit, že o sdělovaných informacích pochybujeme.

### **Tempo řeči**

Rychlost našeho projevu velmi úzce souvisí s temperamentem (temperamentnější jedinci mají tendenci sdělovat své myšlenky rychleji než jedinci spíše introvertní). Ovlivnění tempa řeči je velmi náročné a vyžaduje delší trénink.

Pokud víte, že máte sklony k rychlejšímu projevu, naučte se do svého sdělení zařazovat pauzy a správně dýchat. Zvýšené tempo řeči máme tendenci používat, pokud jsme pod časovým tlakem – v tomto případě je výhodnější komunikaci přesunout na jiný termín.

### **Plynulost projevu**

Plynulý projev je spojován s profesionalitou. Je-li náš projev plynulý, bude působit přesvědčivě. V průběhu rozhovoru je rovněž velmi vhodné aktivně pracovat s pauzou, a to 1) před nebo po sdělení důležité informace, 2) při sdělení informace, kdy je důležité poskytnout druhé straně prostor k zamyšlení, 3) pokud sami potřebujeme získat čas pro promyšlení námitek. Pokud je náš projev jednolité, bez použití pauz a možnosti získání zpětné vazby, bude pozornost posluchače postupně klesat.

## Doporučení pro verbální komunikaci

- ▶ Snažte se, aby váš projev nebyl příliš monotónní.
- ▶ Zabraňte tomu, aby vaše emoce ovlivnily plynulost a hlasitost vašeho projevu.
- ▶ Pozor na „slovní vycpávky“ (hm, vlastně, že apod.).
- ▶ Nemluvte mnoho, hlavně když jde o závažné jednání, ve společenské komunikaci dejte šanci i druhým.
- ▶ Při mluveném projevu dejte přednost krátkým větám – jsou účinnější, ekonomičtější a posluchač je dokáže snadněji vstřebat.
- ▶ Nepoučujte druhé.
- ▶ Nemluvte příliš o sobě. Zájmeno já nahraďte zájmeny my, vy, ty.
- ▶ Nepodléhejte momentální náladě. Nenechte předávání informací ovlivnit vnitřními emocemi.
- ▶ Nenud'te rozvlácností a podrobnostmi. Vždy se ptejte sami sebe, zda je právě tato informace pro posluchače důležitá a proč.
- ▶ Neměňte často téma hovoru. Při změně tématu vždy poskytněte posluchačům dostatek času na seznámení se s novým tématem.
- ▶ Mluvte pomalu a zřetelně artikulujte. Příliš vysoké tempo řeči posluchače irituje.
- ▶ V mluveném projevu aktivně pracujte s pauzou a zřetelně intonujte. Ticho v mluveném projevu zvyšuje napětí.
- ▶ V rozhovoru se soustřeďte na podstatné.
- ▶ Používejte příklady.
- ▶ Ved'te dialog a ne monolog.
- ▶ Přizpůsobte volbu jazykových prostředků komunikačním schopnostem příjemce (viz str. 35).

## Opakování

U jednotlivých typů otázek uveďte příklady:

otevřené

---

---

---



uzavřené

---

---

---

alternativní

---

---

---

sugestivní

---

---

---

kontrolní

---

---

---

protiotázky

---

---

---

**Uved'te situace vhodné pro užití jednotlivých vyjadřovacích stylů:**

měkký styl

---

---

---

střední styl

---

---

---

silný styl

---

---

---

Uved'te výrazy, které pomáhají rozvíjet komunikaci a které jí naopak blokují.

+

---

---

---

---

---

---

---

---

-

---

---

---

---

---

---

---

---

# PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

Prezentace nabývá v běžné praxi stále většího významu. Zvládnutí základů prezentačních dovedností bývá dnes pokládáno za základní kompetenci každého intelektuálně pracujícího zaměstnance. Prezentace dnes již neznamená jen zvládnutí mluveného slova a neverbálních signálů, za běžný standard bývá pokládána také schopnost vytváření prezentací v PowerPointu.

**Co se dozvíte:**

- ▶ Jak využívat verbální a neverbální techniky při prezentaci.
- ▶ Jaké techniky vám umožní být při prezentování efektivnější.
- ▶ Jak navázat pozitivní vztah s posluchači.
- ▶ Jak působit při prezentaci profesionálně.

**Co se naučíte:**

- ▶ Jak postupovat při tvorbě prezentace.
- ▶ Jaké jsou typy prezentací.
- ▶ Jak správně pracovat s PowerPointem.

## 2.1 Prezentační techniky

V průběhu prezentace je nutné mít neustále na mysli, že posluchač uslyší náš projev pouze jednou. Těto skutečnosti musíme podřídit výběr verbálních a neverbálních prostředků. Posluchač by se měl po celou dobu prezentace cítit pohodlně, bude tak schopen vnímat informace s maximální soustředěností.

K vytvoření srozumitelné prezentace nám mohou pomoci některé z následujících technik:

### Technika POS

- P POUŽÍVEJTE
- O OBYČEJNÁ
- S SLOVA

Slova jsou paradoxně hlavní překážkou porozumění v komunikaci. Pokud v prezentaci použijeme příliš mnoho neznámých termínů, popřípadě výrazy, které jsou mnohoznačné, můžeme tím vnímání obsahu prezentace posluchačem negativně ovlivnit. Je nutné vždy brát v úvahu, jaká je skladba posluchačů, a tomu přizpůsobit výběr jazykových prostředků. Pokud posluchač nebude našim slovům rozumět, bude se soustředit na neverbální složku projevu a informace získávat z ní.

**Pokud není verbální a neverbální složka v rovnováze,  
věříme více řeči těla.**

Snažíme-li se přesvědčit posluchače o něčem, čemu sami nevěříme, neverbální znaky nás z toho mohou usvědčit.

### Technika SPOR

- S SITUACE
- P PROBLÉM
- O OTÁZKA
- R REAKCE

Tato technika nám umožňuje systematicky strukturovat myšlenky. Vnímání a orientace v projevu pak budou pro posluchače méně náročné.

Pokuste se předložit situaci tak, abyste v posluchačích vzbudili zájem o více informací. Sdělte publiku obecně známou skutečnost, s níž budou souhlasit.

Poté popište problém, který z této situace vyplývá. Snažte se jej definovat přesně ve vztahu k otázkám proč, pro koho (*něco nevyšlo, někdo nesouhlasí, nevíme, co dělat* apod.).

Formulací problému se snažte přinutit posluchače, aby vyslovil otázku, popřípadě ji můžete vyslovit vy (*Co budeme dělat? Jak se přizpůsobíme? Jak toho využijeme? Jak tomu budeme příště předcházet? Kdo má pravdu?* apod.).

Reagujte na vzniklou situaci. Pokuste se připravit si předem několik variant reakcí a ty pak posluchači nabídnout.

### **Začátek a konec prezentace**

Pamatujte, že prezentace začíná již v okamžiku, kdy vstanete a jdete k prezentačnímu místu. Zabraňte degradování prezentace vlastním nevhodným chováním před zahájením prezentování (různé posunky k posluchačům, mimovolná gesta, dávání najevo, že jsem se nepřipravil/a, apod.). Sebevědomý nástup před zahájením prezentace vám pomůže u posluchačů zajistit respekt.

Prezentace končí v okamžiku, kdy prezentující usedá zpět na své místo a slovo je předáno dalšímu účastníkovi, popřípadě v okamžiku, kdy opouštíme místnost, v níž jsme prezentovali. Nevhodným chováním po ukončení projevu můžeme velmi negativně ovlivnit celkový dopad prezentace na posluchače.

## 2.2 Pravidla pro využití powerpointové prezentace

V dnešní době již patří PowerPoint jako podpůrný vizuální prostředek pro naši prezentaci mezi naprosto běžné standardy. Využívání této aplikace vyžaduje znalost několika pravidel, které nám zajistí efektivitu při sdělování našeho projevu.

**Informace o vnějším světě získáváme:**

75 % zrakem

15 % sluchem

10 % čichem, chutí a hmatem

Mějte na paměti, že vizuální vjemy vnímáme přednostně. Snímek je proto nutné sestavit tak, aby nebyl těmito prvky přesycen a nerozptyloval posluchače od vnímání vašeho projevu.

