

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra sociální práce



ZÁKLADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE A PREZENTACE

STUDIJNÍ TEXT PRO STUDENTY VŠPJ

Mgr. Martina Černá, Ph.D.

2017

Mgr. Martina Černá, Ph.D.

Základy efektivní komunikace a prezentace

1. vydání

Vydala Vysoká škola polytechnická Jihlava, Tolstého 16, Jihlava, 2017

Tisk Ediční oddělení VŠPJ, Tolstého 16, Jihlava

Za jazykovou a věcnou správnost obsahu díla odpovídá autor. Text neprošel jazykovou ani redakční úpravou.

© Martina Černá, 2017

Obsah

| | |
|---|----|
| Základy efektivní komunikace a prezentace | 2 |
| Úvod | 7 |
| 1 Úvod do studia komunikace | 9 |
| 1.1 Komunikace | 9 |
| 1.1.1 Jazyk..... | 10 |
| 1.2 Základy komunikace..... | 11 |
| 2 Komunikace verbální, neverbální, paraverbální..... | 13 |
| 2.1 Formy komunikace | 13 |
| 2.2 Verbální (slovní) komunikace | 13 |
| 2.3 Nonverbální (mimoslovní) komunikace..... | 14 |
| 2.4 Paraverbální komunikace | 19 |
| 2.5 Komunikace činem..... | 20 |
| 3 Kladení otázek | 24 |
| 3.1 Základní principy kladení otázek | 24 |
| 3.2 Druhy otázek | 25 |
| 3.2.1 Nezapomeňte!..... | 28 |
| 4 Zpětná vazba (Feedback)..... | 29 |
| 4.1 Popis vhodné zpětné vazby | 29 |
| 4.2 Typy zpětné vazby..... | 30 |
| 4.3 Formy zpětné vazby | 30 |
| 5 Motivace..... | 32 |
| 5.1 Motivace ke komunikaci | 32 |
| 5.2 Komunikace jako motivační technika | 33 |
| 6 Asertivita | 35 |
| 6.1 Asertivita | 35 |
| 6.2 Tři způsoby lidského chování..... | 36 |
| 6.3 Povinnosti asertivních lidí | 38 |
| 6.4 Práva asertivních lidí..... | 38 |
| 6.5 Strategie, které vedou k asertivnímu chování..... | 39 |
| 7 Komunikační bariéry..... | 42 |
| 7.1 Typy komunikačních bariér..... | 42 |
| 8 Poruchy v komunikaci..... | 44 |

| | |
|--|----|
| 8.1 Typy poruch v komunikaci | 44 |
| 8.1.1 Neurotická komunikace | 44 |
| 8.1.2 Poruchy komunikace související s poruchami osobnosti..... | 45 |
| 8.1.3 Poruchy komunikace související s poruchami myšlení | 45 |
| 9 Zvládání emocí | 47 |
| 9.1 Emoce | 47 |
| 9.2 Emoční inteligence..... | 48 |
| 9.3 Klasifikace emocí | 49 |
| 9.3.2 Strach | 49 |
| 9.3.3 Smutek | 50 |
| 9.3.4 Zlost, vztek | 51 |
| 10 Zvládání konfliktů..... | 54 |
| 10.1 Konflikty | 54 |
| 10.1.1 Hlavní druhy interpersonálních konfliktů: | 55 |
| 10.2 Podstata konfliktu | 55 |
| 10.3 Fáze konfliktu | 56 |
| 10.4 Typy konfliktů | 57 |
| 10.4.1 Nedorozumění: | 57 |
| 10.4.2 Konflikt, který není nedorozuměním: | 57 |
| 10.4.3 Antagonistický konflikt..... | 57 |
| 10.5 Rozdíly mezi muži a ženami při řešení konfliktů | 58 |
| 11 Stres a komunikace ve stresu | 60 |
| 11.1 Stres | 60 |
| 11.2 Znaky komunikace ve stresu..... | 61 |
| 11.3 Strategie vedoucí ke zvládání stresu | 61 |
| 11.4 Tréma | 62 |
| 12 Komunikace v týmu | 65 |
| 12.1 Tým | 65 |
| 12.2 Základní pravidla týmové spolupráce související s komunikací..... | 65 |
| 12.3 Schopnosti důležité pro týmovou spolupráci | 66 |
| 12.4 Týmové role..... | 66 |
| 12.5 Týmová komunikace..... | 67 |
| 12.6 Konflikty v týmu..... | 68 |
| 12.7 Formy komunikace v týmu | 68 |

| | |
|---|----|
| 13 Interkulturní komunikace | 71 |
| 13.1 Interkulturní komunikace a kompetence | 71 |
| 13.2 Konkrétní příklady kulturních rozdílů | 72 |
| 13.2.1 Vnímání | 72 |
| 13.2.2 Rozdílná interpretace gest a chování | 72 |
| 13.2.3 Výroky, řeč | 73 |
| 13.3 Podrobnější charakteristika vybraných zemí | 73 |
| 13.3.1 Japonsko | 73 |
| 13.3.2 Švýcarsko | 74 |
| 13.3.3 Německo | 75 |
| 13.3.4 Rakousko | 75 |
| 13.3.5 Rusko | 76 |
| 13.3.6 Spojené státy americké | 76 |
| 13.3.7 Indie | 76 |
| 13.3.8 Vietnam | 76 |
| 14 Rétorika | 79 |
| 14.1 Rétorika | 79 |
| 15 Druhy řečnických projevů | 81 |
| 15.1 Referát | 81 |
| 15.2 Přednáška | 81 |
| 15.3 Slavnostní projev | 82 |
| 15.4 Smuteční proslov | 82 |
| 16 Přesvědčivý projev | 86 |
| 16.1 Základní řečnické dovednosti: | 86 |
| 16.2 Formální stránka projevu | 86 |
| 16.3 Typologie posluchačů | 88 |
| 16.4 Obsahová stránka projevu | 89 |
| 17 Prezentační dovednosti | 91 |
| 17.1 8 fází prezentace | 91 |
| 17.2 První dojem | 91 |
| 17.3 Upoutání pozornosti | 92 |
| 17.4 Výchozí situace, problém | 93 |
| 17.5 Zdůvodnění | 93 |
| 17.6 Možnosti řešení | 93 |

| | |
|---|-----|
| 17.7 Vlastní návrh řešení, jeho zdůvodnění, příklady..... | 93 |
| 17.8 Úskalí, protiklady | 93 |
| 17.9 Akce..... | 93 |
| 17.10 Formální stránka prezentace | 94 |
| 18 Etika a etiketa | 96 |
| 18.1 Etika X etiketa | 96 |
| 18.2 Pozdrav | 97 |
| 18.3 Představování | 98 |
| 18.4 Etiketa a odívání..... | 98 |
| 18.5 Etiketa a společenské podniky..... | 100 |
| 19 Typy pro vystupování s mikrofonom a před kamerou | 104 |
| 19.1 Mluvení do mikrofonu | 104 |
| 19.2 Vystupování před kamerou..... | 105 |
| KLÍČ K VYBRANÝM OTÁZKÁM A ÚKOLŮM..... | 107 |

Úvod

Studijní opora podává základní teoretické informace z oboru a definuje nejdůležitější pojmy. Daná oblast je velice široká a vychází z mnoha vědeckých oborů, např. psychologie, teorie komunikace, lingvistiky, atd. Cílem této studijní opory proto není podat vyčerpávající teoretické poučení, ale umožnit studentům vhled do dané oblasti a přimět je k zamyšlení nad některými komunikačními a prezentačními aspekty, se kterými se denně setkávají v osobním i pracovním životě.

Důležitou součástí studijní opory jsou praktická cvičení, která mají pomoci studentům zlepšit komunikační a prezentační dovednosti.

Každá kapitola začíná seznamem klíčových slov, poté následuje stručné teoretické pojednání. Na závěr kapitoly jsou uvedeny otázky a úkoly k procvičení. Klíč k vybraným úkolům najdete na konci studijní opory. U některých otázek však není možné uvádět jediné „správné“ řešení. Tyto otázky jsou určeny především k zamyšlení studentů, k formulování vlastní reakce, odpovědi na ně tudíž nejsou součástí této studijní opory.

1 Úvod do studia komunikace

Cíl:

Cílem této kapitoly je seznámit studenty s předmětem a vysvětlit základní pojmy.



Klíčová slova:

Komunikace, komunikační proces, odesílatel, příjemce, obsah sdělení, účinek a efekt komunikace



Průvodce studiem:

Předtím, než se dostanete k prakticky využitelným informacím, je nutné se „prokousat“ teoretickým základem.

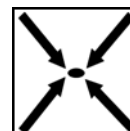
Časová náročnost: 1 hodina



1.1 Komunikace

Komunikace, komunikační proces

Komunikace (z lat. *communicare*, sdílet, radit se, od *communis*, společný) má více významů. Dále budeme věnovat pozornost pouze dorozumívání mezi lidmi, ne komunikaci např. v dopravě nebo v dalších technických oborech.



Komunikace se dělí:

- Podle prostředku komunikace:
 - Verbální komunikace – slovní komunikace, tedy komunikace slovem nebo písmem.
 - Neverbální komunikace - dorozumívání beze slov, např. řeč těla, komunikace činem, atd.
 - Paraverbální komunikace – intonace, výška a barva hlasu, přízvuk, tempo, pauzy.

- Vizuální komunikace – komunikace prostřednictvím vizuálních médií – tisk, internet, reklamní poutače, orientační tabule, dopravní značky tištěné ovládací prvky...).
- Podle charakteristiky:
 - Intrapersonální komunikace - vnitřní komunikace jednoho člověka v myšlenkách.
 - Interpersonální komunikace – vzájemná komunikace mezi dvěma a více lidmi.
 - Skupinová komunikace – specifický případ interpersonální komunikace v sociální skupině.
 - Masová komunikace - jednosměrná komunikace k většímu počtu osob (televize, rozhlas, ...).

Teorie komunikace je obor zabývající se dorozumívacími prostředky. Základem této teorie je komunikační proces, který se skládá ze tří základních prvků:

1. **Zdroj informace.** Obsah je podle pravidel určitého kódu kódován.
2. **Kanál, cesta od zdroje k příjemci.** Přes kanál přechází v zakódované podobě ve formě signálu obsah od zdroje k příjemci.
3. **Příjemce.** Příjemce dekóduje přijatý obsah.
4. **Účinek, který komunikace vyvolala.**

V mluveném jazyce je zdrojem mluvčí, kódem jazyk, signálem hláska, kanálem ovzduší a příjemcem posluchač. V psaném jazyce je zdrojem pisatel, kódem jazyk, signálem písmena, kanálem papír a příjemcem čtenář.

1.1.1 Jazyk

Jazyk je kód, který slouží mluvčímu nebo pisateli k dosazování určitých znaků (slov) za určité významy a zároveň posluchači nebo čtenáři dosadit za znaky zpětně příslušné významy.

Funkce jazyka:

1. Dorozumívací (sdělovací). Různé jazyky kódují stejný obsah různým způsobem, proto je nutné, aby mluvčí (pisatel) ovládal stejný kód jako příjemce. Ale i tak je proces dorozumívání velmi složitý a často dochází k různým nedorozuměním.
2. Pojmenovávací. Určitým jevům, předmětům a událostem se přiřazují určité pojmy.
3. Poznávací (kognitivní). Jazyk je nezastupitelný při rozvoji myšlení a poznávání okolního světa.

Další funkce:

4. Konativní (apelová). Výzva, která má přimět příjemce k nějaké činnosti, např. *Nauč se slovíčka ze strany 22.*
5. Referenční (kontextová). Odkaz na časové nebo prostorové vztahy, na mimojazykové faktory, např. *co budeš dělat o prázdninách?*
6. Fatická (kontaktní, interpersonální). Mluvčí se snaží udržet pozornost, např. *Rozumíš tomu, co říkám?* Mluvčí dává najevo, že se také účastní rozhovoru, např. *Já taky ne.*
7. Expresivní (emotivní). Mluvčí vyjadřuje verbálně nebo paraverbálně (např. *intonací*) svůj fyzický nebo psychický stav, emoce.
8. Poetická (estetická). Důraz je kladen na formu, který má zvýraznit obsah, nejenom poezie, ale i hovorový jazyk.
9. Metajazyková. Jazykem lze popsat cokoliv.

1.2 Zákony komunikace

- Člověk nemůže nekomunikovat.
- Každá komunikace má vztahový a obsahový efekt.
- Mezilidské vztahy jsou ovlivňovány průběhem komunikace.

Shrnutí

Výraz komunikace má více významů. Pro potřeby tohoto předmětu je nejdůležitější aspekt dorozumívání mezi lidmi. Základní jednotkou je komunikační proces. Jazyk je kód, který slouží mluvčímu nebo pisateli k dosazování určitých znaků (slov) za

Σ

určité významy a zároveň posluchači nebo čtenáři dosadit za znaky zpětně příslušné významy.



Otázky a úkoly k procvičení

1. Napište pět důvodů, proč je pro Vás příjemné mluvit s kamarády. Co Vám tento rozhovor přináší?
2. Jmenujte nějaké konkrétní příklady, kdy člověk nemluví, ale přesto komunikuje.



Doporučená literatura

- BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Komunikativní dovednosti*. 1.vyd. Olomouc: Centrum otevřeného a distančního vzdělávání UP, 2001. ISBN 80-244-01606
- DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.
- KOHOUT, J. *Rétorika*. 1. vyd. Praha, Grada, 2002. ISBN 80-7261-072-4.
- PEASE, A. *Řeč těla*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.

2 Komunikace verbální, neverbální, paraverbální

Cíl:

Cílem kapitoly je podat základní informace o komunikaci verbální, neverbální a paraverbální.



Klíčová slova:

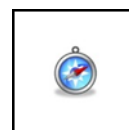
Komunikace verbální, neverbální, paraverbální



Průvodce studiem:

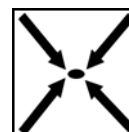
Člověk nekomunikuje pouze slovně, ale také tzv. řečí těla. Podle mnohých výzkumů jsou neverbální a paraverbální signály důležitější, protože ve srovnání se slovním sdělením si příjemce z nich zapamatuje více a považuje je za věrohodnější.

Časová náročnost: 3 hodiny



2.1 Formy komunikace

- Verbální komunikace
- Neverbální komunikace
- Paraverbální komunikace



Podíl verbální, neverbální a paraverbální komunikace v rozhovoru

V rozhovoru přijímáme zhruba 67 % prostřednictvím neverbální komunikace, 7 % prostřednictvím slov a sdělovaného obsahu a asi 38 % prostřednictvím paraverbální komunikace. Sdělení vysílaná těmito třemi způsoby by se měla shodovat, jinak vzniknou tzv. komunikační paradoxy, např. *moderátor sděluje informaci o rostoucí nezaměstnanosti a usmívá se*. Příjemce je zmaten (problém je to především pro cizince a nedoslýchavé) a přikloní se k tomu, co je sdělováno neverbálně.