### DODRŽUJTE PRAVIDLO 5 NA 5

Základním pravidlem pro rozvržení snímku je **pět slov na řádek a pět řádků na snímek**. Nevypisujte celé věty, ale pouze stručná hesla, která posluchačům pomohou „znovu se chytit“, pokud se v průběhu vašeho projevu někam „zatoulali“. Využíváním této techniky zajistíte, že se posluchač bude schopen ve snímku zorientovat a vnímat to, co sdělujete. Pokud snímek „přehtíte“ informacemi, bude posluchač soustředit svou pozornost ke snímku, a teprve následně bude schopen sledovat to, co říkáte.

### POUŽÍVEJTE DOSTATEČNOU VELIKOST PÍSMÁ

Cokoli, co je psané písmem menším než velikosti 28, je příliš malé. Velikost písma na snímku přizpůsobte velikosti místnosti, v níž budete prezentovat. Použijte takovou velikost, kterou budou schopni přečíst také posluchači v posledních řadách.

### NEPODTRHÁVEJTE

Na snímku zvýrazňujte pomocí tučného písma, popřípadě kurzívy. Podtrhávání nepůsobí příjemně a pokládá se v případě použití PowerPointu za chybu.

## ZVOLTE VHODNÝ DRUH PÍSMO

V prezentaci bychom měli použít pouze jeden druh písma, prezentace tím bude působit elegantněji než v případě využití několika druhů. Lépe zde vypadá písmo bezpatkové.

## EFEKTY POUŽÍVEJTE S ROZUMEM

Pokud v rámci každého přechodu použijeme některý z animačních efektů a případně tyto možnosti využijeme také uvnitř snímku (otáčení textu, prolukování, přechody snímku z různých stran, otáčení apod.), bude posluchač zřejmě okouzlen naší znalostí PowerPointu, ale z naší prezentace si namísto obsahu zapamatuje pouze tyto efekty. Ideální je zvolit si jeden, případně dva druhy přechodu, a ty využívat po celou dobu prezentace.

## POSKYTNĚTE PUBLIKU ČAS PRO SEZNÁMENÍ S NOVÝM SNÍMKEM

Při přechodu k novému snímku vždy posluchačům poskytněte možnost se s novým snímkem seznámit, než začnete s výkladem. Tento krok je zcela nezbytný v případě, že vaše prezentace obsahuje grafy, popřípadě tabulky, v nichž se posluchač musí nejdříve zorientovat. Teprve následně bude schopen věnovat pozornost vašemu výkladu.

## RESPEKTUJTE PRAVIDLA PRO POUŽITÍ GRAFŮ A TABULEK

Při využívání grafů a tabulek v PowerPointové prezentaci je nezbytně nutné brát ohled na maximální zřetelnost a pochopitelnost. Posluchači uvidí grafiku pouze jednou. Proto je třeba použít dostatečně velké písmo u popisků, jednotlivé části výrazně barevně odlišit. V případě tabulek je vhodné zaznamenat pouze nejdůležitější informace, složité číselné údaje si posluchač nebude schopen zapamatovat.

## POUŽIJTE VHODNÉ BARVY

Je efektivnější používat podklad a písmo, které budou v maximálním kontrastu – tím si zajistíme dobrou čitelnost i ve světlejší místnosti. Ideální kombinace je tmavý podklad (modrý, červený, zelený) a světlé písmo (bílé, béžové apod.).

## Opakování

Pokuste se na tomto PowerPointovém snímku najít alespoň 5 chyb.

# ÚVOD, VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

- KOMUNIKACE JE ZÁKLADNÍ ŽIVOTNÍ POTŘEBOU
- KOMUNIKUJÍ NEJEN LIDÉ ALE I ZVÍŘATA
- KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY
- FUNKCE KOMUNIKACE
- KOMUNIKACE JE PROCES
- KOMUNIKACE JE RECIPROČNÍ PROCES
- ZKRESLOVÁNÍ INFORMACE
- DRUHY KOMUNIKACE
- VYBRANÉ KOMUNIKAČNÍ TEORIE
  - transakční analýza
  - pragmatický systémová Watzlawickova komunikační teorie
  - Rogersova teorie komunikace
  - tematicky centralizovaný interakční systém - TCI

Správné odpovědi naleznete na str. 45



## 2.3 Využití neverbální komunikace

Při prezentaci je vhodné používat následující prvky neverbální komunikace:

### Pohyb a postoj

Již od prvního okamžiku, kdy vstoupíte do zorného pole komunikantů, je každý váš pohyb sledován a interpretován, proto:

- Nevstupujte na prezentační místo ukvapeně a nesměřujte přímo k řečnickému pultu – budete působit nejistě.
- Nevystupujte příliš rutinně a nenuceně – posluchači by měli dojem, že se předvádíte.
- Nestůjte po dobu prezentace na jednom místě – budete působit strnule.

### POHYB

Kombinujte klid a pohyb – to vám umožní ventilovat přemíru energie, která se ve vás hromadí vylučováním adrenalinu.

Váš pohyb musí být systematický, chaotické pobíhání odvede pozornost diváků od obsahu. Vytvořte si systematickou „pohybovou reakci“:

- Postupte směrem ke skupině – při zahájení přednášky/ při sdělení závažné informace.
- Přejděte k pomocnému prezentačnímu prostředku (př. meotar, PC).
- Jděte k prezentační ploše (plátno) – pokud chcete upozornit na důležitý graf či tabulku.
- Přesuňte se k „věci“ (prezentační pomůcka, poznámky apod.).

### POSTOJ

- Stůjte pevně a čelem k cílové skupině.
- Obě nohy mějte zatížené rovnoměrně, na šíři ramen od sebe.
- Váhu udržujte na celých chodidlech.
- Stůjte zcela vzpřímení.
- Paže nechte volně viset podél těla nebo je volně vložte do sebe nad úrovní pasu.

Systematický pohyb střídáte s pevným postojem. Budete klidnější (postupně odbouráte přebytečný adrenalin) a budete působit sebejistě a důvěryhodně.

## Mimika a pohled očí

Snažte se s publikem udržovat **oční kontakt**. Poslouží vám jako důležitá zpětná vazba. Zkuste si v publiku najít tzv. „spřízněné duše“ a s nimi setrvejte ve zrakovém kontaktu. Naučíte-li se pracovat s očním kontaktem, budete také schopni zredukovat vizuální vjemy způsobující předrážděnost a celkově se uklidníte. Délka jednoho kontaktu by měla být po jednu celou myšlenku 3–5 sekund.

Živá řeč předpokládá živý obličej. Vaše **mimika** by měla být v souladu s obsahem slov a tempem řeči. Zkuste se vyhnout zejména křečovitému výrazu. Nebojte se při prezentaci usmát, kdykoliv k tomu bude příležitost (pozor ale na příliš široký úsměv na začátku prezentace před neznámým publikem).

## Gesta

Názorná gesta podporují vaše slova a mohou dokonce nahradit chybějící vizuální pomůcky. Je ovšem třeba dodržovat několik zásad:

- Vyhněte se gestům, která působí příliš nenuceně.
- Neschovávejte ruce za zády, budete působit nejistě.
- Neschovávejte ruce v kapsách, budete působit příliš ležerně.
- Vyvarujte se zakrývání obličeje rukou, škrábání na nose nebo v týlu, tato gesta působí zmateně, vyvolávají pocit, že něco skrýváte, že tomu, co říkáte, sami nevěříte.

## GESTA DLANÍ A JEJICH INTERPRETACE

- Dlaně namířené k posluchačům jsou spojovány s pravdomluvností a upřímností.
- Sepjaté ruce vyvolávají napětí a nedůvěru.
- Pohrávání si s tužkou působí jako poučovatelský až hrozivý signál.
- Ruce po stranách se zaťatými pěstmi svědčí o zadržovaném napětí či dokonce hrozbě.
- Ruce zkřížené na prsou vytvářejí bariéru vůči divákům.
- **Ideální pozice = ruce volně vložené do sebe těsně nad úroveň pasu.**

## Zevnějšek

Svým oblečením signalizujete míru úcty k publiku. Oblečte se vždy o stupeň výše než vaši posluchači.

### Opakování

Uveďte alespoň 5 neverbálních signálů, které mohou v průběhu prezentace působit pozitivně a které naopak negativně.

+

---

---

---

---

---

---

---

---

-

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.4 Využití verbální komunikace a paralingvistiky

Nejvhodnější formou pro prezentaci je spisovný jazyk v hovorové podobě. Pamatujte si, že to, s jakou úctou se chováte k jazyku, vypovídá také o vaší úctě k posluchačům. Při prezentaci je vhodné používat následující prvky verbální komunikace:

### **Pestrost**

Čeština má bohatou slovní zásobu (asi 250 tisíc slov), proto se nebojte používat synonyma, příklady, metafory, přívlastky apod. Stereotypu zabráníte také různorodostí v délce vět, snažte se delší věty střídat s krátkými.

### **Stručnost a výstižnost**

Posluchači nemají dostatek času na rozplétání dlouhých a složitých vět. Dejte proto přednost krátkým přímým větám. Jsou srozumitelnější a účinnější, protože se posluchačům snadněji pamatují a vnímání projevu je pak efektivnější. K oživení a ozřejmení používejte činné věty, např. „prezentovaný předmět by se neměl umístit do pozadí, nebo být schován za mluvčího“ zformulujeme lépe „předmět umístěte na dostatečně viditelné místo v popředí“.

### **Pozitivní výrazy**

Pozitivní věty jsou srozumitelnější a posluchači si je zapamatují snadněji než věty záporné. Snažte se vyhýbat zejména řazení několika negativních výrazů po sobě. Např. sdělení „zkuste se nezadržávat a nespěchejte“ lze zformulovat lépe takto „mluvte pomalu a srozumitelně“.

### **Psychopřestávky**

Pozornost posluchače upadá přibližně 5–10 minut od začátku prezentace, je tedy nutné ji znovu aktivovat, např. poznámkou či krátkým příběhem apod.

### **Paralingvistika**

Zrychlené tempo řeči působí nepříjemně. Naopak ticho zvyšuje napětí a použitím „dramatických pauz“ můžete dát najevo, že jste pány situace.

Situace, které pauzu vždy vyžadují:

- na začátku prezentace, před vyslovením první věty
- potřebujete-li pohled posluchačů soustředit k promítanému snímku
- při manipulaci s podklady a technikou
- při změně tématu (ještě před novým snímkem) - pauza posluchači poskytne čas na seznámení s novou problematikou

### DÝCHÁNÍ

Pokud budete dýchat pravidelně a uvolněně, váš hlas bude znít silně a jasně. Vždy se nadechněte dříve, než spotřebujete všechny vzduch potřebný pro tvorbu hlasu (tím se celkově zklidníte).

### INTONACE A HLASITOST

Snažte se předcházet monotónní intonaci. Střídání ztlumení a zesílení hlasu přispěje k udržení pozornosti posluchačů.

### Čeho se při prezentaci vyvarovat

#### Cizí slova

Odborné termíny a cizí slova používejte, jen je-li to nezbytně nutné či v případě, že před vámi sedí úzce specializované publikum. Vyvarujte se stereotypní slovní zásoby. Profesionální slang můžete použít, pouze pokud jste si zcela jistí, že jsou vaši posluchači s významem daného termínu seznámeni.

#### Já

Pozor na nadměrné používání slova „já“. Používejte ho jen pokud je to nezbytně nutné k dosažení cíle vaší prezentace. „Já“ svědčí o prosazování osobního zájmu.

#### Dlouhé věty/souvěti

Jedna věta by neměla obsahovat více než 15 slov. K jedné větě hlavní by měla náležet jedna věta vedlejší. Při dodržení těchto pravidel dospěje vaše sdělení k posluchačům rychle a srozumitelně.

#### Slovní vycpávky

Např. tak, takže, že, já se domnívám, v podstatě, vlastně...

#### Fráze

Nadměrné užívání frází může vést k nepřesnostem a nedorozuměním.

## Opakování

Uved'te alespoň 5 verbálních prostředků, které mohou v průběhu prezentace působit pozitivně a které naopak negativně.

+

---

---

---

---

---

---

---

---

-

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.5 Příprava a tvorba projevu

### Téma

Vymezte do hloubky, ne do rozsahu – struktura projevu bude pevnější při detailním rozboru úzce vymezeného tématu. Vymezení užšího tématu umožňuje postihnout vše důležité a zjednoduší přípravu baterie argumentů pro případné dotazy publika.

Opakovaně rozděľujte téma podle podstatných částí a ty následně rozděľte do dalších skupin – podskupin atd., až bude téma vyčerpáno, tj. rozebráno do hloubky (pomůže vám, když si vytvoříte „pavouka“ a budete postupovat od hlavy – názvu tématu k jednotlivým podtématům, které budete dále členit).

Při vymezování tématu vždy myslte na to, že větší efekt bude mít malá oblast rozebraná do hloubky než předání povrchních informací o širokém tématu.

### Účel

Ještě před začátkem zpracování tématu je důležité si jasně definovat cíl prezentace. Rozsah jednotlivých podtémat musíme tomuto cíli přizpůsobit. Je vhodné se neustále ptát, proč je právě tato informace pro posluchače důležitá a jak její zahrnutí do prezentace pomůže dosáhnout zvoleného cíle. Abychom mohli rozebrat téma do hloubky, je nutné vymezit účel prezentace. Rozlišujeme dva základní typy projevů:

#### Informativní projev

Vysvětluje a poučuje. Při jeho tvorbě si ujasněte informace, které chcete sdělit.

#### Přesvědčovací projev

Ovlivňuje postoje a chování, proto se snažte identifikovat především postoj či chování, které chcete změnit.

### Analýza publika

Analýza publika je nezbytným krokem pro vytvoření úspěšné prezentace. Je třeba brát v úvahu vzdělanostní úroveň posluchačů, věkovou skladbu, dobrovolnou/nedobrovolnou přítomnost při prezentaci. Neustále myslte na to, že prezentaci vytváříte pro posluchače, je tedy nutné s nimi počítat. Dobře provedená analýza publika vám umožní vybrat vhodné lexikální prostředky, zvolit intelektovou hladinu apod.

## **Informativní projev**

Je dobré soustředit pozornost na to, co publikum ví a co se ještě bude chtít dozvědět. Nepodceňujte publikum. Nezaměňujte nedostatek znalostí publika za nedostatečnou inteligenci. Všechny technické termíny vysvětlete. Pokud posluchači z velké části téma znají, dejte najevo, že jste si jejich znalostí vědomi.

## **Přesvědčovací projev**

Při přípravě se zaměřte na mínění, postoje, popř. víru posluchačů. Pak můžete vyhodnotit, které argumenty budou působit neúčinněji. Při projevu zdůrazněte svou důvěryhodnost kompetentností pro toto téma.

## **Formulace hlavních a dílčích myšlenek**

Obecné téma se snažte co nejvíce zúžit a zaměřit se na jednu konkrétní skutečnost. Jakmile zformulujete tezi, můžete projev rozčlenit do jednotlivých podrobností. Postupovat byste měli takto:

- 1 Tezi rozdělte na jednotlivé propozice.
- 2 Vylučte body, které se zdají být pro vaši tezi nejméně důležité.
- 3 Zkombinujte body, které mají společné jádro.
- 4 Zvolte body, které se nejvíce týkají vašeho publika.
- 5 Použijte nejlépe dva až čtyři body.
- 6 Svě propozice formulujte paralelně.
- 7 Rozvíňte hlavní body tak, aby byly oddělené a zřetelné.
- 8 Podpořte hlavní myšlenky: v informativním projevu použijte autority, grafy, příklady, statistiky; v přesvědčovacím projevu použijte materiál s důkazy, argumenty, motivační výzvu apod.

Příklad vymezení tématu:

*Doprava – hromadná/individuální*

*→ Individuální – automobilová/cyklo/motorky*

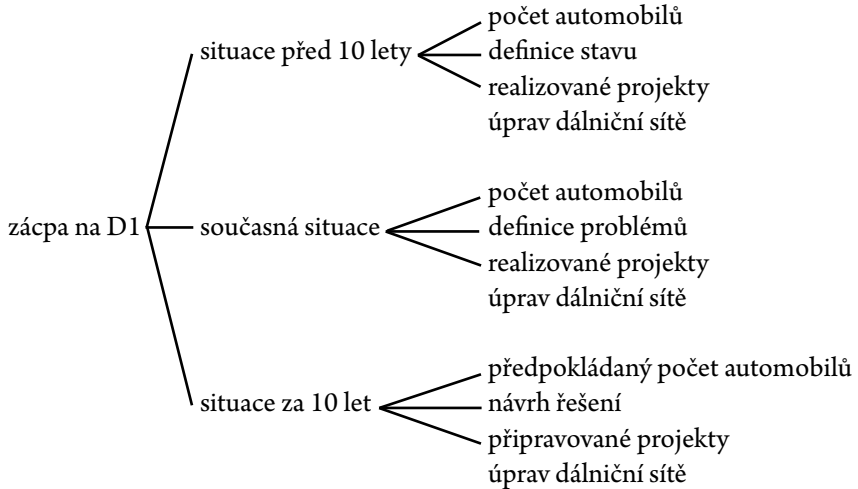
*→ Automobilová – městská/meziměstská*

*→ Meziměstská – dálniční/silnice ostatních tříd*

*→ Dálniční – dopravní zácpy na D1 → TÉMA*

Jakmile určíme konkrétní téma, můžeme začít strukturovat projev. K vytvoření osnovy nám pomůže tzv. „pavouk“.