2.2 Verbální (slovní) komunikace

Verbální komunikace je vázána na konkrétní jazyk. Komunikace probíhá na základě slov, slovních spojení, vět a dalších znaků.

Pro verbální komunikace jsou důležité následující faktory:

Jazykový kód

Je důležité, aby odesílatel a adresát ovládali stejný jazykový kód.

Používání spisovného a nespisovného jazyka

Vždy záleží na konkrétní situaci, zda je vhodnější použít spisovnou, nebo nespisovnou vrstvu jazyka.

Používání odborných názvů

Lidé se často domnívají, že používáním odborných názvů vyvolají v posluchači dojem své odbornosti, znalosti dané problematiky a důležitosti. Na odborných konferencích je používání termínů nutností, jinak vždy platí, že mluvčí používá pouze ta slova, u kterých přepokládá, že jim příjemci rozumí, případně je vysvětlí.

Používání cizích slov

Také při používání cizích slov je nutné zvážit charakteristiky posluchačů. Ne vždy je časté používání např. anglicismů u publika kladně hodnoceno.

2.3 Nonverbální (mimoslovní) komunikace

Již z názvu je patrné, že se jedná o komunikaci beze slov, nevázanou na konkrétní jazykový kód. Neverbální komunikace probíhá prostřednictvím pohledů, výrazem obličeje, držení těla, pohybem, udržováním vzájemné vzdálenosti, atd. Pro neverbální komunikaci jsou důležité receptory a míra jejich citlivosti. Oči např. přijímají signály mimické, gesta, řeč těla, rozlišují přiblížení a oddálení mluvčího. Receptory na kůži zase přijímají signály spojené s dotykem nebo třeba změnou teploty. Tyto receptory jsou důležité pro rozeznání tlaku, napětí nebo naopak zklidnění. Důležité je také rozpoznat, zda nám komunikační partner „voní.“

Nevědomá neverbální komunikace

Některé signály, které se nachází pod hranicí našeho uvědomění si, mohou ovlivnit naše chování. Např. *zápach ze vzdáleného ohně si nepřipouštíme, přesto ale člověk*

např. zrychlí chůzi, aby se dostal do místa, kde tento zápach nebude.

Částečně vědomá neverbální komunikace

Některé signály vysílané naším tělem si uvědomujeme a ovlivňujeme je pouze částečně. Může se jednat např. o *různé mimické projevy při zděšení, pocení před výkonem, změny pulsu.*

Vědomá neverbální komunikace

Člověk v některých případech používá neverbální komunikaci zcela vědomě, např.

- 1) Kývá hlavou v případě souhlasu (v Řecku a Bulharsku je to opačně).
- 2) Mávání s dlaní obrácenou dolů znamená v Asii a Africe pozvání.
- 3) Úsměv na komunikačního partnera za účelem navázání kontaktu.
- 4) Všichni hráči na hřišti vědí, co znamená který pohyb ruky rozhodčího.

K vědomé neverbální komunikaci patří také váš účes, oblečení, tetování, dům, auto,...

Mimika

Jako mimiku označujeme pohyby obličejových svalů. Především prostřednictvím očí a úst můžeme mnoho sdělit.

Mimikou lze vyjádřit všechny následující emoce: štěstí a radost, strach a obava, překvapení, zlost, smutek.

V různých kulturních oblastech jsou výrazy obličeje různě interpretovány. Nyní bude uvedeno několik příkladů, jak jsou různé mimické výrazy interpretovány v našich podmínkách.

1. Vraštit čelo – přemýšlení o řečeném.
2. Vysunutí spodního rtu a protáčení očí – nevěřícnost, skepse
3. Ohrnovat nos – nechut', odpor

4. Zkamenělé rysy – odmítnutí, zdůraznění sociálního rozdílu

Gesta

Jedná se především o pohyby paží a rukou. Jejich cílem je podpořit slovní výpověď. Používání gest je závislé na temperamentu, momentálním stavu, sebevědomí a osobnosti jako takové.

Rozlišujeme následující gesta:

1. Lexikální gesta: Tato gesta fungují jako symboly, lidé si je jako symboly osvojují a jsou kulturně podmíněny, např. *zvednutý palec znamená OK, super, ...*
2. Zobrazující gesta: např. *dám si ruce před ústa a dělám, že hraju na flétnu.*
3. Ikonická gesta: Tato gesta nejenom že poukazují na určitý objekt, ale jsou také metaforicky, v přeneseném slova smyslu, použita, např. *odpověď je znázorněna jako nosit na rukou.*

Posturologie

Posturologie se zabývá tím, jak mluvčí stojí, jakou zaujímá pozici. Sebevědomí lidé drží hlavu zvednutou, dívají se dopředu, záda jsou rovná. Nesebevědomí lidé se dívají dolů, jejich ramena jsou ohnutá.

Základní pravidlo zní: Lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádný postoj! Člověk s přiměřeným sebevědomím je vzpřímený, jeho brada směřuje dopředu, ne na prsa a dívá se posluchačům do očí. Pohled směřující do země nebo z okna je v našich kulturních podmínkách interpretován jako nezáměr, ostych nebo lhaní. Jsou ale kultury, např. Japonsko, kde pohled dětí do očí rodičů nebo podřízeného do očí nadřízeného bývá vykládán jako neúcta. V rozhovoru dvou lidí stojí v závislosti na dané situaci lidé vedle nebo proti sobě. V rozhovoru tří lidí je důležité, aby úhly mezi třemi osobami byly přibližně stejné. Je neslušné „vyblokovat“ jednu osobu z rozhovoru tím, že se k ní točíme bokem nebo zády.

Posturologie hraje důležitou roli při rozsazování účastníků obchodního jednání. Pro přátelský dialog a otevřenou komunikaci dvou obchodních partnerů se doporučuje

rozsazení do písmene L, tedy přes roh stolu. Zúčastnění na sebe vidí a přitom každý má svůj osobní prostor a nemusí si vymezovat vlastní teritorium např. láhvi s pitím či papíry tak, jak k tomu často dochází při rozsazení proti sobě. Rozsazení přímo proti sobě vyvolává konflikt a přímo vybízí k boji nebo hádce. Je-li cílem jednání získání názorů od skupiny, doporučuje se kruhové uspořádání židlí. Nikdo nesedí v čele, nikdo nemá pocit nadřazenosti nebo naopak podřadnosti.

Proxemika (prostorové vzdálenosti)

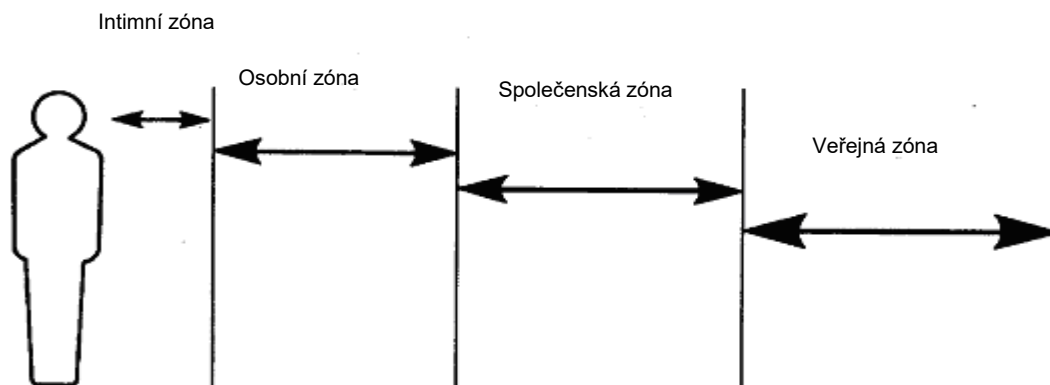
Proxemika se zabývá tím, v jaké pozici vůči sobě jsou komunikační partneři. Důležitou roli hrají především tělesná výška a držení těla. Udržování vzdáleností je závislé na kultuře, pohlaví, osobnosti a konkrétní situaci.

Horizontální vzdálenosti

Existují 4 zóny.

1. Intimní zóna: Přibližně do 50 cm, např. *matka a dítě při kojení nebo hraní*
2. Osobní zóna: Přibližně 50 – 150 cm, např. *spolužáci v lavici, kolegové při jednání*. Lidé, kteří sedí vůči sobě v osobní zóně, se navzájem dobře znají a spolupracují spolu na určitém zadání.
3. Společenská zóna: Asi 150 – 360 cm, např. *učitel stojící u tabule a žáci sedící ve třídě*. Lidé, kteří jsou vůči sobě ve společenské zóně, se navzájem znají, ale jejich vztah není osobní, většinou se jedná o lidi s různým společenským statutem a různými rolemi.
4. Veřejná zóna: Více než 360 cm. Lidé, kteří jsou vůči sobě v osobní zóně, se neznají. Potkali se náhodě ve stejný čas např. *v parku*.

Obrázek 1



Prostorové vzdálenosti

Vertikální vzdálenosti

V komunikaci musí být brán zřetel také na vertikální rozdíly. Nejlepší komunikační situace z tohoto pohledu nastává tehdy, když jsou oči obou komunikačních partnerů přibližně ve stejné výšce. Při rozhovoru, např. když se potkají 2 lidé na chodníku, by měl vyšší komunikační partner udělat krůček zpět, aby se tak zmenšil rozdíl. Když dítě brečí a matka ho vyzvedne do výšky, dostanou se jejich oči přibližně na stejnou úroveň a dítě se uklidní rychleji. Když má sdělit lékař pacientovi závažnou diagnózu, neměl by pacient ležet na posteli nízko u země a lékař stát nad ním. Většina obchodních jednání probíhá vsedě, protože tak nejsou výškové rozdíly tak patrné a navíc je možné nastavit výšku židle.

Haptika (dotečky)

Haptika se zabývá dotečky. V osobních, neformálních, situacích je běžné, že se lidé dotýkají – hladí se, poplácávají se, pošťuchují se, atd. Ve formálních situacích je jedním z mála doteků podání ruky. Správné podání ruky by mělo trvat 3 až 5 sekund. Důležité je také udržet oční kontakt a trochu se usmát. Podávaná ruka by měla být v horizontální, ne vertikální podobě. Pokud člověk podává ruku a jeho

dlaň směřuje dolů, staví se do pozice nadřazeného, významnějšího. Pokud naopak podává ruku dlaní nahoru, staví sám sebe do submisivní role. Při podání ruky se nedotýkáme pouze konečků prstů komunikačního partnera, ale kořene prstů. Pro lidi, kteří nemají problém se rozhodnout, vystoupit před publikem a mají dostatek sebevědomí, je typické pevné podání ruky. Naopak pro lidi s nízkým sebevědomím je typické letmé podání ruky. Podle podání ruky lze rozlišit mnoho typů lidí. Základními protipóly jsou právě „Harry svěrák“ a „leklá ryba“.

Chronemika

Chronemika se zabývá tím, jak člověk zachází s časem a jak si rozděluje čas mezi jednotlivé osoby a úkoly.

Kinezika

V této oblasti neverbální komunikace jde o to, zda mluvčí stojí bez pohybu na místě, nebo se pohybuje. Tento pohyb je závislý jednak na osobnosti člověka, jednak na jeho momentálních dispozicích a konkrétní situaci (nálada, únava, nemoc). Z pohybu mluvčího lze rozpoznat, zda je nervózní, unavený, nudí se, spěchá někam jinam, atd.

Drivika

Tato podoblast neverbální komunikace se zabývá tím, jak člověk řídí auto (rychle, riskantně, ohleduplně, agresivně, hlídá si spotřebu, ...)

2.4 Paraverbální komunikace

Paraverbální komunikace tvoří přechod mezi komunikací slovní a neslovní.

- Přízvuk

Zesílení, zdůraznění určité slabiky mluvené textu. Umožňuje členění řeči do logických celků, přispívá ke srozumitelnosti a zvyšuje emocionální účinek.

- Rytmus

Střídání přízvuchých a nepřízvuchých slabik. Pravidelný rytmus posluchače uklidňuje, nepravidelný naopak ruší.

- Dynamika

Zesílení, zvýraznění slova, změny hlasitosti. Dynamika vychází z vnitřního zaujetí. Poutá pozornost a zvyšuje srozumitelnost.

- Intonace

Změny tónové výšky. Správný řečník nemluví monotónně. Vhodně kladená intonace udržuje pozornost.

- Tempo

Rychlost sdělování. Tempo odráží temperament mluvčího, obsah sdělení i momentální situaci.

- Pauzy

Přerušování řeči. Kladení pauz je velice důležité z důvodů fyziologických (řečník musí správně dýchat), logických (hranice úseků, vět, vyjádření myšlenek), psychologických (zklidnění posluchačů, vyvolání napětí).

Pauza následuje také po otázce. Není vhodné položit otázku a ihned vyvolat někoho z publika, protože ostatní okamžitě přestávají přemýšlet a připravovat si odpověď.

2.5 Komunikace činem

Způsob chování, řešení problémových situací, zadávání úkolů, dodržování termínů, atd. je také důležitou součástí komunikace.

Shrnutí

Komunikace verbální je to, co je sdělováno slovně. Důležitou roli hraje jazykový kód a stylistická rovina sdělení. Paraverbální komunikace je na rozhraní mezi komunikací verbální a neverbální. Řadíme k ní intonaci, přízvuk, výšku a barvu hlasu, tempo a kladení pauz.

Σ

Otázky a úkoly k procvičení

1. Podívejte se na následující obrázky. Jak se jednotlivé osoby podle Vás cítí? Co vyjadřují? O jaké situace se asi jedná?

Obrázky 2 - 10 Neverbální komunikace



2. Podívejte se na projev určité osoby. Co podle Vás dělá mluvčí správně, co naopak nevhodně? Objevují se nějaké komunikační paradoxy? Působí projev přirozeně? Hodí se projev k dané situaci?