## Uspořádání materiálu k projevu

Má-li si publikum zapamatovat a pochopit váš projev, je zapotřebí uspořádat si veškerý materiál a zvolit si vhodný vzorec, např. podle času, prostoru, tématu, problému – řešení, příčiny – důsledku a motivace.

- **Časový vzor** – uplatníme jej, pokud probíráme téma ve vývoji.
- **Prostorový vzor** – mluvíme-li o prostorové struktuře či pokud se v prostoru pohybujeme (přednáška vztahující se k popisu oblasti).
- **Tematický vzor** – rozdělujeme projev do podtémat.
- **Vzor problém – řešení** – použijeme především v přesvědčovacích projevech, v první části projevu otevřeme problém, ve druhé části navrhneme řešení.
- **Vzor příčina – důsledek** nebo **důsledek – příčina** – zvolíme, chceme-li zdůraznit logickou posloupnost.
- **Motivované pořadí** – informace jsou uspořádány k motivaci vašeho publika, aby odpovídaly účelu projevu.

## Stylizace projevu

Vaši posluchači uslyší váš projev jen jednou, proto se snažte o maximální srozumitelnost a zřetelnost. Toho můžete dosáhnout vhodným využitím vizuálních prostředků, neverbálních signálů.

Budte ekonomičtí – konkretizace umožní vašim posluchačům přesněji pochopit, co jim chcete sdělit

Používejte krátké, známé a běžně používané termíny – jsou pro posluchače snadněji „vstřebatelné“. Posluchači tak budou schopni snadněji udržet pozornost.

Používejte aktivní slovesa – sloveso být je ve všech svých tvarech poměrně neaktivní, vyměňte ho proto za aktivní sloveso.

Využijte obrazných vyjádření. Pokud vysvětlujete složitější skutečnost, zkuste ji přirovnat k prožitku z praxe, pro posluchače pak bude nová informace snadněji pochopitelná. Zapojte svou představivost.

Vyhněte se vyjadřování typickému pro písemný styl (výše jmenovaný, dále jmenovaný atp.). Jazyk má zajišťovat, aby se nikdo necítil nepohodlně. Vyhněte se také slangovým, vulgárním a ofenzivním výrazům. Pozor zvláště na profesní slang, pokud hovoříte s publikem z jiné pracovní oblasti.

### **Vytvořte si osobní styl**

Posluchači obvykle lépe reagují na řečníka, který používá osobní styl, tj. mluví spíše „s nimi“ než „k nim“. Udržení odstupu od posluchačů může sice z počátku působit profesionálně, zároveň však publiku umožňuje k prezentaci přistupovat lhostejně. Pro posluchače pak bude jednodušší soustředit pozornost na jiné skutečnosti, než je vaše prezentace. Naopak pokud se vám podaří vytvořit si s publikem „vztah“, bude prezentace probíhat v interaktivní formě.

Použití osobních zájmen – vy, ty, my vyměňte za neosobní „vy posluchači“, „člověk by věřil“ apod. Zároveň (jak již bylo výše uvedeno) vynechejte v prezentaci používání zájmena JÁ. Časté použití tohoto zájmena může u posluchačů vzbudit pocit, že se pokoušíte pouze o sebezprosazení, to jim umožní postavit se do opozice. Pro vás bude zřejmě náročnější argumentační fáze v prezentaci.

Nezapomeňte ani na přímé otázky do publika – v malé skupině mohou být podnětem k aktivní diskuzi, ve velké poskytnou posluchačům čas k zamyšlení. Budou pak mít pocit, že se zajímáte o jejich názor. Tato skutečnost přispěje k pozitivní atmosféře v průběhu prezentace.

Využijte bezprostřednost – používejte 2. osobu množného čísla, uznejte zpětnou vazbu a reagujte na ni.

## Struktura projevu

Projev by měl být členěn na tři části: úvod, hlavní část a závěr.

### Úvod

Hlavním cílem úvodu je získat pozornost a nasměrovat publikum k hlavnímu tématu. V úvodu je vhodné seznámit posluchače s osnovou prezentace, tím umožníte znovu „se chytit“ těm, kteří v průběhu vaší prezentace na okamžik ztratí pozornost. Snažte se je v úvodu motivovat, sdělte jim, proč by měli vaši prezentaci naslouchat.

#### Jak získat pozornost posluchačů v úvodu

- Položte otázku.
- Apelujte na členy publika.
- Odkazujte na současné události.
- Použijte názorné, dramatické nebo humorné příběhy.
- Použijte vizuální pomůcky.

#### Jak nasměrovat pozornost posluchačů k našemu tématu

- Sdělte publiku hlavní myšlenku svého tématu.
- Sdělte podrobný přehled svých hlavních propozic.
- Identifikujte cíl, kterého chcete dosáhnout.

#### Na co si dát v úvodu pozor

Úvod není třeba uvádět, např. Než začnu svůj projev, chtěl bych říci... apod. Nikdy se v úvodu prezentace neomlouvejte!!!

### Závěr

Je to část projevu, kterou si budou posluchači nejvíce pamatovat. Z tohoto důvodu je nutné věnovat jí velkou pozornost. K závěru bychom měli dospět přirozeně, je vhodné na něj posluchače postupně připravit. Nezapomeňte shrnout hlavní body projevu. Závěr má dvě hlavní funkce:

- **sumarizace** – formulujte základní záměr svého projevu, čeho jste chtěli projevem dosáhnout.
- **zakončení** – použitím citace shrňte vaši tezi či poskytněte zajímavou perspektivu vašeho hlediska, velmi často poslouží k efektivnímu závěru. Předložte výzvy, popř. ukončete projev otázkou. Poděkujte publiku.

## Vnitřní předěly

Jedná se o přechody a vnitřní shrnutí jednotlivých částí. Použitím předělů můžete posluchačům pomoci pochopit, že jeden bod vede k druhému, nebo kde jeden bod končí a druhý začíná.

### Kam předěl umístit

- mezi úvodem a hlavní částí
- mezi hlavní částí a závěrem
- mezi body v projevu

### Doporučení pro tvorbu projevu

- ▶ Hlavní část prezentace by neměla překročit více než 85 % z celkové plánované doby jejího trvání. Každá prezentace trvá nakonec o 10–20 % déle, než se počítalo při její přípravě.
- ▶ Dejte co nejdříve na vědomí svůj „jízdní řád“. Posluchači tak nebudou v průběhu vaší prezentace v nejistotě, v jaké části se právě nacházejí. Zároveň jim umožníte snadněji se ve vašem projevu orientovat.
- ▶ Struktura, vnitřní výstavba textu neslouží jenom vám jako pracovní technika, je zajímavá také jako orientace pro vaše posluchače. Tímto krokem budete signalizovat sebedůvěru a dobrou připravenost.
- ▶ Zajistěte si vstřícné přijetí vaší prezentace – pracujte s analýzou publika. Přizpůsobte obsah a formu prezentace vědomostní a vzdělanostní úrovni posluchačů a soustřeďte se na atraktivní oblasti v tématu.
- ▶ Vytvářejte malá „informační sousta“ a vždy po ukončení dílčího tématu proveďte krátkou sumarizaci.
- ▶ Při přechodu mezi dvěma tématy vytvářejte můstek, po kterém vás mohou vaši posluchači následovat. Tato opatření rovněž umožní „opět se chytit“ těm posluchačům, kteří mezitím tak trochu „vypnuli“.
- ▶ Kontrolujte relevantnost svých informací. Neustále se ptejte sami sebe, proč je tato informace pro posluchače důležitá. Zda ji potřebují opravdu a bezpodmínečně.