3. Podtržené výrazy nahrad'te synonymy.

- a) A nyní přejdeme k hlavnímu bodu naší dnešní scůze.
- b) Nadřizený již definoval hlavní úkol.
- c) Pokud je marketinová strategie nového software kvalitní, máte šanci, že na trhu uspějete.
- d) Prohra Tě nesmí zastařit.
- e) Její připomínka vyvolala bouřlivou diskusi.
- f) Měli bychom být být připraveni na všechny eventuality.
- g) Proč nemůžeme redukovat výrobní náklady?
- h) Autor odborné recenze úkol nedodal v termínu.
- i) Sponzorský dar přispěje k budování dobrého jména firmy.
4. Přeformulujte věty tak, aby neobsahovaly nadbytečná slova.
- Jejich kancelář bude zřízena v přepychově luxusním stylu.
 - Sled dějících se událostí ji radostně potěšil.
 - Přestaňte se zajímat o bezvýznamné malichernosti a začněte konečně pracovat.
 - Díky uskutečněnému vítězství v absolvovaném konkurzu uzavřeli zajímavý kontrakt.
5. Přestylizujte následující věty:
- a) Otevření další pobočky zahájil po příjezdu ředitele proslov na oslavu.
- b) Návrh směrnice o nových tarifech vyvolal na jednání napětí.
- c) Pravděpodobně si neuvědomujete, jak získat odborníka s tak bohatými zkušenostmi bylo náročné.
- d) Mrzí mě především hrubé jednání u důvěryhodně se tvářících kolegů.
- e) Psychická zátěž se zvyšující zodpovědností managementu roste.
- f) Propagace je nejúčinnější cestou, jak vědět v médiích o výrobku dát.
- g) Od prvních vlastníků odkup tiskárny provázely potíže.
- h) Nabízíme zaměstnání s řidičským průkazem skupiny B, D, profesionálním řidičům.

Doporučená literatura



BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Komunikativní dovednosti*. 1.vyd. Olomouc: Centrum otevřeného a distančního vzdělávání UP, 2001. ISBN 80-244-01606

DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.

GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.

KOHOUT, J. *Rétorika*. Praha, Grada, 2002. ISBN 80-7261-072-4.

PEASE, A. *Řeč těla*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.

ŠPAČEK, L. *Velká kniha etikety*. Praha: Mladá fronta, 2005. ISBN 80-204-1333-2.

ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1704-2

3 Kladení otázek



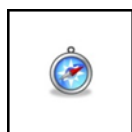
Cíl:

Cílem této kapitoly je zdůraznit, které základní principy musí dodržovat tazatel.



Klíčová slova:

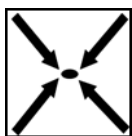
Otázka, uzavřené otázky, otevřené otázky, řečnické otázky, skryté otázky



Průvodce studiem:

Neexistují hloupé odpovědi, pouze hloupé otázky. Pro efektivní komunikaci je nezbytné umět se správně zeptat.

Časová náročnost: 2 hodiny



3.1 Základní principy kladení otázek

Otázka je vyjádření, kterým mluvčí vyžaduje odpověď. U kladení otázek hrají důležitou roli intonace, mimika a gesta

1. Konkrétní formulace cíle, který chceme pomocí otázky dosáhnout.
2. Klást vždy jen jednu otázku, vyhnout se dvojitým otázkám.
3. Nenapovídat s odpovědí.
4. Otázky formulovat pozitivně.
5. Nechat dostatek času na přípravu odpovědi.
6. Příliš jednoduché nebo příliš složité otázky demotivují.
7. Dávat pozor na otázky týkající se osobních, politických nebo náboženských věcí.

3.2 Druhy otázek

1. Otevřené otázky

Existuje široká škála možností, jak odpovídat. Mluvčí se dozví názor, přání a postřehy svého komunikačního partnera. Tyto otázky podporují rozvoj vztahu mezi komunikačními partnery. Jsou vhodné především na začátku rozhovoru.

2. Uzavřené otázky

Člověk odpovídá „ano, ne“ nebo volí jinou předem zadanou odpověď. Možnosti odpovědí jsou předem definovány, žádné doplňkové odpovědi nejsou možné.

Zjišťovací otázky

Pouze odpověď „ano, ne“ je možná. Příklad:

„*Splnil jsi úkol včas?*“

„*Už jste se rozhodli?*“

Alternativní otázky

Komunikační partner volí jednu nebo více odpovědí z nabídnutých možností.

Příklad:

„*Dáš si k snídani chleba, nebo rohlík?*“

Tabulka 2 Dělení otázek

| Forma otázky | Popis | Příklad |
|---------------------|---|--|
| Závěrečná otázka | Formou otázky požadujeme ujištění od zákazníka. | Kdy máme zboží dovést? |
| Alternativní otázka | Vyřčením několika možností je komunikačnímu partnerovi zmenšen okruh možností, ze kterých má vybírat svoji odpověď. | Zde je škála barev pro tuto sezónu. Upřednostňujete fialovou, zelenou nebo tyrkysovou? |
| Útočná otázka | Pomocí obsahu i tónu otázky mluvčí útočí. | Chcete se vyjádřit k tomuto nepříjemnému tématu? |
| Otázka s odpovědí | Odpověď je již obsažena v otázce. | Upřednostňujete červenou, že? |
| Rozkazující otázka | Pomocí obsahu i tónu je otázkou vyjádřen příkaz. | Ty to snad všechno sníš? |
| Protiotázka | Protiotázkou je vyžadováno zpřesnění nebo konfrontace názorů. | Jak to myslíš? |
| Násilná otázka | Pomocí obsahu i tónu je komunikační partner pod tlakem. | Chcete mi říci, že je toto chování správné? |
| Iniciační otázky | Na začátku vyjasňovacího procesu nebo dialogu, zvyšují motivaci. | Který z těchto bodů je pro Vás dnes nejdůležitější? |
| Kontrolní otázky | Číselné údaje, data, fakta, úhly pohledu jsou konfrontovány. | Rozuměl jsem správně, že jde pouze o cenu? |
| Názorové otázky | Zjišťují hodnoty a postoje komunikačního partnera. | Jak se stavíte k této záležitosti? |

| | | |
|-------------------------|--|---|
| Měnové otázky | Zjišťují cenu objektu. | Kolik to stojí? |
| Otázky zjišťující motiv | Zjišťují, jaký motiv, jaká pohnutka je za jednáním partnera. | Jaký smysl má toto opatření pro pacienta? |
| Otázky na užitek | Důležitý je věcný obsah. | Čím chcete nahradit tyto kamiony? |
| Rétorické otázky | Otázka, která nevyžaduje žádnou odpověď. Je to vlastně teze. | Není to přání nás všech, aby byly všechny děti zdravé? |
| Škálové otázky | Otázky, která zpřesňují obecné výpovědi a srovnávají je. | Aussage: Mir geht es dreckig! Jaké hodnoty přidělíte těmto problémům na škále 1 – 10? (10 je max. zatížení, 1 minimální zatížení.) |
| Skandovací otázky | Otázka, kterou současně opakuje mnoho lidí. | Kdo je nejlepší? Je Dukla nejlepší? |
| Stimulační otázky | Chvála, nebo zákaz vnese emoce k danému tématu. | Nevíte snad, že tato strana nám už jednou lhala? |
| Sugestivní otázky | Formou určitého předpokladu vložíte partnerovi do úst odpověď. | Už jste určitě přemýšleli o termínu dovolené, že? |
| Skryté otázky | Otázka, jejíž smysl zůstane dotazovanému neznámý. | Přijímací pohovor: Našli jste parkovací místo před kanceláří? (Skrytý cíl: Jezdíte ve středu města, nebojíte se parkování?) |
| Cílené otázky | Otázky, jejichž cíl není skryt. | Kudy se prosím dostanu k hlavnímu nádraží? |

3.2.1 Nezapomeňte!

1. Neexistují hloupé odpovědi, pouze hloupé otázky. Příklad: „*Lékař se ptá pacienta, kdo mu zranění tak ošetřil. Pacient odpovídá, že jedna hezká mladá doktorka v jeho městě.*“
2. Existují otázky, na které se správně odpovědět nedá. Příklad: „*Učitel u zkoušky se ptá studenta, který neví odpověď, zda četl tuto knihu. Pokud student odpoví ano, jakto, že nezná odpověď, která je v knize uvedena. Pokud student odpoví ne, jak mohl jít ke zkoušce, když neprošel doporučenou literaturu.*“



Shrnutí:

Správně položená otázka je základem efektivní komunikace. Existuje mnoho typů otázek, je důležité vždy přesně vědět, který je v dané situaci vhodný.



Otázky a úkoly k procvičení

1. Děláte rozhovor s významným zaměstnancem ve Vašem podniku pro podnikový časopis. Jaké otázky položíte?
2. Děláte rozhovor se známým zpěvákem pro časopis o hudbě, který čtou převážně mladí lidé. Jaké otázky položíte?
3. Máte novou kolegyni/nového kolegu v práci. Líbí se vám a chcete zjistit, zda je ženatý/vdaná a má děti. Je Vám trapné se hned přímo zeptat. Vymyslete nějakou skrytou otázku.



Doporučená literatura

BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Komunikativní dovednosti*. 1.vyd. Olomouc: Centrum otevřeného a distančního vzdělávání UP, 2001. ISBN 80-244-01606.

DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.

GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.

4 Zpětná vazba (Feedback)

Cíl:

Cílem této kapitoly je ukázat, jak má vypadat správná zpětná vazba, a zdůraznit její důležitost v komunikaci.



Klíčová slova:

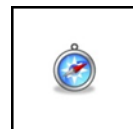
Zpětná vazba, přirozená zpětná vazba, cílená zpětná vazba



Průvodce studiem:

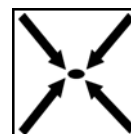
Mnoho řečníků dělá tu chybu, že se příliš koncentruje sám na sebe, na svůj projev a zapomíná přitom vnímat reakce ze strany příjemce. Pro efektivní komunikaci je nezbytné neustálé vnímání příjemce a přizpůsobování další komunikace jeho reakcím.

Časová náročnost: 2 hodiny



4.1 Popis vhodné zpětné vazby

Pomocí zpětné vazby zjišťujeme, jak nás vnímají ostatní. Zpětná vazba je důležité nejenom na konci, jednání, skupinové práce, prezentace před publikem, ale i během běžného hovoru.



Pozitivní účinek zpětné vazby:

1. Pomáhá napravit nevhodné způsoby chování.
2. Vytváří efektivnější spolupráci.

Vhodná zpětná vazba je:

- Popisující, ne hodnotící
- konkrétní
- přiměřená
- potřebná
- doporučující, ne nutící
- včasná
- přesná a jasně formulovaná
- věcně správná
- nepřináší mnoho nového naráz
- přináší nové informace

4.2 Typy zpětné vazby

- 1) Přirozená zpětná vazba (v rozhovoru odpověď slovní i mimoslovní, např. pláč, úsměv, zakrývání očí,...)
- 2) Cílená zpětná vazba (připravený výzkum).

4.3 Formy zpětné vazby

- 1) Slovní zpětná vazba
- 2) Neslovní zpětná vazba
- 3) Ústní zpětná vazba
- 4) Písemná zpětná vazba
- 5) Anketa
- 6) Dotazník
- 7) Rozhovor

Shrnutí:

Zpětná vazba nám dává informaci, jak nás ostatní vnímají. Zpětnou vazbu lze získat přirozeně, např. sledováním neverbálních signálů příjemce, nebo cíleně, např. sestavením dotazníku.



Otázky a úkoly k procvičení

1. Zformulujte zpětnou vazbu na: a) některou z hodin na VŠPJ b) televizní pořad c) koncert, kterého jste se zúčastnili d) film, který jste viděli.
2. Zde je ukázka zpětné vazby. Jedná se o email určený známému zpěvákovi, moderátorovi a baviči. Co je podle Vás správně vyjádřeno a jaké chyby se naopak vyskytují?



Před 2 měsíci jsem byla na jedné z Vašich show. Podle mě téma bylo zajímavé, hodně jsem se smála. Ale mluvil jste moc nahlas, hudba byla také příliš hlasitá, takže jsem měla večer bolesti hlavy. Musíte brát příště ohled na starší lidi! Vaše oblečení nebylo vhodné. Muži by měli mít vždy sako a kravatu, když jdou do společnosti. Po show jsme chtěli si jít za Vámi popovídat, ale Vy jste neměl na mě čas.

Zdraví Anna

Doporučená literatura

BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Komunikativní dovednosti*. 1.vyd. Olomouc: Centrum otevřeného a distančního vzdělávání UP, 2001. ISBN 80-244-01606

DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.

GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.

REITMAYEROVÁ, E. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-317-8.



5 Motivace

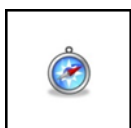


Cíl:

Cílem kapitoly je ukázat, jak lze pomocí komunikace motivovat druhé.

Klíčová slova:

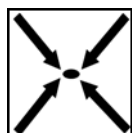
Motivace, motiv, komunikace jako motivační technika



Průvodce studiem:

Motivace je jedním ze základních aspektů života ve společnosti. Jedním z neúčinnějších způsobů, jak druhé motivovat, představují vhodné komunikační techniky.

Časová náročnost: 2 hodiny



5.1 Motivace ke komunikaci

Motivace: z lat. slova *motus*, tedy „pohyb.“ Tento pojem je v psychologii nejednotně definován. Podle Nakonečného je motivace proces, který formuje směr a energetizaci našeho chování. Motivace vychází také z biologického základu. Každý člověk je také motivován ke komunikaci, intenzita této motivace závisí na mnoha věcech, např. aktuální náladě, aktuálním stavu, jazykových znalostech, atd.

Motivy ke komunikaci

1. Kognitivní motivy (my chceme něco říci)
2. Potřeba být v kontaktu
3. Sebepotvrzení (prostřednictvím komunikace s ostatními lidmi nacházíme vlastní identitu)
4. Adaptace
5. Potřeba být užitečný
6. Existenční motivace
7. Potřeba bavit se

5. 2 Komunikace jako motivační technika

Prostřednictvím komunikace je možné ovlivnit lidi v našem okolí. Podle Gruber je důležité vždy postupovat podle metody „největšího dobra“ a dodržovat etická pravidla, protože jinak se nejedná o motivaci, ale manipulaci.

Principy komunikace, pokud chceme někoho motivovat

- Správně vyslovovat jména
- Vyhnout se negativní kritice
- Naslouchat
- Používat otevřené otázky
- Snažit se vžít do situace, ve které se nachází komunikační partner

Motivační techniky

- a) Rozpoznat psychický stav komunikačního partnera a případně se pokusit tento stav změnit.
- b) Méně mluvit, více naslouchat.
- c) Téma rozhovoru musí být pro komunikačního partnera zajímavé.

Shrnutí

Každý člověk je také motivován ke komunikaci, intenzita této motivace závisí na mnoha věcech, např. aktuální náladě, aktuálním stavu, jazykových znalostech, atd. Motivace je ale také jedním z nejúčinnějších způsobů, jak druhé motivovat.

Σ

Otázky a úkoly k procvičení

1. Vaše kamarádka/Váš kamarád má nový účes, se kterým není vůbec spokojená/ý. Vám se nový image také nelíbí. Kamarád(ka) nechce jít kvůli tomu na koncert, na který máte už dlouho koupené drahé lístky. Jak jí (ho) motivujete na koncert jít?
2. Váš kolega odevzdal v práci šéfovi analýzu, o které je přesvědčený, že je pečlivě



zpracovaná. Vedoucí ale není spokojen a chce, aby Váš kolega analýzu do zítřka opravil. Přesně poukázal na především formální nedostatky. On už ale nemá chuť, protože má pocit, že se dosud snažil zbytečně. Jak mu pomůžete a jak ho motivujete, aby do zítřka analýzu opravil?



Doporučená literatura

BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Komunikativní dovednosti*. 1.vyd. Olomouc: Centrum otevřeného a distančního vzdělávání UP, 2001. ISBN 80-244-01606.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.

NIERMEYER, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2

6 Asertivita

Cíl:

Cílem této kapitoly je objasnit všechny aspekty asertivity a upozornit na to, že asertivní jednání nemusí být v každé situaci tím nejlepším jednáním.



Klíčové pojmy:

Asertivní, pasivní, agresivní jednání



Průvodce studiem:

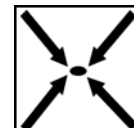
Z mnohých materiálů vážících se k tomuto tématu může mít čtenář pocit, že kdo není asertivní, neuspěje. Důležité je si uvědomit, že být asertivní je v mnoha případech opravdu prospěšné, ale že neuvážené využívání asertivních práv v každé situaci může být neúčelné, někdy dokonce nebezpečné.

Časová náročnost: 2 hodiny



6.1 Asertivita

Výraz asertivita pochází z anglického slova „to assert“ a znamená mimo jiné tvrdit, prosazovat sám sebe. Jedna z definic asertivity říká, že je to soubor technik a pravidel, pomocí kterých člověk prosadí svůj oprávněný zájem a přitom nepoškozuje práva nikoho jiného. Asertivní jednání umožňuje kontrolu vlastního chování a zachování pocitu sebeúcty i v případě pocitu úzkosti. Asertivita nám napomáhá:



- Uchovat si zdravé sebevědomí.
- Otevřeně komunikovat.
- Neuchylovat se k agresi, sarkasmu.
- Poznat sám sebe.
- Získat vyhraněnější image.

Pro asertivní komunikaci je typické:

- Přesnost, jasnost vyjadřování.
- Předcházení problémové komunikaci
- Pozitivní zvládání náročných životních situací (řešení konfliktů, vedení jednání, motivování lidí, ...)
- Podpora spolupráce.

6.2 Tři způsoby lidského chování

1. **Pasivní chování:** Pasivní chování se vyznačuje bezbranností a podléháním požadavků druhého. Jedinci chybí sebejistota. Nedokáže se v komunikaci přiměřeně prosadit a má tendenci se neustále omlouvat, vysvětlovat, vcíťovat se do potřeb druhého i na úkor potřeb vlastních. Pasivní lidé jsou nesmělí, vždy udělají ostatním radost. Konfliktům nebo problémům se snaží předcházet. Sami sebe staví do pozice ublížených trpitelů – opomíjí sami sebe, nerozvíjí se, jen zřídka dosahují svých cílů, vzdávají se svých práv, potřeb a tužeb.

Pro verbální projev pasivních lidí je typický negativní postoj, většinu tvrzení doplňují dalšími poznámkami. Pro neverbální komunikaci je typický nedostatečný oční kontakt, nervozita a nedůvěřivý vzhled.

Na vztahy působí toto chování neutrálně, objevují se pokusy o kompromisy a nepraktická řešení. Z dlouhodobého hlediska se jedinec může cítit zklamaně, neúspěšně a rozhněvaně sám na sebe, což může vyvolávat napětí vedoucí ke zhoršení vztahů. Ostatní lidé cítí nejprve k tomuto jedinci lítost, později k němu ztrácí respekt. Pasivně bychom se proto měli chovat pouze v situacích únavy, tělesné nepohody, kdy nemáme chuť nebo sílu mít vliv na rozhodování.

Konkrétní příklad: Kolega A chce otevřít v kanceláři okno. Kolega B je trochu nachlazený, je mu zima, přesto řekne: „ *Ano, ty máš pravdu, potřebujeme čerstvý vzduch. Obleču si bundu a nasadím si čepici.* “

2. **Agresivní chování:** Agresivní lidé jednají z pozice síly, volí tlak, diktát a jejich cílem je porazit druhého člověka. Agresivní člověk se v komunikaci chová nadřazeně a komunikačnímu partnerovi vnucuje podřízenou roli, zasahuje do jeho

svobody, nevytváří pro něj žádný prostor. Agresivní lidé se prosazují na úkor jiných. Neberou ohled na práva ostatních, ponižují. Často se jedná o lidi, kteří nemají rádi sami sebe a myslí si, že je nemají rádi ani ostatní. Komunikace se vyznačuje hlasitými nadávkami a výčitkami, sarkasmem, ironií nebo mlčením. Z oblasti mimoslovní komunikace je důležité upozornit na planoucí oči, getsikulaci a zvýšený hlas.

Agresivní komunikace může být skrytá, nebo neúmyslná. U skryté agresivní komunikace není jasné, co útočník přesně mímí, výrky totiž nejsou srozumitelné. Komunikační partner si musí domýšlet. Tyto skryté výroky často vyvolávají pocity viny nebo méněcennosti.

Agresivní chování se s pasivním chováním shoduje v tom, že komunikační partner je považován za nepřítele, jehož jediným cílem je škodit. Agresivní člověk proto „preventivně“ útočí, pasivní člověk dává najevo, že nemá nárok se proti zlým lidem prosadit.

Konkrétní příklad: Kolega A chce otevřít v kanceláři okno. Kolega B je trochu nachlazený, je mu zima a našťavaně řekne: *„V žádném případě, jak Tě může něco takového napadnout! Přeskočilo Ti? Až budeš příště ty nachlazený, otevřu nejenom okno, ale i dveře, aby byl průvan.“*

3. **Asertivní chování:** Asertivní chování spočívá v efektivním vyjadřování zájmů, potřeb, pocitů a postojů, v přesném definování svých požadavků. Asertivní jedinci se vyznačují přiměřeným sebevědomím a pozitivním postojem k lidem ve svém okolí, ochotou přistoupit na kompromis a naslouchat druhým. Tito jedinci jsou schopni změnit svůj názor, pokud získají pádné argumenty.

Verbální i neverbální komunikace se vyznačuje především vyrovnaným, klidným projevem bez napětí a tenze. Hlasitost je přiměřená, tempo rovnoměrné, oční kontakt přímý. Asertivní chování je uspokojivé pro obě strany, protože pomáhá rozvíjet sebevědomý komunikační styl založený na kladení jasných otázek a efektivním jednání. Jasná formulace cílů vyvolává u lidí pocity sebedůvěry, otevřená a nezákladná komunikace zase respekt a odpovědnost.

Konkrétní příklad: Kolega A chce otevřít v kanceláři okno. Kolega B je trochu nachlazený, je mu zima, proto řekne: *„Omlouvám se, ale teď to opravdu nejde. Dopíšu tento dopis, což bude trvat asi 5 minut, potom půjdu kopírovat a do bufetu. Budu rád, když potom otevřeš okno, opravdu potřebujeme čerstvý vzduch.“*

6.3 Povinnosti asertivních lidí

Často jsou diskutována práva asertivních lidí. Je důležité si uvědomit, že tato práva mohou být uplatňována pouze v případě, že jsou plněny základní povinnosti, mezi které patří tolerance lidí v našem okolí, respekt ke svobodě a právům našich komunikačních partnerů.

6.4 Práva asertivních lidí

1. Člověk sám hodnotí své chování, svoje pocity a názory nese za to zodpovědnost.
2. Člověk se neomlouvá za svoje názory a nezdůvodňuje je.
3. Člověk sám vyhodnocuje, zda je zodpovědný za řešení problémů druhých lidí, nebo ne.
4. Člověk má právo změnit názor.
5. Člověk má právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.
6. Člověk má právo říci ne.
7. Člověk je nezávislý na vůli ostatních.
8. Člověk má právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Člověk má právo říci „*já tomu nerozumím.*“
10. Člověk má právo říci: „*Je mi to jedno.*“
11. **Člověk má právo se rozhodnout, zda se bude chovat asertivně!!!**

Je důležité umět rozpoznat, zda je pro mě v dané situaci výhodné chovat se asertivně. V komunikaci s partnerem, který má přibližně stejný sociální status a zastává přibližně stejnou sociální roli, např. kolega (ne nadřízený) v práci, kamarádi, sourozenci, partner, atd.) je ve většinou asertivní chování vhodné. V komunikaci s nadřízeným nebo se zákazníkem je ale důležitá opatrnost. Často se vyplácí zapomenout na asertivní práva a chovat se podle hesla „*můj zákazník, můj pán.*“

6.5 Strategie, které vedou k asertivnímu chování

1. **Rozbitá gramofonová deska.** Rozbitá gramofonová deska hraje pořád stejnou písničku. Stejně tak mluvčí opakuje stejným tónem pořád stejný obsah. Bez nervozity tedy dává komunikačnímu partnerovi najevo, že má dostatek času a trpělivosti. Tato technika se často využívá v situacích, kdy mluvčí prosazuje svůj požadavek, např. při reklamacích.
2. **Pootevřené dveře.** Tato strategie je vhodná v případech, kdy je mluvčí kritizován. Mluvčí potvrdí komunikačnímu partnerovi, že může mít pravdu, především pokud se jedná o negativní pocity. Příklad: „*Ano, rozumím Vám, takový dopis by mě také naštval.*“
3. **Sebeotevření.** Mluvčí řekne komunikačnímu partnerovi, že oba dva měli prostor se vyjádřit a teď začnou jednat dál bez jakýchkoliv komunikačních triků. Příklad: „*Ty jsi přiznal, kde jsi udělal chybu, já přiznávám, že jsem pečlivě nekontroloval všechna čísla. Ted' se domluvíme, že do zítřka každý přepočítáme.*“
4. **Volné údaje.** Mluvčí řekne komunikačnímu partnerovi důležité informace, což on nečeká. Tím vlastně vyšle signál, že pokud protivník není horší než já, musí také vyložit karty na stůl. Čímže se zvyšuje pravděpodobnost, že dojde k domluvě.
5. **Přijatelný kompromis.** Přijatelný kompromis se používá při úsilí o dosažení dohody. Mluvčí řekne komunikačnímu partnerovi, že vidí, že není možné, aby zvítězil. Komunikační partner pochopí, že ani on nemůže být absolutním vítězem. Výsledkem je uzavření kompromisu, který bolí obě strany stejně.
6. **Umění říci ne.**
7. **Říci si o laskavost.**

Shrnutí

Asertivita je komunikační strategie, pomocí které jedinec prosazuje svá práva a přitom neomezuje práva ostatních. Asertivní chování bývá vymezováno ve srovnání s chováním agresivním a pasivním. Často se píše o právech asertivních lidí, nesmíme ale zapomínat také na jejich povinnosti. Nejdůležitějším asertivním právem je právo se rozhodnout, zda se budu asertivně chovat, nebo ne. Ne v každé

Σ

situaci je totiž asertivní chování tím nejvhodnějším způsobem chování.

Otázky a úkoly k procvičení



1. Paní Majerová má novou práci. Je v práci spokojená a chtěla by ve firmě zůstat. Svého vedoucího považuje za opravdu dobrého vedoucího a nechce s ním mít žádné problémy. Jedna kolegyně jí řekne: „Zítra ráno přijdu později. Šéf tady nebude, takže to je v pohodě. Pokud by náhodou volal na pevnou linku, tak si něco vymysli, třeba že jsem zrovna ve skladu, nebo tak. Hned mi pak zavolej a já mu zavolám zpátky.“ Paní Majerové se tento postup nelíbí, nechce šéfovi lhát. Jak zareaguje, jak odpoví kolegyni, pokud je

- a) pasivní
- b) agresivní
- c) asertivní

2. Uveďte nějaký konkrétní příklad, kdy jste se vy sami chovali asertivně.

3. Jak hodnotíte sami sebe? Jako člověka převážně asertivního, agresivního, nebo pasivního? Způsobuje Vám toto chování nějaké potíže, chtěli byste ho změnit? Na konci určitého období, např. týdne, si vždy napište drobné krůčky, kterými se přibližujete k tomu, abyste alespoň částečné změny dosáhli.

Doporučená literatura



GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.

LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2892-6.

NOVÁK, T. *Asertivita nejen na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využít*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0020-9.

PATTERSON, K., D. *Mistři ovlivňování, aneb Umění změnit téměř vše*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-245-1.

PRAŠKO, J. *Asertivitou proti stresu*. 1. tištěné vydání. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-334-0.

PRAŠKO, J. *Asertivita v partnerství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 50-247-1246-6.

7 Komunikační bariéry



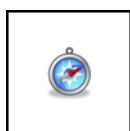
Cíl:

Cílem této kapitoly je shrnout nejdůležitější komunikační bariéry a poukázat na teoretické možnosti jejich překonání.

Klíčová slova:



Komunikační bariéry, bariéry související s vnímáním, pozorováním a postřehem, bariéry související s porozuměním, statusové bariéry

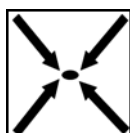


Průvodce studiem:

Stejně jako v jiných oblastech lidské činnosti, tak i v komunikaci vznikají určité bariéry. Jejich znalost a hlavně jejich rozpoznání v konkrétní situaci je základem pro jejich překonání.

Časová náročnost: 1 hodina

7.1 Typy komunikačních bariér



Jako komunikační bariéry označujeme všechny překážky, které činí komunikaci obtížnější. K nejčastějším příčinám patří mentální handicap nebo psychické problémy.

1. Bariéry spojené s vnímáním, pozorováním, postřehem: Tyto bariéry vedou k tomu, že si příjemce informaci subjektivně interpretuje a přizpůsobí si ji svému obrazu skutečnosti.

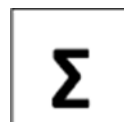
2. Bariéry související s porozuměním: Tento typ bariér vzniká, pokud je informace nejednoznačná. Příjemce je tak donucen k vlastní interpretaci. To, čemu přikládá váhu mluvčí, se nemusí shodovat s tím, čemu přikládá váhu příjemce

3. Statusové bariéry. Statusové bariéry vzniknou, pokud je pozice mluvčího důležitější než obsah zprávy.

4. Jazykové bariéry: Je důležité, aby mluvčí a příjemce ovládali stejný jazykový kód a rozuměli stejným cizím slovům i odborným výrazům.

Shrnutí

Komunikační bariéry jsou překážky, které činí komunikaci obtížnější. Nejčastějšími příčinami jejich vzniku je nedorozumění, mentální handicap nebo psychický problém. Jejich znalost a rozpoznání v konkrétní situaci jsou základem pro jejich překonání.