## Opakování

Zvolte si téma a pokuste se k němu vytvořit „pavouka“ – strukturu jednotlivých dílčích témat a podtémat, pokuste se jej zcela vyčerpat.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Správné odpovědi ze str. 32

- příliš mnoho textu na jeden snímek
- malá velikost písma
- střídání více typů písma
- malý kontrast mezi barvou pozadí a barvou písma
- používání nevhodných odrážek (pomlčky)
- podtržený nadpis

# KOMUNIKACE V PROBLEMATICKÝCH SITUACÍCH

Konflikt je přirozenou součástí našeho života. Každý den prožíváme a řešíme řadu pracovních i mimo pracovních střetů, které mají větší či menší dopad na náš život. Může se jednat o střet názorů, myšlenek, představ, přístupů aj. Konflikt je ve většině případů nevyhnutelný, nejde tedy o to naučit se, jak se konfliktům vyhnout, ale naučit se, jak s konflikty a střety pracovat tak, aby byly přínosné pro všechny strany a v důsledku pomohly zkvalitnit mezilidské vztahy.

## **Co se dozvíte:**

- ▶ Jak využívat verbální a neverbální techniky při řešení konfliktů a vyjednávání.
- ▶ V čem může být konflikt pozitivní.
- ▶ Jak řešit konfliktní situace, aby byl eliminován jejich negativní dopad do budoucna.
- ▶ Jak vyjednávat, chcete-li nastavit dlouhodobý vztah s klientem.

## **Co se naučíte:**

- ▶ Jak postupovat při vyjednávání
- ▶ Jaké jsou typy vyjednávání
- ▶ Metody pro posílení vlastní pozice při vyjednávání
- ▶ Techniky zvládnutí konfliktních situací

## 3.1 Konflikt

Problémy v komunikaci nastávají především tehdy, když se objeví nesoulad mezi zakódováním a dekodováním sdělení, za přítomnosti individuálních bariér a individuálních komunikačních šumů (př. emocionální nestabilita apod.).

Konflikt je nejčastěji definován jako střet dvou motivací, protichůdných postojů, zájmů, hodnot, potřeb, cílů, plánů apod. Jedná se o destabilizační prvek sociálního systému a může způsobit změnu v jeho samotném fungování. Pro osobní růst jednotlivce může být konflikt brzdou stejně jako hnací silou. Může mít **pozitivní, konstruktivní význam**, pokud:

- Přináší nová řešení, která jsou zdrojem změn.
- Ukončuje negativně vnímané procesy a stavy.
- Zabraňuje ustrnutí – nutí hledat stále nové cesty.
- Vede k výměně informací a otevřené diskuzi.
- Uvolňuje napětí a pomáhá ventilovat emoce.
- Učí řešit problém – vede k analýze.
- Ověřuje a přehodnocuje vztahy.
- Poskytuje zpětnou vazbu, umožňuje sebereflexi.

**Neřešený konflikt se často vrací, eskaluje a může vést k destrukci.**

### Konfliktní situace

Konflikt je charakteristickou formou sociální situace a má především procesualní charakter. Jedná se o systém interakcí mezi účastníky, kteří vystupují v této vzájemné interakci otevřeně a přímo proti sobě, nepřátelsky si zasahují do jednání. Schopnost vyrovnat se s konfliktní situací, řešit ji, patří mezi významné adaptační mechanismy, které pomáhají udržovat psychickou rovnováhu.

### Příčiny vzniku konfliktů

Vznik konfliktu způsobuje zpravidla více faktorů, které se vzájemně ovlivňují. Vzniká v okamžiku pocíťovaného rozporu, kdy úplné splnění potřeby jednoho účastníka vylučuje totéž u druhého.

Je zcela nevyhnutelný, neboť v jakékoli komunikaci musí dříve či později vzniknout názorový rozdíl. Každá konfliktní situace má složku věcnou (racionální), lidskou (emocionální, iracionální) a hodnotovou.

- **Racionální rovina** se týká obsahu, cílů, které chtějí strany konfliktu dosáhnout.
- **Emocionální rovina** odráží psychické potřeby a emocionální rozložení ve vztahu mezi stranami konfliktu. Čím je vztah mezi stranami konfliktu užší, tím je vztahová rovina významnější.
- V **hodnotové rovině** se promítají základní postoje a hodnoty účastníků konfliktu.

## Dělení konfliktů

### PODLE POČTU ZÚČASTNĚNÝCH OSOB

- **intrapersonální** – vnitřní konflikty jedince
- **interpersonální** – mezi dvěma osobami
- **skupinové** – konflikty vznikající uvnitř skupiny, popř. konflikt jedince s vlastní skupinou
- **meziskupinové** – mezi dvěma a více skupinami, popř. konflikt jedince s cizí skupinou

### PODLE PSYCHOLOGICKÉ CHARAKTERISTIKY

- **konflikty představ** – zdrojem je rozdílná schopnost získávat, uchovávat a vybavovat si představy
- **konflikty názorů** – příčinou jsou různé výchozí informace, hodnocení na základě nedostatečných informací a různých kritérií, případně odlišná interpretace pozorované skutečnosti
- **konflikty postojů** – střet odlišných tendencí v jednání, hodnocení daných jevů
- **konflikty zájmů** – střet jedinců, kteří usilují o uspokojení vlastních potřeb

Dalšími kategoriemi při dělení konfliktů mohou být: předmět sporu (manželské, rodičovské, rodinné, pracovní, politické, obchodní, náboženské, mezinárodní), věk či životní etapy (konflikty dětské, dospívání, dospělosti, stáří, případně konflikty mezigenerační). Behaviorální psychologie dělí konflikty na



střety 1) dvou kladných sil, 2) dvou záporných sil, 3) konflikt kladné a záporné síly, 4) dvojitý konflikt kladných a záporných sil.

### Role jedince v konfliktní situaci

V konfliktních situacích, stejně jako v ostatních sociálních interakcích, hrají účastníci určité sociální role, které predikují jejich reakce v průběhu konfliktu. Tyto role se mohou v průběhu situace vědomě i nevědomě měnit.

**Účastnická role** – je hrána jedinci, mezi nimiž konflikt vznikl, jsou přímými aktéry konfliktní situace, jednají jako protipóly.

**Role moralizující** – aktéři snaží se zmírnit konflikt, zasahují do konfliktní situace, staví se do role autority – napomínají nepřátelené strany, vytykají jejich jednání, snaží se strany přimět k smíření.

**Role provokující** – jedinci snaží se konflikt zostřit, podněcují účastníky proti sobě, povzbuzují jejich negativní pocity.

**Role řešitelská** – jedinci snaží se zjistit příčinu konfliktu, oprostí konflikt od emocí, pomáhají zprostředkovat věcné informace a vyjasňovat stanoviska. Jejich cílem je konflikt vyřešit.

**Role evidující** – pozorovatelé konfliktu, kteří do průběhu nezasahují a s účastníky konfliktu nenavazují kontakt. Spolu s nezúčastněnými členy konfliktu situaci komentují a hodnotí. Jejich postřehy by mohly mít kladný význam pro vyřešení konfliktu za předpokladu, že by se dostaly k jeho účastníkům.

**Role distancující** – aktéři pozorují konflikt s odstupem a brání se vtažení do konfliktu, nehodnotí jej ani nekomentují. Přestože mohou mít informace důležité pro vyřešení konfliktu, nepociťují motivaci tyto informace předat.

**Role nevšímavá** – jedinci naprosto neteční k probíhajícímu konfliktu. Znamky napětí ve skupině zcela ignorují, konfliktu si nevšímají, nebo jej vůbec nepozorují.

### Způsoby řešení konfliktů

Konfliktní situace patří mezi náročné životní situace, na něž mohou lidé reagovat různými způsoby:

- 1 Zvýšeným úsilím překážky zdolávat - dotýčný se snaží prosadit svůj názor nebo vyjednat.
- 2 Rezignací nebo zaměřením na náhradní cíl – přizpůsobí se nebo z konfliktu unikne.

- 3 Použitím některé z technik, které vedou k překonání napětí a úzkosti pramenící z nemožnosti dosáhnout cíle – zapojí do řešení konfliktu další osoby (např. mediátora, rodinného poradce, kněze) nebo instituce (soud).

Na dobře zvoleném stylu řešení daného konfliktu záleží, jaký na nás bude mít situace emocionální dopad, nakolik se promítne do našich vztahů s ostatními osobami v konfliktu a zda se podobných konfliktů do budoucna vyvarujeme, případně je budeme umět účinně řešit.

**Cílem řešení konfliktu je spokojenost člověka – se sebou samým, se svou situací či s obojím současně.**

## **Techniky řešení konfliktů**

### **SPONTÁNNÍ ŘEŠENÍ**

Tyto techniky nelze snadno specifikovat. Jedná se o obranné mechanismy vůči zátěži. Mezi nejčastěji uváděné patří tyto techniky: agrese, únik, egocentrismus, regrese, fixace, rezignace, izolace, popření, kompenzace. Tyto techniky jsou používány v běžných projevech jedinců. Jsou-li používány přiměřeným způsobem, zvyšují životní spokojenost, udržují duševní rovnováhu a redukují psychické napětí. Kterákoli z těchto technik může být samozřejmě použita také neadekvátně.