Otázky a úkoly k procvičení

1. Popište situaci, ve které došlo k některé z výše uvedených komunikačních bariér. Byla tato bariéra překonána?



Doporučená literatura

BENDOŮVÁ, P. *Dítě s narušenou komunikační schopností ve škole*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3853-6.

CSÉFALVAY, Z. *Diagnostika narušené komunikační schopnosti u dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0364-3.

LECHTA, V. *Terapie narušené komunikační schopnosti*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-901-9.

VEXIAU, A., M. *Dej mi ruku, ať mohu mluvit*. 1. vyd. Praha: ISV, 2003. ISBN 978-80-262-0364-3.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.



8 Poruchy v komunikaci



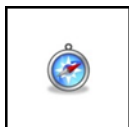
Cíl:

Cílem této kapitoly je popsat nejčastější poruchy v komunikaci.

Klíčová slova:



Komunikační poruchy, neurotická komunikace, komunikační poruchy související s poruchami osobnosti, komunikační problémy související s poruchami myšlení



Průvodce studiem:

V běžném životě se každý z nás běžně setkává s poruchami v komunikaci. Jejich příčiny mohou být různé. Některé z nich jsou poměrně snadno odstranitelné, např. stačí, aby si jedinec odpočnul a zklidnil se, proces odstraňování některý z nich je naopak dlouhodobý, nebo dokonce nikdy nekončí.

8.1 Typy poruch v komunikaci



Nejčastěji se objevují 3 typy poruch v komunikaci:

8.1.1 Neurotická komunikace

Neurotická komunikace je důležitá především pro akutní konfliktní situace. Rozděluje se na:

1. **Hysterická komunikace:** Projev mluvčího je plný emocí a všechno vidí z horší stránky. Jedná na základě emocí, ne rozumu. Tento typ komunikace je typický především pro ženy.
2. **Nutková komunikace:** Mluvčí neustále něco opakuje. Příklad: „Už je 5 hodin, nestihnu dokončit do 6 hodin tento úkol. Co já budu dělat? To nezvládnou, to nestihne, nemám šanci, to nezvládnou, ...“
3. **Úzkostná komunikace:** Tato komunikace je ovlivňována různými typy strachu. Příklad: „Zítra má přítel narozeniny. Bude se mu líbit ten dárek? Asi“

nebude, kdo ví, jak zareaguje na to, že jsem utratila tolik peněz.“

8.1.2 Poruchy komunikace související s poruchami osobnosti

1. Depresivní komunikace: Jedná se především o pasivní účast na komunikaci, tedy v roli nepozorného příjemce. Důvodem jsou pocity smutku a skepse.

2. Hypochondrická komunikace: Mluvčí se zajímá především sám o sebe, své tělo a možné nemoci. V některých případech mluvčí hypochondrizuje i lidi ve svém okolí. Příklad: *„Ahoj. Ty máš dneska nějak červené oči, to jsi nikdy neměla. To by mohlo znamenat....., nebo Zajdi si raději k lékaři, ať tě důkladně vyšetří.“*

3. Paranoidní komunikace: Člověk je nedůvěřivý a všechny podezřívá, že se baví na jeho účet, že dělá všechno proto, aby se mu stalo něco špatného. Příklad: *„Průvodce vypráví historii hradu. Dvě dívky ze skupiny se něčemu potichu smějí. Průvodce znejistí, je přesvědčen, že se smějí jemu, jeho projevu, jeho účesu, jeho oblečení.“*

4. Narcistní komunikace: Mluvčí je orientován sám na sebe, chce být obdivován a chce kontrolovat všechny v okolí. Příklad narcistní komunikace jedné vedoucí ráno po příchodu do práce: *„Co říkáte na mé vlasy? Dneska se mi povedl obzvlášť hezký účes. Dáma s mým postavením musí neustále dobře vypadat, aby reprezentovala.“*

8.1.3 Poruchy komunikace související s poruchami myšlení

1. Zpomalená komunikace: Mluvčí není schopen rychle a přiměřeně reagovat. Tato komunikace je typická pro chvíle, kdy je komunikační partner unavený. Není vhodné za ním přicházet s důležitými tématy.

2. Překotná komunikace: Mluvčí mluví velice rychle a v krátkém čase sdělí mnoho různých myšlenek.

3. Roztržitá komunikace: Komunikace o jednom tématu je neustále přerušována myšlenkami k jinému tématu a popisem intenzivních pocitů. Příklad: *„Dnes*

musíme vyřešit tuto stížnost. Ale včera, to jednání, to byla hrůza! Já připravím podklady pro odpověď. Jé, ta bába včera mě naštvála...!”

4. Zabíhavá: Mluvčí nerozlišuje důležitá a nedůležitá témata. Příklad: „*Co jsem to chtěl vlastně říct?*“

5. Ulpívavá komunikace: Mnoho slov a vět je opakováno. Mluvčí není pohotový, nesoustředí se a jeho slovní zásoba je nedostačující.

Shrnutí

Poruchy v komunikaci rozdělujeme do tří skupin, na tzv. neurotickou komunikaci, poruchy v komunikaci související s poruchami osobnosti a poruchy v komunikaci související s poruchami myšlení.



Otázky a úkoly k procvičení

1. Jak zareagujete, pokud kamarád(ka) bude mluvit pouze o sobě a svých problémech?
2. Se kterou poruchou komunikace se běžně setkáváte?



Doporučená literatura

BENDO VÁ, P. *Dítě s narušenou komunikační schopností ve škole*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3853-6.

CSÉFALVAY, Z. *Diagnostika narušené komunikační schopnosti u dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0364-3.

LECHTA, V. *Terapie narušené komunikační schopnosti*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-901-9.

VEXIAU, A., M. *Dej mi ruku, ať mohu mluvit*. 1. vyd. Praha: ISV, 2003. ISBN 978-80-262-0364-3.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.



9 Zvládání emocí

Cíl:

Cílem této kapitoly je upozornit na vliv emocí na průběh komunikačního procesu a podat návod k tomu, jak se může jedinec začít učit se svými emocemi zacházet.



Klíčová slova:

Emoce, emoční inteligence, negativní emoce, pozitivní emoce



Průvodce studiem:

Emoční naladění ovlivňuje způsob komunikace. Pro úspěch nejenom v osobním, ale i pracovním životě je důležité umět ovládat svoje vlastní emoce a rozpoznat, v jakém emočním rozpoložení je náš komunikační partner, a podle toho s ním jednat. Pokud je ale emoce opravdu silná, je téměř nemožné ji ovládnout rozumem a vůlí.

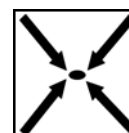
Časová dotace: 2 hodiny



9.1 Emoce

Z latinských slov *Ex* „ven,“ *motio* „pohyb“

Není jednoduché emoce jednoznačně definovat. Podle jedné z definic jsou emoce uvědomované pocity různého ladění, které vyjadřují vztah člověka k relevantním událostem vnějšího prostředí i k sobě samému a které jsou spojeny s různou mírou fyziologické aktivace, mající roli připravenosti k jednání. Vnitřní prožitky mohou být doprovázeny vnějšně pozorovatelným výrazem (mimika, gestika, zarudnutí, síla hlasu...). Nejvíce pozornosti je věnováno výrazu tváře.



Emoce jsou evolučně starší než rozumové jednání, jejich projevy jsou silnější a obtížněji ovlivnitelné.

Základní vlastnosti emocí: subjektivita, spontánnost, předmětnost, polarita, snadná přenositelnost na ostatní. Emoce ale nejsou vázány pouze na určité podněty, situace a vztahy, ale mnohdy i na stabilnější rysy osobnosti, např. bojácnost. Charakteristikou osobnosti vázanou na city je stabilita a labilita. Lidé projevující

vyšší stabilitu jsou převážně zralí, klidní, vyvážení, projevují se ustáleně. Lidé projevující vyšší míru lability jsou neklidní, impulzivní, projevují se nepředvídaně.

Emoce mají stejný slovní základ jako motivace (movere – hýbat se). Emoce jsou nezanedbatelným usměrňujícím a posilujícím mechanismem motivace, např. člověk běží, když se bojí.

Druhy emocí

- Emoce nižší – afekty, nálady. 6 základních emocí: hněv, znechucení, strach, štěstí, smutek, překvapení.
- Emoce vyšší (sociální) - jen u člověka, jsou vázány na sociální potřeby, hodnoty a normy.
- Emoce kladné
- Emoce záporné

9.2 Emoční inteligence

Emoční inteligence je psychologickým konstruktem, který v nejširším pojetí představuje schopnost zpracovávat systém emocí a těžit z něj. Emoční inteligence je tedy souhrn emočních schopností – kompetencí. Díky emoční inteligenci jsme schopni dosahovat toho, co chceme, cítit se spokojeně a vycházet s lidmi v našem okolí i sami se sebou.

Emoční inteligence (EI) zahrnuje schopnost vnímat vlastní emoce, umět s těmito emocemi zacházet, využít je ve prospěch nějaké věci. Daniel Goleman zpopularizoval výsledky výzkumů, podle kterých mnoho lidí úspěšných v pracovním životě nemá nadprůměrné vysoké IQ (intelligenční kvocient), ale právě EQ (emoční kvocient). Jako sociální inteligenci označujeme schopnost jedince porozumět citění, myšlení a chování jiných lidí a na základě tohoto porozumění se přiměřeně chovat.

Emoční inteligenci se učíme napodobováním. Emoční inteligenci je možné zvyšovat tréninkem i v dospělém věku.

Kompetence EI vztahující se k vlastní osobě:

- Sebeuvědomění

- Sebekontrola
- Motivace

Kompetence EI vztahující se k mezilidským vztahům:

- Empatie
- Umění ovlivňovat
- Týmová práce a skupinové IQ

9.3 Klasifikace emocí

1. Positivní emoce: Radost, štěstí, uklidnění
2. Negativní emoce: Strach, zlost, smutek

Je mnohem těžší zvládat negativní emoce než emoce pozitivní. Také jejich nezvládnutí má většinou pro mluvčího horší dopad, proto se dále budeme věnovat zvládání negativních emocí.

Negativní emoce

9.3.2 Strach

Strach je aktivní emoce, což znamená, že nutí jedince k nějaké činnosti, pohybu. Většinou se jedná o pohyb směrem pryč od hrozby. Jako strach označujeme pocity strachu, paniky, nejistoty, atd. Člověk, který prožívá strach, je většinou bledý, má zvětšené zornice, třesou se mu ruce, potí se a projevy jeho jemné motoriky jsou nejisté.

Zvládání strachu

Jako u každé emoce, tak i u strachu, si člověk musí nejprve uvědomit a připustit, že má strach. Strach není možné potlačit. Ke zvládnání strachu se doporučuje:

1. Akceptovat nejhorší možnou variantu a připravit si záložní řešení. Příklad: *„Mám strach, že mě vyhodí ze školy. Připravím si plán, že pojedu na 6 měsíců do Anglie, potom se znovu přihlásím na VŠ, vyzkouším tyto obory, ...*
2. Myslet na lidi, kteří jsou v ještě horší situaci než já. Zní to velice sobecky, ale většinou jedinci pomůže zjištění, že jsou lidé, kteří se momentálně nachází v ještě horší situaci. Příklad: *Mám strach, že mě vyhodí ze školy. Sepíšu si ztráty: rok strávený „zbytečným“ učením, určitý finanční obnos placený ze strany rodičů, ... Ale sepíšu si také zisky: navázání kontaktů, krásný studentský život, zkušenosti z brigád, zlepšení angličtiny, ... Vzpomenu si na sousedku z vesnice, kterou asi vyhodí ze školy v 5. ročníku, takže vyšší finanční náklady, jako nedostudovanou lékařku ji v nemocnici zaměstnají nanejvýš jako sanitářku, mnohem více „zbytečného“ učení, ...*

9.3.3 Smutek

Jedná se o pocity deprese, lítosti nebo rezignace. Smutek je pasivní emoce, takže nenutí jedince k nějaké činnosti. Z toho důvodu smutní lidé jsou většinou neaktivní, sedí a přemýšlí nad tím, co se stalo, proč se to stalo, jak se tomu dalo zabránit. Metabolismus se zpomalí, dostavují se také problémy s usínáním a spaním.

Zvládnání smutku

Nejdůležitější je pochopit, že příčiny jsou většinou neřešitelné a že se smutkem nelze okamžitě bojovat, nelze ho jednoduše a rychle překonat. Násilné metody nepomáhají. Pokud tedy prožívá náš komunikační partner smutek, nepomůže, pokud na něj naléháme, nebo pokud se ho snažíme okamžitě rozesmát různými vtípkami. Vhodné je pokračovat v řešení náročných témat po určitém časovém odstupu. Zvládnání smutku je věc hodně individuální a vždy vychází z konkrétní situace. Obecně se při zvládnání smutku doporučuje:

- Nedusit v sobě emoce, ale dostat je ven, např. vybrečet se.
- Myslet na lidi, kteří jsou v ještě složitější situaci.

- Pomalu začít s jednoduchými a nenáročnými fyzickými aktivitami. Pokud jsou stanoveny příliš vysoké cíle, jedinec je nesplní a prožitý neúspěch ještě zhorší jeho situaci.

Se zvládáním silného a dlouho trvajícího smutku často pomáhají odborníci, např. psychoterapeuti, psychologové, psychiatři, atd. Využívají různé formy terapie, případně předepíší léky.

9.3.4 Zlost, vztek

Se zvládáním vzteku zlosti mají impulsivní lidé v komunikaci a při různých jednáních největší problémy. Systematickou prací s emocemi, především pravidelným „vybíjením“ negativních emocí a vyvoláváním pozitivních emocí je do určité míry možné se naučit ovládat vztek a zlost. Jedná se o aktivní emoce, které eskalují do krajností.

Ovládání vzteku

Nejprve je opět důležité si připustit, že se jedná o vztek.

a) Ovládání vlastního vzteku

Nejlepším řešením je vybití a odreagování, které není pro nikoho nebezpečné, to znamená, že nezpůsobí škody na zdraví ani na věcech. Může se jednat např. o hluboké prodýchání, napití se studené vody, udělání pár kroků, o zopakování uklidňující básničky nebo citátu, počítání do 12. Pokud ani poté nepřichází zklidnění, doporučuje se odejít z místnosti, např. na toaletu, a tam, v nepřítomnosti ostatních, si bouchnout nebo kopnout do zdi, omýt se studenou vodou, atd. Důležité je tedy neodpovídat ani neodesílat okamžitě po přijetí zprávy odpověď. V tomto stavu je člověk schopen sdělit věci, kterých později lituje, ale které už bohužel nelze vzít zpět.

b) Co dělat, když se vzteká komunikační partner

Vždy si musíme uvědomit, že komunikační partner je v tuto chvíli hluchý a slepý vůči všem našim argumentům. Nemá smysl něco vysvětlovat. Výhodnější je vytvořit časový a prostorový odstup, např. „*Vidím, že tento argument je nyní pro tebe opravdu nepřijatelný. Zítřka se sejdeme na obědě a znovu to probereme.*“

S určitým časovým odstupem (někdy stačí 1 hodina, v jiných případech několik dní) je „vzteklík“ schopen přistoupit na kompromis i uznat věci, o kterých nejdříve nechtěl ani slyšet.



Shrnutí

Emoce jsou uvědomované pocity různého ladění, které vyjadřují vztah člověka k relevantním událostem vnějšího prostředí i k sobě samému a které jsou spojeny s různou mírou fyziologické aktivace, mající roli připravenosti k jednání. Z hlediska zvládnání jsou pro člověka náročnější emoce negativní. Dlouhodobým tréninkem a systematickou prací s emocemi se může jedinec naučit do značné míry svoje emoce ovládat.

Otázky a úkoly k procvičení

1. Váš kolega si stěžoval u vedoucího, že Vy si vyřizujete ve svém volném čase osobní věci, že chodíte často na záchod a že se chováte nekolegiálně. Není to pravda. Vedoucí Vás zavolá a chce slyšet Vaše vysvětlení. Které emoce budou u Vás v této situaci převládat? Jak budete reagovat?



2. Poštou jste dostali anonymní dopis. „Ahoj, tobě je jedno, že Tě tvůj přítel/tvoje přítelkyně podvádí? Ani se nedivím, jsi opravdu šílený(á). Ty jsi opravdu hrozný(á), tvoje vlasy, oblečení, nedbáš o sebe. Zůstanete po přečtení tohoto dopisu v klidu, protože Vás anonym nemůže rozházet? Nebo jaké emoce u Vás budou převládat? Zlobíte se na sebe, na partnera, jste smutní, že jsou někteří lidé tak zlí, ...?“

Doporučená literatura

ČAČKA, O. *Psychologie vrstev duševního dění osobnosti a jejich autodiagnostika*. 1. tištěné vydání. Brno: MU, 1997. ISBN 80-7239-107-0.

GOLEMAN, D. *Emoční intelligence*. 1. tištěné vydání. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-8592-8485-1.

GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.

NAKONEČNÝ, M. *Emoce*. 1. rozšířené vydání. Praha: Triton, 2012. ISBN 978-80-7387-614-2.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

10 Zvládání konfliktů

Cíl:

Cílem této kapitoly je rozdělit konflikty do několika skupin podle toho, zda jsou řešitelné, a jaké strategie jsou při jejich řešení účinné.



Klíčová slova:

Konflikt, intrapersonální konflikt, interpersonální konflikt, nedorozumění, antagonistický konflikt, emocionální fáze konfliktu, racionální fáze konfliktu



Průvodce studiem:

Konflikty byly, jsou a vždy budou běžnou součástí našeho života. Konflikty jsou pro osobní i pracovní vztah důležité, protože vyjasňují pozice, pročišťují atmosféru a posouvají vztah dále. Je však důležité umět rozpoznat jejich pravou příčinu a naučit se je pozitivně využívat.

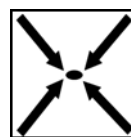
Časová náročnost: 3 hodiny.



10.1 Konflikty

Konflikty jsou náročné životní situace, ve kterých jde o střetnutí protichůdných sil na cestě k cíli. Je to každá situace, v rámci které vybíráme z určitých variant či alternativ jen jednu. Konflikty nejde vyloučit ze života, ale musíme se naučit je využívat a dosahovat nových souladů jak ve skupinových vztazích, tak v individuálním rozvoji jedince.

Konflikty jsou dynamické, mnohvrstevnaté, sami o sobě nejsou negativní, negativně v nich působí nejistota, strach, agrese. Obsahují konstruktivní prvky, jsou zdrojem změn, zabraňují stagnaci, stimulují zájem, podněcují k řešení problémů, ověřují a zhodnocují vztahy, uvolňují napětí.



Intrapersonální konflikt: Je omezen na jednu osobu, která sama se sebou řeší nějaký konflikt, např. student večer přemýšlí, zda bude psát seminární práci, nebo půjde do kina.

Interpersonální konflikt: Vzniká mezi více lidmi nebo skupinami, např. dva spolubydlící na privátě se hádají o to, kdo má dnes uklidit.

10.1.1 Hlavní druhy interpersonálních konfliktů:

- 1) Konflikt dvou kladných sil. Oba cíle jsou lákavé, ale není možné je současně dosáhnout. Příklad: Úspěch u dvou přijímacích pohovorů, ale nastoupit lze pouze do 1 firmy.
- 2) Konflikt dvou záporných sil. Příklad: Muž sedí v hospodě a přemýšlí. Pokud půjde domů, budou na něj naštvaní kamarádi. Pokud zůstane v hospodě, bude se zlobit přítelkyně.
- 3) Konflikt mezi kladnou a zápornou silou. Příklad: Podnikatel přijme novou zakázku a riskuje z toho plynoucí problémy.

10.2 Podstata konfliktu

V některých případech je složité rozeznat skutečnou podstatu konfliktu. Technika úhel pohledu pomůže uvědomit si, jak může sociální percepce ovlivnit porozumění interpersonální situaci. Respektování odlišných úhlů pohledu je základ tolerance pro názory ostatních.

Technika úhel pohledu

Technika úhel pohledu spočívá v práci ve skupině. Každý člen skupiny si prohlédne obrázek a odpoví na následující otázky: *Co je na obrázku? Jak na Vás osoba působí? Je vám sympatická, nebo ne? Připomíná Vám někoho? Kolik je ženě let?*



Pravděpodobně se budou názory značně lišit. Z tohoto cvičení vyplývá, že není pouze jeden správný způsob vnímání obrázku. Rozdíly ve vnímání mohou vést ke sporu. Stejně to funguje i v každodenních situacích, kdy dochází ke konfliktům. Zúčastnění se zamýšlí nad tím, co cítili k lidem, kteří viděli na obrázku to samé, a co cítili k lidem, kteří viděli něco jiného, co pociťovali, když slyšeli jinou variantu vnímání obrázku, vzpomínají na nějakou podobnou reálnou situaci ze života.

10.3 Fáze konfliktu

1. Emoční fáze: Tempo řeči se zrychluje, člověk přestává být schopný poslouchat a přemýšlet. V této fázi nemá smysl snažit se vysvětlit svůj úhel pohledu, přednést svoje argumenty. Doporučuje se vyčkat, než tato fáze přejde.
2. Rozumová fáze: Člověk se postupně zklidňuje a začíná být schopný vnímat a přijímat argumenty ostatních a mluvit věcně. Příkald vět, které mohou v této fázi konfliktu pomoci:

„Rozumím, že jsi naštavaný, ...“

„Já jsem řekla svůj názor, teď bych chtěl slyšet Váš názor.“

„Vy jste určitě neméně tak dobrý posluchač jako já. Doted' jsem poslouchal já Vás, nyní tedy vyslechněte prosím Vy mě.“

10.4 Typy konfliktů

10.4.1 Nedorozumění: Nedorozumění vznikne, pokud má jeden z komunikačních partnerů málo informací. Nedorozumění je možné řešit tak, že se doplní chybějící informace. Důležité je, aby komunikační partner chtěl pocopit a byl schopen tyto informace pochopit.

Příklad: Marie je naštvaná, protože přítel Robert slíbil, že bude večer, v době kdy ona je na noční, doma. Kamarádka ji ale v telefonátu během noční mimi jiné řekla, že zrovna potkala Roberta v autě. Marie mu okamžitě volá a křičí, že nesplnil svůj slib. Když se trochu uklidní, Robert jí může vysvětlit, že mu volala matka, že má silné bolesti břicha a že ji vezl k lékaři.

10.4.2 Konflikt, který není nedorozuměním: Obě strany mají dostatek informací, ale jejich názory a postoje se nesjedují. Možné řešení: Kompromis. V praxi není jednoduché najít kompromis. Pro některé národnosti, např. Rusy, je kompromis signálem slabých komunikačních schopností mluvčího, proto na něj nechtějí přistupovat. Obecně platí, že kompromis obě strany bolí. Nejlepší kompromis je ten, který bolí obě strany stejně.

10.4.3 Antagonistický konflikt: Pouze jedna strana může vyhrát nebo uspokojit svoje přání a potřeby. V teoretické rovině neexistuje žádné řešení. Praktický příklad: Dva kolegové v kanceláři se chtějí dostat na místo vedoucího, ale tato pozice je pouze jedna.

10.5 Rozdíly mezi muži a ženami při řešení konfliktů

Tabulka 3 Rozdíly mezi muži a ženami, které při řešení konfliktů

| Muži | Ženy |
|--|--|
| Na začátku agresivní, brzy jsou ale schopni spolupracovat. | Na začátku milé a sladké, potom ale dlouhé nepřátelství. |
| Přesné výrazy. | Jazyková volnost. |
| Konflikt se vyostří, pokud jeho průběh sleduje žena. | Konflikt probíhá úplně stejně, ať je někdo sleduje, nebo ne. |

Kapitola Komunikace v týmu obsahuje pojednání o konfliktech v týmu.

Shrnutí

Konflikty jsou náročné životní situace, ve kterých jde o střetnutí protichůdných sil na cestě k cíli. Bez konfliktů není myslitelný žádný osobní ani pracovní vztah. Je však důležité rozpoznat jejich příčinu a použít vhodnou strategii jejich řešení.

Σ

Otázky a úkoly k procvičení

1. V sobotu večer chcete jít s přáteli na skleničku, zatancovat si. Váš partner/partnerka chce ale být doma a sledovat film v televizi. Jak vyřešíte situaci? Kdo z Vás „vyhraje“? Které argumenty a které techniky vyjednávání na Vašeho partnera zabírají nejvíce?
2. Popište nějaký konflikt, který jste řešili. Byli jste při jeho řešení úspěšní? Jak jste konflikt vyřešili? Jaké zkušenosti si odnášíte do budoucna?





Doporučená literatura

FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

HEWSTONE, M., STROEBE, W. *Sociální psychologie*. 1. tištěné vydání. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7376-092-5.

HILL, G. *Moderní psychologie*. 1. tištěné vydání. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-641-1.

GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.

POTOČKOVÁ, H. *Nejlepší je se domluvit, aneb průvodce mediačním procesem*. 1. vyd. Praha: Alfom, 2013. ISBN 978-80-87785-00-3.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce*. 1. tištěné vydání. Praha: Portál, 1998, ISBN 80-7178-269-6.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie II*. 1. tištěné vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

11 Stres a komunikace ve stresu

Cíl:

Cílem kapitoly je popsat komunikaci ve stresu a představit 3 základní strategie, které vedou ke zvládnání stresu.



Klíčová slova:

Stres, eustres, distres, coping



Průvodce studiem:

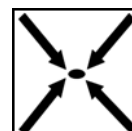
Stres je oblíbené téma masmédií i různých laických diskusí, z čehož vyplývá, že jsou zprostředkované informace často mylné nebo protichůdné, např. že stres je pouze negativní nebo že právě tento časopis Vám jako jediný řekne, jak lze se stresem bojovat (už samotný název boj vyvolává další stres, takže boj se stresem je nesmysl).

Časová náročnost: 2 hodiny



11.1 Stres

Stres znamená tlak a napětí. Stres je výsledek interakce mezi silou působící na člověka a schopností organismu tomuto tlaku odolat. Přiměřená míra stresu je pro jedince užitečná.



Eustres je emočně kladný stres, který vychází z triumfu, vítězství. Mezi signály eustresu patří nadšení, radost a očekávání. Naopak **distres** je emočně negativní stres, jehož základem je přetížení nebo zoufalství. Mezi znaky distresu patří třes rukou, pocení, tik, přecitlivělost na zvuky, bolesti hlavy nebo zad, zapomínání, pokles zájmu o sexuální život, nespavost, nechutenství nebo naopak přejídání.

Stres může být jednou z příčin vzniku ischemické choroby srdeční, infarktu myokardu, vysokého krevního tlaku, žaludečních vředů, alergií, rýmy, atd.

Následkem stresu vzniká chronické napětí, které omezuje účinnou a úspěšnou komunikaci. Ve stresu lidé dělají mnoho chyb při vedení lidí a zadávání úkolů, rozhodování a komunikaci jako takové.

Komunikace může být jednou z příčin stresu a komunikace je stresem ovlivňována.

11.2 Znaky komunikace ve stresu

- Zvýšené tempo
- Řeč bez „systému“, logického uspořádání
- Zbrklé úsudky a závěry
- Kladení pouze zjišťovacích otázek (ano/ne)
- Snížená schopnost zapamatování
- Nevhodné reakce.

11.3 Strategie vedoucí ke zvládnání stresu

1. Strategie orientované na problém

Jedná se o nejdůležitější a nejúčinnější strategie. Každý člověk má jiné hodnoty a jiné priority. Je důležité vědět, co je pro mě v daném okamžiku nejdůležitější a co můžu odložit na pozdější dobu nebo nechat vyřídit někým jiným. Silné osobnosti vědění, co je v jejich silách. Slaboch tedy není ten, kdo určitou aktivitu odmítne, ale ten, kdo si neumí přiznat, že něco nezvládne.

2. Strategie orientované na zvládnání emocí

Bližší informace k této problematice jsou uvedeny v kapitole 9 Zvládnání emocí.

3. Únikové strategie

V podstatě se nejedná o řešení problému, pouze o jeho odsunutí, nebo o útěk před ním, např. mám strach ze zubaře, tak k němu nejdu. V daném okamžiku se člověku uleví, po určité době se však problém objeví v ještě větší míře, např. zub už nejde

spravit, musí být vytržen. Do této kategorie spadá také nepřiměřeně agresivní a útočné chování.

Příklad: Na základě docházky a seminární práce dostanete zápočet z nenáviděného předmětu. Učíte se na zkoušku, ale stále máte pocit, že nic neumíte. Odhlásíte se z termínu a rozhodnete se zkoušku odložit na příští rok. Ten večer přijde pocit úlevy, bezstarostně se bavíte na diskotéce, problém je vzdálený, nepřipadá Vám ani tak velký a nezvladatelný, nějak se to potom udělá. Rok rychle uteče a vy zjistíte, že jste zapomněli to, co jste uměli, navíc se nemáte s kým poradit, protože Vaši kamarádi již zkoušku mají. Dostáváte se do ještě složitější situace než před rokem.

Do únikových strategií spadá i nic neřešící agresivní reakce nebo sebeobviňování.

Příklad: Učíte se na zkoušku. Partner přijde domů a rozhovor začne větou: „Ahoj miláčku, jak se máš.“ Vy okamžitě vyletíte: „Jak bych se asi mohla mít, co to je za blbou otázku, ...“

Na okamžik přináší tato reakce pocit úlevy. Ale množství nenaučené látky nezmenší a navíc se zbytečně dostáváte do konfliktů s partnerem.