### **ZÁMĚRNÉ ŘEŠENÍ ÚČASTNÍKY**

Využití negociace – **vyjednávání** – bez zapojení třetích osob. Jedná se o záměrný, racionální proces, v jehož průběhu se uplatňuje také emocionální složka. Cílem jednání je snížit napětí, odstranit averzi a změnit soupeřivý postup na obou stranách. Proces řešení postupuje od shromáždění všech potřebných informací, jejich analýzu na základě věcného rozboru, přes promýšlení možností řešení k přijetí vzájemné dohody uspokojující společné zájmy. Podmínkou úspěšného vyřešení konfliktu je opuštění účastnických rolí a přijetí role řešitelské. Častou příčinou selhání řešení jsou různé kulturní návyky a hodnotové orientace jednotlivců, ačkoli všichni účastníci sporu předpokládají, že právě tato východiska jsou shodná.

### **ZÁMĚRNÉ ŘEŠENÍ TŘETÍ OSOBOU**

V situacích, kdy není možné vyřešit konflikt samotnými účastníky, je nutné přistoupit k řešení konfliktu za přítomnosti třetí strany. Existují tři varianty řešení

konfliktů třetí osobou, a to soud, arbitráž (rozhodčí řízení) a mediace (vyjednávání za přítomnosti třetí osoby). Jako nejefektivnější se jeví použití mediace, jejíž problematice je věnována samostatná kapitola (viz str. 52).

### Vyjednávání

Než přejdeme k rozboru vyjednávacích technik, je důležité připomenout si základní techniky verbální a neverbální komunikace. Aplikace těchto technik v průběhu vyjednávání nám může velmi významně pomoci. Zvládnutí těchto základů je nezbytné pro „hladký“ průběh komunikace.

**Zrcadlení** – přizpůsobení se prostředí, náladě a neverbálním technikám komunikačního partnera. Jedná se vlastně o napodobení vyjadřování partnera v oblasti gest, mimiky, tempa řeči, síly hlasu apod. Tuto techniku je nutné předem vyzkoušet, je důležité, aby napodobování a přizpůsobení se probíhalo přirozeně a nenásilně, v opačném případě bude mít komunikační partner pocit, že se mu vysmíváte. Zvládnutí této techniky dává partnerovi v komunikaci pocit, že si rozumíte a chápete se, odbourává komunikační bariéry.

**Nepředpokládejte.** Je důležité uvědomit si, co jsme se ve vzájemné komunikaci dozvěděli a co si myslíme, že jsme se dozvěděli. Na základě předpokladů nejsme schopni udělat objektivní a reálné závěry, velmi často je špatný předpoklad původcem vzniků konfliktních situací.

**Ptejte se.** Pokud si nejste jistí, že jste informaci dobře porozuměli, vždy vhodnou otázkou potvrďte pochopení informace. Předejdete tím nedorozuměním

**Buďte empatičtí.** Dejte partnerovi najevo pochopení a schopnost podívat se na předmět vyjednávání také z jeho „úhlu pohledu“.

**Naslouchejte.** Partnera nepřerušujte a přiznejte mu právo na vyjádření vlastního názoru. Naslouchání dejte najevo parafrázováním.

**Eliminujte JÁ.** Časté používání zájmena JÁ znamená prosazování vlastního zájmu. Pokuste se zájmeno JÁ nahradit kooperativním MY.

**Omezte negaci.** Snažte se negaci nahradit pozitivními výrazy, otevřete tak možnost spolupráce. Každé užití NE spolupráci blokuje.

**Při vnímání situace nepodléhejte emocím.** Snažte se nad jednáním získat nadhled a emoce držte pod kontrolou. Přemýšlejte o tom, co říkáte a proč to říkáte. Vždy zvažte, jestli právě tato informace bude znamenat posun ve vyjednávání.

**Všímejte si toho, co vás s partnerem spojuje.** Zbytečné zabředávání do rozdílů komunikaci blokuje.

**Hleďte řešení přijatelná pro všechny strany.** Vynucená dohoda obvykle dlouho netrvá.

## Typy vyjednávání

Vyjednávat můžeme buď pozičně, kdy budeme bránit čistě naše zájmy, nebo kooperativně, kdy bude našim cílem řešení a vyřešení situace ke spokojenosti obou stran. Rozlišujeme čtyři základní typy vyjednávání

### VIRTUÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

- Je založeno na klamání.
- Základním principem je neochota jedné ze stran dohodnout se.
- Kritériem úspěchu je nedosažení dohody.
- Klíčovým prvkem je předstírání zájmu o dohodu, chaotický proces vyjednávání, vytváření umělých problémů a důvodů, proč nelze dohodu uzavřít.

### KOMPETITIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

- Je založeno na soupeření.
- Cílem je získat maximální prospěch pro sebe.
- Kritériem úspěchu je vlastní zisk, vítězství, případně prohra druhé strany.
- Klíčovými prvky vyjednávání jsou otevírací nabídka, sběr informací, získání převahy, smlouvání, využívání polopravd, popřípadě lži.

### KOOPERATIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

- Je založeno na vytváření nových hodnot.
- Základním principem je:  $J\dot{A} + T\dot{Y} = \text{zisk pro obě strany}$ .
- Kritériem úspěchu je oboustranná spokojenost.
- Klíčovými prvky je spolupráce, empatie, tlumení emocí, hledání řešení, kreativita, společný jazyk, otevřenost pro nové postupy.
- Kooperativní jednání je definováno spoluprací zúčastněných stran.

### PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

- Je založeno na spravedlnosti, odosobnění a objektivizaci. Hledá oboustranně výhodné řešení.

- Základním principem je hledání objektivních kritérií, vědomě se nezabývá mezilidskými vztahy.
- Kritériem úspěchu je oboustranný zisk, dosažení objektivně spravedlivé dohody i přesto, že bude pro jednu stranu méně výhodné.
- Klíčovými prvky vyjednávání je objektivizace kritérií, diskuze se soustřeďuje pouze na podstatu vyjednávání a jsou v ní eliminovány podružné zájmy, přetřásání minulosti. Proces vyjednávání je jasný a je zcela objektivní.
- Jako nejvyšší hodnotu staví spravedlnost oproti kooperativnímu jednání, pro něž je nejdůležitější dosažení kompromisu uspokojivého pro obě strany.

Vzhledem k tomu, že je principiální vyjednávání založeno na dosažení spravedlnosti, je považováno za nejefektivnější vyjednávací metodu. Z tohoto důvodu se budeme technikám principiálního vyjednávání věnovat podrobněji.

Postup principiálního vyjednávání byl vyvinut pro aplikaci v nejnáročnějších podmínkách. Je používán policisty, při mezinárodních jednáních apod. Tento postup si můžete sami v praxi vyzkoušet při jednání s kolegou nebo s klientem.

### Pět kroků průlomového jednání

- 1 Ovládnutí vlastního chování.** V případech, kdy jsme slovně napadnuti, popřípadě druhá strana ostře odmítne náš návrh, máme tendenci rychle reagovat. V tomto okamžiku je nutné maximálně se soustředit na ovládnutí vlastních emocí a zaměřit se na předmět vyjednávání. Pro získání nadhledu se zkuste na celý průběh podívat s odstupem, vžít se do role diváka/pozorovatele celého děje. Pro získání odstupu je potřeba získat čas, což je složité, zejména v situacích, kdy není možné jednání přerušit či odložit. Může vám k tomu pomoci několik následujících technik.

*Příklad:* Prostor v jednání vyplněný mlčením, může zpochybnit rezolutní nesouhlas druhé strany a umožnit partnerovi sestoupit z pozicičního jednání. Můžete např. nabídnout partnerovi kávu, jít otevřít okno apod.

Nebo můžete prostě říci: „Toto mne velice zaujalo, můžete mi celou situaci ještě znovu zopakovat?“ „Tato situace je opravdu nestandardní, musím o tom chvíli přemýšlet.“ Je možné také použít parafrázi: „takže říkáte, že... To je velmi zajímavé, určitě bychom to mohli rozebrat více do detailu.“

- 2 Přejděte na stranu partnera.** Nestavte se do opozice, naopak zaskočte partnera vyjádřením souhlasu s jeho stanoviskem, vstupte do role „dávlova advokáta“. Partner zpravidla očekává, že budete oponovat, touto změnou bude zaskočen a vám se může podařit vytvořit příznivou atmosféru jednání, či partnera sesadit z jeho pozice. Pokuste se vžít do role druhé strany.