11.4 Tréma

Tréma je specifický psychologický stav, pro který jsou typické pocity strachu a nejistoty z bezprostředního výkonu.

K nejčastějším projevům trémy patří: Třes rukou, koktání nebo zadržávání řeči, špatné soustředění a výpadky paměti, sucho v ústech, červenání, snížená koordinace pohybů a špatné ovládání jemné motoriky, hraní si s předměty (s tužkou, páskem, hodinkami, brýlemi, vlasy, ...), mačkání materiálů, pocení.

Zvládání trémy je proces individuální. Čím více situací si jedinec projde, tím lépe ví, co právě jemu proti trémě pomáhá. Nejčastěji se proti trémě bojuje takto:

- 1) Dobrá příprava (Vědomí, že člověk udělal vše a že má kvalitně zpracované podklady, uklidňuje. Doporučuje se vyzkoušet si celou prezentaci doma před zrcadlem včetně pozdravu, poděkování za pozornost a měření času).
- 2) Dostatek čerstvého vzduchu, tekutin, energie (Alkohol a černá káva nejsou vhodnými tekutinami, těžko stravitelné jídlo není vhodným přísunem energie).
- 3) Protážení končetin, prodýchání se.
- 4) Nepřikládání dané situaci nepřiměřené důležitosti.

- 5) Představa zkoušejícího v pyžamu.
- 6) Eliminování zneklidňujících okolností (např. neumím chodit na vysokých podpatcích, tak si takové boty neobuju, zvolím účes, který mi nepadá do očí, ...)
- 7) Talisman nebo rituál přinášející štěstí (např. vykročím pravou nohou).

Shrnutí

Komunikace může být jednou z příčin vzniku stresu. Na druhou stres také ovlivňuje komunikaci. Určitá míra stresu je pro každého jedince potřebná. Dlouhotrvající a silný stres je však jednou z příčin vzniku závažných onemocnění. Je možné si osvojit zásady, které do určité míry napomáhají stresu předcházet a pokud vznikne, zvládat ho.

Σ

Otázky a úkoly k procvičení

1. Dnes je stresující den – zítra mě čeká těžká zkouška, v kanceláři mám hodně práce, babička je nemocná, Co budete odpoledne a večer dělat? Seřad'te následující aktivity podle Vašich priorit: *koupit si nové šaty na zkoušku, navštívit nemocnou babičku, dívat se na důležitý sportovní přenos v televizi, jít si zacvičit, pořádně se vyspat, přečíst celá skriptá.*



2. Předved'te, jak vysvětlíte Vaší babičce, Vašemu partnerovi, že dnes na ně nemáte čas a nepřijdete na návštěvu.

3. Popište jednu stresovou situaci, kterou jste zažili. Byli jste v danou chvíli schopni komunikovat? Co Vám pomohlo se se stresem vyrovnat? Řekli jste ve stresu něco špatného, nepříjemného, čeho jste potom litovali?

4. Co pomáhá proti trémě Vám?



Doporučená literatura

BARTŮŇKOVÁ, S. *Stres a jeho mechanismy*. 1. tištěné vydání. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1874-6.

ČERNÝ, V. *Jak překonat stres*. 3. tištěné vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1003-6.

HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. 1. tištěné vydání. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-763-9.

HEWSTONE, M., STROEBE, W. *Sociální psychologie*. 1. tištěné vydání. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7376-092-5.

HILL, G. *Moderní psychologie*. 1. tištěné vydání. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-641-1.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1. tištěné vydání. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2.

PRAŠKO, J. *Asertivitou proti stresu*. 1. tištěné vydání. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-334-0.

12 Komunikace v týmu



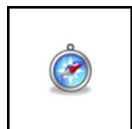
Cíl:

Cílem této kapitoly je podat základní informace o komunikaci v týmu a dovednostech a schopnostech, které jsou pro týmovou spolupráci zásadní.



Klíčová slova:

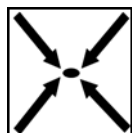
Tým, týmový duch, týmové schopnosti, týmová práce, rozhovor u kulatého stolu, skupinová diskuse, konference, brainstorming, kritický rozhovor



Průvodce studiem:

Efektivní týmová komunikace je základním předpokladem úspěchu každého týmu. Je proto důležité získat k této problematice teoretický základ.

Časová náročnost: 2 hodiny



12.1 Tým

Tým je skupina lidí, kteří dosáhnout stejný cíl a vyznávají stejné prostředky k dosažení tohoto cíle. Všichni členové týmu se podílí na splnění cílu podle svých možností, schopností a kompetencí. Tým je více než pouhá suma jednotlivých lidí. Každý má určitou roli a určitou zodpovědnost.

T together

E everybody

A achieves

M more

12.2 Základní pravidla týmové spolupráce související s komunikací

- Každý člen respektuje ostatní členy.

- Každý člen má své potřeby (realizovat se, rozvíjet se, ...), každý člen musí mít pocit, že je pro tým důležitý.
- Tým má určitou „týmovou kulturu“, ve které jsou obsažena pravidla komunikace a spolupráce.
- Tým má společnou vizi, tedy plán, jak lze dojít k cíli.
- Komunikace v týmu je pravidelná, vychází z odmístních zvyklostí.
- V týmu panuje týmový duch, tedy pocit, že všichni uznávají podobné hodnoty, normy a představy, na základě kterých je utvářena morálka týmu.
- Skupina si rozumí.
- V přátelské atmosféře je každý ochoten si vyslechnout názor druhého a asertivně se k němu vyjádřit.

12.3 Schopnosti důležité pro týmovou spolupráci

1. Schopnost spolupracovat
2. Orientace na výsledek
3. Chů pracovat v týmu
4. Schopnost řešit konflikty
5. Empatie (schopnost vžít se do situace a emocionálního rozpoložení druhého)
6. Sociální kompetence, sociální inteligence (schopnost správně jednat s lidmi v závislosti na konkrétních podmínkách)
7. Schopnost komunikovat

12.4 Týmové role

Základem úspěchu práce celého týmu je správné rozdělení rolí. Jedna osoba může v týmu zastávat více rolí. Každá role je spojena s určitou kompetencí a zároveň zodpovědností. Všichni zúčastnění jsou pro fungování týmu jako celku nezbytní. Zde je uveden jeden z možných popisů nejdůležitějších týmových rolí:

- **Koordinátor** (zaměřený na lidi, cíle, nedominuje)
- **Shaper** (dominuje, dává věci do pohybu)
- **Realizátor** (drží se reálně možného, udělá to, co se řeklo)
- **Inovátor** (originální, mnohdy nerealizovatelné nápady)

- **Vyhledávač** (shání peníze, má známosti)
- **Vyhodnocovač** (analytik, opatrný oponent)
- **Hasič** (komunikativní extrovert, hasí konflikty v rámci týmu)
- **Dotahovač** (hlídá nepovolení v tempu, detailista)
- **Specialista** (zaměřený na informace, odbornost)

12.5 Týmová komunikace

Jde především o výměnu informací a způsobů chování. Komunikace je základem pro integraci skupiny. Ne pouhá slova, ale také chování, rozhodnutí a zpětná vazba hrají důležitou roli. Čím déle tým funguje a čím otevřenější je komunikace, tím menší je riziko, že vzniknou nedorozumění. Komunikační styl ideálního týmu vychází z principů otevřené komunikace. Základem je:

- Aktivní naslouchání
- Vzájemné sympatie jednotlivých členů
- Mluvení o chybách beze strachu
- Věcná, ne osobní kritika

Týmová práce probíhá těmito fázemi:

Tabulka 4 Fáze týmové spolupráce

| | | |
|--------|------------------------------|---|
| Fáze 1 | Seznámení členů | Členové týmu se drží zpět, jsou opatrní. Práce je bezkonfliktní. |
| Fáze 2 | První kritika | Vyjadřování kritiky. Někteří jedinci si vyjasňují svoji pozici. |
| Fáze 3 | První napětí | První napětí, konflikty. |
| Fáze 4 | Překonání prvních konfliktů. | Pokud jsou první konflikty překonány, cítí se členové týmu dobře. |

| | | |
|--------|----------------------|---|
| Fáze 5 | Vznik týmového ducha | Tým si užívá pocit týmového ducha, tým se cítí silný a věří si, že je nejlepší. |
|--------|----------------------|---|

12.6 Konflikty v týmu

Bez konfliktů a bez výměny názorů není možná žádná týmová spolupráce. Konflikty jsou pozitivní, ale pouze za předpokladu, že jsou pozitivně využity. Co Jak je možné toho docílit?

1. Něco dělat, jednat. Mlčení, potlačování problémů nic neřeší.
2. Vyplatí se ale časový a prostorový odstup (nic se neří tak horkého, jak se uvařilo).
3. Osoba zatažena do konfliktu si nemá hrát na zprostředkovatele. Neutrální, třetí osoba, může při řešení konfliktu pomoci.
4. Důležitými předpoklady pro řešení konfliktu jsou komunikační dovednosti (vhodně se ptát, naslouchat, nechat vymluvit, ...)

Nejčastější příčiny konfliktů v týmu

1. Jednotliví členové jsou informováni různě.
2. Kompetence v týmu jsou asymetrické.
3. Objeví se rušivé faktory, např. přítomnost třetí osoby, konkurence, atd.
4. Diametrálně odlišné schopnosti členů (jazykové, odborné, inteligenční, atd...)

12.7 Formy komunikace v týmu

Rozhovor u kulatého stolu

Neexistuje žádná hierarchie v zasedacím pořádku. Všichni se cítí rovnoprávně, což je vhodné např. při řešení kritických situací, při zjišťování nápadů, atd.

Skupinová diskuse

Skupina si zvolí vedoucího. Jsou sbírány argumenty pro a proti. O problému se mluví ze všech stran.

Konference

Slovo konference pochází z latinského slova *confera*, což v překladu znamená společně nosit, srovnávat. Cílem konference je zaměřit pozornost na materiály, které přinesou jednotliví členové a zhodnotit je. Základními předpoklady úspěšné konference je aktuálnost a věcnost. Výsledkem jsou konkrétní řešení a rozhodnutí.

Brainstorming

Jedná se o metodu sběru nápadů k určitému tématu, které potom evokují vznik dalších nápadů. Díky tomuto sběru a vyhodnocování se dospěje k nejvhodnějšímu řešení. Jednotlivé nápady nejsou kritizovány. Existují 3 možnosti, jak lze postupovat touto metodou:

1. Během určitého času jsou všechny nápady heslovitě zaznamenány na tabuli.
2. Každý člen napíše svůj nápad na papír. Tyto papíry jsou posílány dál, vzniká tak možnost vyjádřit se k nápadu, který napsal někdo přede mnou.
3. Je připraveno několik tabulí. Každý napíše nápad na jednu tabuli, poté přechází k další tabuli.

Kritický rozhovor

Kritika je vyjadřována mezi 4 očima, ne před celým týmem. Každý může říci slušnou formou svůj názor. Je dobré výsledky rozhovoru shrnout, ujistit se, zda bylo vše správně pochopeno.



Shrnutí

Tým je skupina lidí, která chce dosáhnout stejného cíle a vyznává stejné prostředky k dosažení tohoto cíle. Pravidelná komunikace je základním předpokladem úspěchu týmu. V rámci každého týmu vznikají konflikty. Pokud se aktivně přistupuje k jejich řešení a pokud je rozpoznána příčina jejich vzniku, přispívají konflikty k rozvoji týmové spolupráce.

Otázky a úkoly k procvičení



1. Vzpomeňte si na nějaký tým, ve kterém jste byli. Jakou roli jste zastávali? Jakou zodpovědnost jste měli? Jaké problémy jste museli řešit?

Doporučená literatura



BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. tištěné vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

ČAČKA, O. *Psychologie vrstev duševního dění osobnosti a jejich autodiagnostika*. Brno: MU, 1997. ISBN 80-7239-107-0.

GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha, Argo, 2013. ISBN 978-80-257-0807.

GOLEMAN, D. *Emoční intelligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-8592-8485-1.

HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-763-9.

HERMOCO VÁ, S. *Teambuilding*. 1. tištěné vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9.

13 Interkulturní komunikace



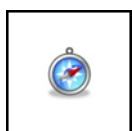
Cíl:

Cílem kapitoly je podat obecná informace o rozdílech v komunikaci v různých kulturách a ukázat několik vybraných komunikačních rozdílů v konkrétních zemích.

Klíčová slova:



Interkulturní komunikace, interkulturní kompetence

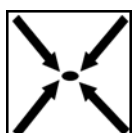


Průvodce:

I v dnešním globalizovaném světě existují interkulturní rozdíly v komunikaci. Pokud chce člověk uspět v jednání s cizinci, musí se těmito specifiky podrobně seznámit.

Časová náročnost: 3 hodiny

13.1 Interkulturní komunikace a kompetence



Interkulturní komunikace je sociální interakce mezi aktéry (individu, skupinami, státy, ...) z různých kultur. Každá kultura má své specifikum. To, co je pro nás běžným komunikačním tématem, může být v jiné kultuře považováno za tabu. Rozdíly jsou také v oblasti neverbální komunikace a v pravidlech společenského chování. Interkulturní rozdíly mohou být příčinou mnoha nedorozumění. Také předsudky mohou vést ke komunikačním problémům. Interkulturní komunikace má proto i v dnešním globalizovaném světě důležitou roli.

Interkulturní kompetence

Interkulturní kompetence je schopnost úspěšně vycházet s lidmi z jiných kulturních oblastí.

13.2 Konkrétní příklady kulturních rozdílů

13.2.1 Vnímání

- V arabských zemích jsou pachové signály mnohem důležitější než v severní Americe.
- V asijských zemích převažuje orientace na minulost a dříve uznávané hodnoty, v latinské Americe, Africe a jižní Evropě na přítomnost, v západní Evropě a severní Americe na budoucnost, na dosahování cílů.

13.2.2 Rozdílná interpretace gest a chování

Palec zvednutý nahoru znamená v Evropě, latinské Americe, USA „vše je v pořádku, super“, v některých islámských zemích je to neslušné gesto.

Obr. 12 Gesto palec nahoru



Obr. 13 Gesto palec a ukazováček tvoří „o“



Vrtění hlavou je interpretováno v Bulharsku a Řecku jako „*ano*,“ v západní Evropě jako „*ne*.“

Přijít o půl hodiny později je zcela běžné v jižní Americe a ve Středomoří. Ist im Mittelmeerraum und in Lateinamerika ganz normal. V Německu a ve Švýcarsku je to závažný prohřešek a urážka hostitele.