*Příklad:* Pokud používáte tuto techniku, nikdy nesmíte za větou souhlasu použít ALE. Tato spojka popírá vše, co jste předtím řekli, jako např. „Souhlasím s vámi, že tohle by se stávat nemělo, ale snažte se pochopit naši situaci.“

Použijte věty typu: „Připouštím, že to tak z vašeho pohledu může vypadat ...“ „Souhlasím, že toto by se nemělo stávat ...“ „Na vašem místě bych byl/-a také znepokojen/-a.“

- 3 Přeneste jednání do jiného rámce.** Tento krok zcela změní hru, která je rozehrána. Je vhodné ho použít v okamžiku, kdy je zřejmé, že jednání tak, jak je v daném okamžiku postaveno, bude jen stěží vést k řešení.

*Příklad:* „Pokusme se vyhodnotit situaci z jiného úhlu.“ „Zamysleme se, jaký vliv bude mít rozhodnutí na celkový chod oddělení v horizontu jednoho roku.“ „Co se stane, když se dohodneme?“ „Pojďme najít řešení, které bude pro nás oba výhodné.“

- 4 Hledejte zájmy.** Jedná se o zjištění a uspokojení partnerových zájmů. Za zájmy se zpravidla schovává poziční boj, pokud se nám podaří zájmy ve správný okamžik odhalit, můžeme vyjednávat s odkrytými kartami.

*Příklad:* Pro toto řešení je podstatné nabízet několik variant postupu řešení. „Bude vám více vyhovovat pondělí, nebo čtvrtek?“ Můžeme se také zaměřit na skryté zájmy partnera. „Vím, že chcete..., mohu vám s tím nějak pomoci?“

- 5 Reálný pohled.** Přimějte oponenta k reálnému pohledu na situaci a nenechte ho rozpoutat emocionální boj. Nikdy se to nesnažte partnerovi „nandat“, výhrůžky a manipulace se často obrátí proti vám. Jednoduše řečeno, zabraňte mu říci ne. Nikdy příliš na partnera netlačte, pod tlakem se dostávají ke slovu instinkty a obranné reflexy, které nevycházejí z objektivního a reálného vyhodnocení situace. Nesnažte se zvítězit, ale ukončit jednání dohodou, která bude mít za následek oboustrannou spokojenost. Cílem je udržet protistranu u předmětu jednání.

*Příklad:* „Jistě se shodneme, že našim společným cílem je...“ „Jistě máte také zájem pohlízet na věci reálně.“ „Teď bychom měli především najít řešení, které by vyhovovalo nám oběma.“

### Výsledky vyjednávání

**Kolaps** – jednání je přerušeno a není už možné v něm pokračovat. Pro další spolupráci je kanál zablokován.

**Nedohoda** – pokud nelze najít podmínky, přijatelné pro obě strany a účastníci se shodnou na tom, že dohoda není možná. Tento výsledek však nevylučuje možnost spolupráce v jiném případě.

**Dohoda** – účastníci ukončí jednání dohodou, může se jednat o částečnou dohodu, nebo úplnou dohodu.

### BATNA (= Best Alternative To Negotiated Agreement)

Jedná se o nejlepší alternativu, tzv. „záložní řešení“, které použijeme v případě, že se nedohodneme. Jednání s vědomím tohoto náhradního řešení nám umožní jednat racionálně, objektivně a udržet si odstup.

*Příklad:* V případě, že chcete prodat dům a máte kupce, který je ochoten dát vám za něj dva miliony korun, vyplatí se vyjednávat s dalším kupcem, pokud je ochotný dát vám za dům více než dva miliony. BATNA je v tomto případě první kupec – víte, že dům neprodáte za méně než dva miliony korun.

#### Co lze u vyjednávání ovlivnit:

- ▶ Čas: Na kdy jednání naplánovat? Bude termín vyhovovat oběma stranám?
- ▶ Délka trvání: Kolik času budeme na projednání potřebovat? Specifikací délky trvání jednání se vyhneme případnému časovému stresu.
- ▶ Rychlost jednání: Jaké tempo řeči je pro komunikaci s partnerem vhodné?
- ▶ Místo jednání: Je lepší zvolit neutrální půdu, nebo využít výhodu „domácího hřiště“?
- ▶ Harmonogram jednání: Co budu projednávat jako první? Jakým způsobem seřadím body, které budou předmětem jednání?
- ▶ Návrh dohody: Jaké řešení navrhnou?

## Mediace

Mediace je neformální, strukturovaný proces řešení konfliktu mezi dvěma či více lidmi. Je komunikační metodou, která využívá poznatků různých vědních oborů (psychologie, sociologie, sociální práce, případně i práva a ekonomie).

Za proces a průběh jednání je zodpovědný tzv. **mediátor**, nestranný zprostředkovatel řešení sporu. Účastníci konfliktu jsou odpovědní za obsah jednání a podobu výsledné dohody, mediace se účastní vždy dobrovolně (nelze k ní nikoho donutit). Mediátor by měl pomoci účastníkům sporu aktivovat jejich schopnosti a nalézt jejich vlastní zdroje pro řešení dané situace a tím rozvíjet jejich potenciál konfliktní situace nadále řešit samostatně. Jde tedy nejen o vyřešení daného sporu, ale především o ukázání cesty, jak spory pro příště efektivně řešit. Cílem mediace je hledání řešení konfliktní situace, které by maximálně vyhovovalo všem zúčastněným stranám.

## Výhody mediace

Na rozdíl od soudního nebo jiného autoritativního rozhodnutí umožňuje mediace účastníkům sporu aktivní zapojení do řešení problému, vyslechnutí a vyjasnění názorů a postojů stran mezi sebou a nalezení optimálního řešení. Může tak napravit či obnovit vzájemné vztahy mezi spornými stranami a usnadnit tak další komunikaci, učí protivníky spolupráci. Účastníci mediace bývají spokojeni ve všech třech rovinách vyjednávání (věcné, procesní i osobní), čímž je posilována jejich sebeúcta a sebehodnocení. Tím, že lidé v konfliktu projdou mediací, získávají model efektivního řešení problémů, kterým se mohou do budoucna řídit.

## ROLE OSOBNOSTI PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

### Věk

V průběhu vývoje člověka se snižuje ochota ke spolupráci v konfliktních situacích hlavně v období adolescence a rané dospělosti. S přibývajícím věkem se zvyšuje ochota ke spolupráci v konfliktních situacích.

### Pohlaví

Ženy vstupují do vzájemného vztahu s kooperativnějším postojem nežli muži, a pokud nabízejí spolupráci jednostranně, neumdlévají tak rychle jako muži. Obtížněji se ale u nich získává důvěra. U mužů byla zjištěna jednoznačně vyšší úroveň spolupráce nežli u žen.



### Rysy osobnosti

Lidé, kteří se při osobnostním vyšetření přikláněli k preferenci altruismu, volili v konfliktní situaci častěji kooperaci než ti, kteří se přikláněli k egoistickému postoji. Dalším rysem je například etická flexibilita, jejímž protikladem je rigidita postojů a názorů.

Pozn.: Konfliktní situaci ovlivňují také psychopatologické rysy, např. alkoholismus má vliv na konflikty a jeho negativní účinky se projevují v mnoha typech interakcí mezi lidmi, včetně konfliktních situací.

## 3.2 Agrese

Jedná se o útočné a nepřátelské jednání. V komunikaci se projevuje vulgarizmy, křikem, panovačnými paralingvistickými projevy, sarkasmy, zesměšňováním druhé osoby, šikanováním. Při prvních projevech agresivity je důležité důrazně odmítnout tento způsob jednání, v případě opakování zasáhnout možnými nápravnými prostředky, které jsou k dispozici, popřípadě komunikaci ihned ukončit.

## 3.3 Manipulace

Pro toto chování je charakteristická snaha jedince – manipulátora donutit druhého účastníka komunikace k něčemu, co je proti jeho vůli. Požadavek přitom není formulován otevřeně, ale úmyslně klamavým postupem, působením na emoce a zdůrazňováním zástupných faktorů. Forma manipulace spočívá především v používání neúplných informací, polopравd, v psychickém i fyzickém nátlaku, vydírání, vyvolávání pocitu nejistoty a viny, nedůvěry k vlastnímu rozhodnutí.

Jedná se především o emocionální apel na druhou osobu. Manipulační chování je opakem asertivního, je záluďné, nevypočitatelné a na první pohled ho nelze jednoznačně rozpoznat.

**Z dlouhodobého hlediska jsou manipulativní techniky neefektivní.**

## Typy manipulativních technik

- **Apel na svědomí** – „již jsme toho pro vás udělali dost; musíte mi pomoci, vám to přece nic neudělá; není to od tebe hezké“
- **Příslib odměny** – „když to uděláte pro nás, uděláme my něco pro vás“
- **Pohrůžka důsledky** – „nevyjdete-li nám vstříc, budete muset...“
- **Diskriminace** – „naše cíle jsou mnohem důležitější než vaše, s vámi se nedá komunikovat“
- **Princip napodobování** – „každý musí něco vykonat pro společný cíl“
- **Odvolání se na autority**
- **Odvolání se na předchozí názor** – „v minulosti jste tento názor již podpořil“
- **Apel na rozum** – „trochu se nad tím zamysli, možná na to přijdeš“
- **Časový tlak** – „musíme rychle jednat“
- **Pochlebování** – „jedině ty to zvládneš; vy dokážete zázraky“
- **Urážka** – „chováte se jako hlupák“
- **Vydírání** – „udělal jsem to jenom kvůli tobě; obětovala jsem ti celý život“

### Obrana proti manipulaci:

- ▶ Dát partnerovi na vědomí, že jste jeho jednání odhalili. Signálem, že se jednalo o manipulaci, je zpravidla vztek po jednání s manipulátorem na sebe sama. Zásadní je uvědomit si skutečnost, že s manipulátorem se normálně komunikovat nedá.
- ▶ Vyvážený asertivní přístup. Důležité je nenechat se vyprovokovat do neplodné, rozčilené debaty, potlačit své emoce tak, aby z nás vyzařoval naprostý klid. Pokud nás manipulátor rozčílí, dosáhl svého.
- ▶ Kontramaniplulace. Jedná se o neurčitý, povrchní způsob komunikace, který umožňuje nezaujímat jasná stanoviska a k ničemu se nezavazovat. Při jednání s manipulátorem je třeba utlumit pocitu soucitu, laskavosti a spoluzodpovědnosti. Mezi účinné formulace při jednání s manipulátorem patří: „To je váš názor. Každý si může myslet své. Vidíte jen jednu stránku věci. Máme na věc rozdílný názor.“

## 3.4 Kritika

Kritikou se v komunikaci rozumí hodnocení výsledku činnosti, názory či díla s výčtem chyb a nedostatků. Kritika často vyvolává obranný postoj, odmítání a nepřátelství. Stává se často výchozím okamžikem pro konflikt.

Kritika by vždy měla být podána vhodnou, kultivovanou, objektivní a korektní formou. Neměla by být adresována přímo jedinci, ale konkrétnímu výkonu a jednotlivé chyby by měly být co nejjasněji specifikovány.

### Nástroje efektivní kritiky

- Kritizujte po zjištění nedostatků, ale až v okamžiku, kdy opadnou emoce na obou stranách. Pod emocionálním tlakem nejsme schopni přijmout námítky kritizovaného a pozitivně na ně reagovat.
- Připravte si varianty řešení kritizovaného stavu.
- Výtky zásadně sdělujte mezi čtyřma očima.
- Zvažte, zda kritika musí být nepřátelská či agresivní, a raději se tomuto přístupu vyhněte.
- Nezačínejte kritiku udělením trestu, realizujte pouze takové tresty, které jsou přiměřené prohřešku.
- Používejte tzv. sendvičový přístup – nejprve vyzvedněte pozitiva a teprve následně podejte kritiku. Pokud to komunikační situace umožňuje, začněte sebekritikou.
- Buďte věcní – vysvětlete, čeho má kritika dosáhnout, jasně stanovte termín nápravy.
- Dejte partnerovi dostatečný prostor, aby vysvětlil, proč ke kritizovanému stavu došlo.
- Při neoprávněné kritice se nebojte přiznat svůj omyl.
- Zachovávejte právo kritizovaného na vlastní důstojnost.
- Chvalte každé zlepšení, povzbuzujte a motivujte.
- Využívejte efektivní zpětné vazby, nechte kritizovanou stranu, aby se vyjádřila.

## 3.5 Lhaní

Lhaní je velmi častým fenoménem komunikace, s nímž se setkáváme denně. K rozpoznání lži nám nejlépe pomohou prvky neverbální komunikace:

- pohled – nesoustředěný, těkající, druhá strana se nám nedívá přímo do očí (v případě tzv. nevinné lži na nás partner může naopak až příliš nápadně upírat zrak)
- gestikulace rukou – doteky v oblasti obličeje (škrábání na uších, nose, ústech, na zátylku apod.), schovávání dlaní za zády
- držení těla – pokrčení/svěšení ramen

**Aby se vám podařilo lež odhalit pomocí neverbálních signálů, je třeba je vnímat jako celý komplex znaků.**

## 3.6 Způsoby efektivního řešení problematických situací

Efektivní řešení problematických situací je založeno na principech vzájemné kooperace obou zúčastněných stran:

- **koexistence** – ochota upustit od soupeřivých projevů a existovat vedle sebe
- **tolerance** – ochota přejít méně podstatné rozpory v zájmu dobrých vzájemných vztahů
- **koordinace individuálních činností** – sladění těchto činností, které se týkají jedinců v interakci
- **integrace cílů činnosti** – vytvoření souladu mezi cíli obou partnerů
- **kooperace** – spolupráce
- **reciprocita** – vzájemná náklonnost, ochota oplácet dobrým za dobré
- **solidarita** – soudržnost kooperujících jedinců, projevující se například ve vzájemné podpoře
- **rekonciace** – smíření se, znovu navození jednoty, obnovení přerušného
- **altruismus** – nesobeckost individuálních projevů
- **proexistence** – ochota pomoci druhému člověku za cenu vlastní škody, sebeobětování se

## Opakování

U jednotlivých technik vyjednávání uveďte příklady:

Zrcadlení:

---

---

Nepředpokládejte:

---

---

Ptejte se:

---

---

Buďte empatičtí:

---

---

Naslouchejte:

---

---

Eliminujte JÁ:

---

---

Omezte negaci:

---

---

Při vnímání situace nepodléhejte emocím:

---

---

Všímejte si toho, co vás s partnerem spojuje:

---

---

Hledejte řešení přijatelná pro všechny strany:

---

---

# Literatura

- BORG, J.: *Umění přesvědčivé komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- CARNEGIE, D.: *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Talpress, 1992.
- ČAKRT, M.: *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management press, 2000.
- ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno: Computer Press, 2007.
- ČERNÝ, V.: *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003.
- DEVITO, J. A.: *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- GRUBER, D.: *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis, 2005.
- HIERHOLD, E.: *Rétorika a prezentace*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003.
- NAKONEČNÝ, M.: *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995.
- PLAMÍNEK, J.: *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- PLAMÍNEK, J.: *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994.
- PLAŇAVA, I.: *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- THUN, F. S.: *Jak spolu komunikujeme?* Praha: Grada Publishing, 2005.
- TEGZE, O.: *Neverbální komunikace*. Brno: Computer Press, 2008.
- TEMPLAR, R.: *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, 2006.
- VYBÍRAL, Z.: *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005.
- VYMĚTAL, J.: *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- WATZLAWICK, P.: *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999.

# Poznámky

# KOMUNIKACE PRO PRAXI

Lucie Hrubošová

Publikace vznikla v rámci projektu *Bohemistika: obor pro III. tisíciletí*  
Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem  
a státním rozpočtem České republiky

Vychází ve studentské edici Günther jako svazek č. 5



Redakce, sazba, obálka: Anna Zdráhalová

Supervize: Mgr. Lenka Pořízková

Výkonný redaktor: Doc. PhDr. Jiří Lach, Ph.D.

Odpovědná redaktorka: Jana Kreiselová

Oponentka: Mgr. Lucie Barbapostoloso

Vydala a vytiskla Univerzita Palackého v Olomouci

Křížkovského 8, 771 47 Olomouc

[www.upol.cz/vup](http://www.upol.cz/vup)

e-mail: [vup@upol.cz](mailto:vup@upol.cz)

1. vydání

Olomouc 2011

ISBN 978-80-244-3024-9

NEPRODEJNÉ