Neudržování očního kontaktu během rozhovoru s rodiči nebo výše postavenou osobou signalizuje v Japonsku nebo v některých dalších asijských zemích respekt. V severní Americe a v západní Evropě je to signál nejistoty, studu, případně lži.

13.2.3 Výroky, řeč

- V jižní Africe je naprosto slušné říci dámě, že přibrala, znamená to, že je zdravá, má se dobře. V ostatních zemích je to urážka.
- Slovo kompromis je vnímáno např. ve Velké Británii pozitivně. V severní Americe nebo Rusku naopak negativně, protože vyjednávač si nedokázal prosadit vše, co chtěl, a ztratil část své moci.

13.3 Podrobnější charakteristika vybraných zemí

Zde jsou podrobnější informace o tom, co musí člověk vědět, když chce uspět v komunikačních situacích v těchto zemích.

13.3.1 Japonsko

Japonci si nepotrpí na tělesný kontakt, proto je zakázáno obchodního partnera obejmout. V Japonsku se zdraví úklonem (míra úklonu záleží na vážnosti osoby, kdo má ve společnosti vyšší postavení, uklání se trochu méně), ne podáním ruky. Většina Japonců si je ale vědoma, že pro Evropany a Američany je to běžný způsob pozdravu. Společenským prohřeškem je také smrkání v přítomnosti druhých. Pokud tedy potřebuji smrkat, odcházím na toaletu. V Japonsku obecně panuje mnohem větší úcta a respekt k starším lidem a autoritám. Nejstarší člen rodiny má hlavní rozhodovací slovo. V tradičních rodinách se děti nedívají při rozhovoru do očí rodičům nebo prarodičům, protože to je znak nedůvěry

a nedostatku respektu. Oční kontakt by neměl dodržovat ani podřízený s nadřízeným.

Pokud nám dá obchodní partner vizitku, měli bychom ji přijmout oběma rukama, přečíst si ji a pečlivě uložit do desek. Nikdy ji nesmíme dát do kapsy.

Japonci nejsou schopni vyjádřit nesouhlas nebo nespokojenost. Jsou velmi zdvořilí a se vším souhlasí, i když mají jiný názor. Agresivní gesta a rychlá rozhodnutí jsou zakázána.

Je zvykem si přezout boty před vstupem do restaurace. Před jídlem je servírován zelený čaj nebo voda. Mlaskání a srkání je nejlepším způsobem, jak ocenit kuchaře, že jídlo bylo dobré. Je neslušné nechávat zbytky na talíři nebo v misce. V restauracích se většinou platí u pokladny, zpropitné se nedává. Z důvodu konzumace pokrmu japonskými hůlkami se obědvá delší dobu než u nás.

Japonci jsou velmi disciplinovaní a ukáznění. Nikde se neválí papírky a jiné odpadky. Ve frontách se nepředbíhá, nestrká, často jsou např. na nádraží namalovány čáry, jak má fronta stát. Nástup lidí do metra v době dopravní špičky působí ale úplně jinak, z kapacitních důvodů často pomáhá pořádková služba „cpát“ cestující do vagónů, aby se jich tam co nejvíce vešlo. Kapesní krádeže téměř neexistují.

13.3.2 Švýcarsko

Z náboženského hlediska jsou Švýcaři velice tolerantní k ostatním. Dodržují zákony a jdou si za svými cíli. Zpoždění není tolerováno, stejně tak se netoleruje, když obchodní partner není pro jednání dostatečně jazykově vybaven. Švýcarská němčina je značně odlišná od němčiny německé nebo rakouské. Na pracovních schůzkách se nepije alkohol. Při pracovním obědě nebo večeři je zakázáno dát ruce do klína, vždy musí být na stole. Dbejte také na kvalitní a decentní oblečení a módní doplňky.

13.3.3 Německo

Základem pro úspěch jednání je přijít včas, ovládat němčinu, mluvit věcně a pravdivě (i když pravda je velice krutá) a vystupovat spíše konzervativně než vyzývavě. Firemní kultura hraje mnohem důležitější roli než v našich pomínkách, dbá se na dodržování pořádku a detailně zpracovaných směrnic. Při oslovování se používají tituly, vzdělání totiž stojí hodně vysoko v hodnotovém žebříčku Němců. Firmy budují svá obchodní zastoupení systematicky. Preferovány jsou dlouhodobější vztahy a spolupráce. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou zřetelně vymezeny. Němci jsou pyšní na německé produkty, většinou nakupují to, co bylo u nich vyrobeno.

V rozhovoru se vyvarujte témat jako Temelín, nacistické Německo a uspořádání států po 2. světové válce.

13.3.4 Rakousko

Se sousedním Rakouskem nás pojí společná historie a v mnohém se obě země podobají. Přesto existují rozdíly, kterých bychom si měli být vědomi.

Rakousko je na rozdíl od nás silně věřící katolická země, proto bychom při plánování schůzek měli respektovat církevní svátky.

Výborná znalost angličtiny nám pro úspěch na tamějším trhu nestačí. Pro Rakušany je vzdělání velice důležité a jejich znalosti angličtiny jsou na vysoké úrovni, ale očekávají, že Češi umí německy. Při oslovování se používají tituly. Někteří Rakušané, především z venkovských oblastí, považují hasičskou nebo mysliveckou uniformu za „nejslavnostnější“ oblečení. Na rozdíl od nás nosí také mnohem častěji kroje.

Vídeňskou kávu ve Vídni neznají, kávu se šlehačkou pijí také, ale označení vídeňská káva nepoužívají. Řízek většinou jedí s rýží.

13.3.5 Rusko

Ruská kultura se značně liší od kultury střeoevropské. Jedná se o velice rozsáhlé území plné kontrastů, v rámci kterého existují značné rozdíly nejenom v životní úrovni tamějších obyvatel.

Při uzavírání obchodu je důležité mít dostatek času a trpělivosti. Nelze předpokládat, že k podpisu smlouvy dojde hned na prvním jednání. Často se chovají nezdvořile, snaží se vyvolat nervozitu. Typické je také používání dvojsmyslných slov. Rusové ovládají angličtinu, ale většinou vedou jednání v ruštině. Je důležité mít zkušeného tlumočníka, protože právě kvůli mnohovýznamovým slovům a různým kličkám se nelze spoléhat pouze na přibližný překlad materiálů.

Převažuje pragmatický přístup k řešení problémů. Nechtějí uzavírat kompromisy, protože je to pro znakem slabých komunikačních dovedností a částečné ztráty moci. Podepsaná smlouva ještě nemusí nic znamenat. Byrokratické postupy jsou často velice zdoluhavé a nepřijemné.

13.3.6 Spojené státy americké

Nejdůležitější věta je: „*Můžu dosáhnout všechno, když skutečně chci.*“ Nikdy bychom neměli připustit, že máme nějaké slabé stránky. Vždy bychom měli vystupovat dostatečně sebevědomě a působit šťastným dojmem, i když skutečnost je jiná. Problém v práci je často chápán jako příležitost ukázat, že jsou dobří, že jsou schopni ho vyřešit, i když se jim to povede jenom částečně.

Věta: „*It is interesting*“ může ve skutečnosti znamenat pravý opak.

13.3.7 Indie

Dotknout se druhého člověka nohou nebo botou je společenským prohřeškem. Nohy jsou totiž stejně jako levá ruka „nečisté.“ Jíst, platit atd. se musí vždy pouze pravou rukou. Nařiká se *prosím, děkuji*. Bílá barva je barva smutku.

13.3.8 Vietnam

Ve vietnamských ulicích byste neměli chodit příliš odhaleni. Při návštěvě chrámů musíte mít zahalená kolena, ramena a musí být bez bot. Nahota je nevodná i na pláži.



Tradiční vietnamský pozdrav vypadá tak, že Vás druhý člověk vezme za ruce a ukloní se. Jinak byste se měli téměř pořád usmívat, tvářit se přátelsky a být zdvořilý. Vietnamci se úsměvem snaží zmírnit nepříjemnou situaci, usmívají se, když nerozumí, když si nejsou něčím jisti. Přímý pohled do očí může být interpretován jako výraz domýšlivosti nebo povýšenosti.

Vietnamci jsou dochvilní a totéž očekávají i od obchodních partnerů. Vizitky se podávají z ruky do ruky, položit je na stůl je nezdvořilé.

Hlava jako nejvyšší část lidského těla je cosi výjimečného, proto je nevhodné se něčí hlavy dotýkat. Ani děti byste neměli hladit po hlavě.

Na nikoho neobracejte své chodidla, nohy nesměřujte nikdy k něčemu sakrálnímu, hlavně ne k sochám Buddhy (pokud si kleknete, zajistíte, aby chodidla směřovala od oltáře).

Politická situace ve Vietnamu a komunistický režim jsou témata, na která by se v komunikaci nemělo narazit.

Shrnutí

Interkulturní komunikace je sociální interakce mezi aktéry (individu, skupinami, státy, ...) z různých kultur. Každá kultura má své specifikum. Interkulturní kompetence je schopnost úspěšně vycházet s lidmi jiných kultur.

Σ

Otázky a úkoly k procvičení

1. Vzpomeňte si na nějakou situaci, kdy jste mluvili s cizincem. Došlo k nějakým nedorozuměním? Popište situaci.

2. Vyberte si nějakou zemi, která je pro Vás z jakéhokoliv důvodu důležitá (je tam důležitý obchodní partner Vaší firmy, hezké místo na dovolenou, ...) Najděte co možná nejvíce informací o tamějších zvycích a komunikačních pravidlech.

Doporučená literatura



BOUZEK, J. *Jak se domluvit s jinými*. 1. vyd. Praha: Triton, 2008. ISBN 978-80-7387-043-0.

NOVÝ, I. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3069-1.

PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-7367-280-5.

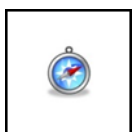
14 Rétorika



Cíl: Cílem této kapitoly je seznámit studenty s rétorikou a stručně představit nejznámější řečníky. Po jejím prostudování a vypracování zadaných úkolů by si měli studenti uvědomovat důležitost rétoriky a měli by blíže znát pojetí rétoriky některého z významných řečníků.



Klíčová slova: rétorika, řeč



Průvodce studiem: Tato kapitola přináší základní teoretické informace o rétorice. V dalších kapitolách bude věnována pozornost rétorice především z praktického hlediska.

Časová náročnost: 0, 5 hodiny

14.1 Rétorika

Slovo rétorika je odvozeno z řeckého výrazu *rhésis*, což znamená řeč.

Významy pojmu rétorika:

- Nauka o řečnickém mluvení a jeho uplatňování.
- Řečnická praxe a její hlavní zásady.
- Nauka o přesvědčování.
- Teorie a praxe jazykové komunikace.

Rétorika vznikla na Sicílii, ale k největšímu jejímu rozkvětu došlo ve starověkém Řecku v 5. st. p. n. l.. Již tehdy Protágoras a další sofisté vyučovali umění vyjadřovat se. Učili politiky mluvit přesvědčivě bez ohledu na to, zda je obhajovaná věc správná, pravdivá nebo prospěšná. Proto je výraz sofistika používán s pejorativním nádechem jako dovednost používat logické úskoky.

Ve starověkém Římě se o rozvoj rétoriky zasloužil především Marcus Tullius Cicero.

Ve středověku byla rétorika spolu s dialektikou a gramatikou v rámci tzv. trivie vyučována na univerzitách. K proslulým řečníkům působícím v různých

historických epochách bývá řazen např. Mistr Jan Hus, Fidel Castro, Winston Churchill, Adolf Hitler nebo Barac Obama.

Shrnutí

Rétorika je nauka o řečnickém mluvení a jeho uplatňování.



Otázky a úkoly k procvičení

1. Jmenujte nějakého představitele z oblasti politiky, kultury, atd., z 21. století, kterého považujete za dobrého řečníka.
2. Vyberte si jednoho řečníka, např. Protagoras z Abdéry, Cicero, atd. a stručně popište jeho pojetí rétoriky.



Doporučená literatura

BILINSKI, W. *Velká kniha rétoriky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3905-2.

HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2423-2.

TINKOVÁ, E. *Rétorika aneb řeč jako nástroj*. 1. vyd. Praha: Computer Media, 2009. ISBN 978-80-7402-074-2.



15 Druhy řečnických projevů



Cíl: Cílem této kapitoly je popsat podstatu nejznámějších řečnických projevů. Po jejím prostudování a vypracování zadaných úkolů by studenti měli být schopni sestavit vlastní projev a kriticky přistupovat k cizím projevům.

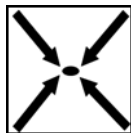


Klíčová slova: projev, referát, přednáška, slavnostní projev



Průvodce studiem: Tato kapitola podává nejenom základní teoretické informace o vybraných typech řečnických projevů, ale najdete zde i jejich praktické ukázky.

Časová náročnost: 3 hodiny



15.1 Referát

Referát podává informace o aktuální kulturní, politické nebo hospodářské situaci včetně hodnocení a vytyčení dalšího postupu.

Referát je vázán na ústní projev, proto je jeho základem plynulý, ne heslovitý projev. Autor referátu musí dbát na dodržování těchto zásad: Věcnost, objektivnost a racionální hodnocení. Řečník nemluví za sebe, ale za celou organizaci, proto neuvádí osobní poznámky a komentáře.

Osnova referátu:

- 1) Stručná zpráva (nejzákladnější informace).
- 2) Celkový výčet a hodnocení předmětu jednání.
- 3) Přehled hlavních problémů.
- 4) Zhodnocení stavu řešení a výsledků, výhledy do budoucna.

15.2 Přednáška

Cílem přednášky je poskytnout odborné poučení a popularizovat vědecké poznatky. Přednášející vystupuje v roli vzdělavatele a školitele, proto je důležité, aby používal vhodné didaktické pomůcky (tabulky, grafy, ...) a didaktickou techniku (diaprojektor, videozáznam,...).

Osnova přednášky:

- 1) Úvod: Téma, cíl, postup výkladu, navázání kontaktu s publikem.



- 2) Stat': Rozvržení myšlenek do logických částí, poznatky, příklady, polemika.
- 3) Závěr: Zdůraznění teoretických i praktických přínosů, odkaz na literaturu.

Vaše přednáška bude přehledná a zajímavá, když:

- upozorníte na přechody mezi tématy (*Dosud jsme se zabývali ..., nyní přejdeme...*).
- uspořádáte Váš výklad srozumitelně a logicky (přechody od jednoduchého ke složitému, od celku k částem, dodržení tematické linie).
- použijete jednoduché věty bez vsuvek.
- upoutáte pozornost příklady a obrázky.
- se ujistíte, že posluchači chápou.
- formulujete cíl jasně, stručně, konkrétně a navíc tak, aby vyvolal reakci posluchačů.
- vypracujete časový plán.
- připravíte zásobu materiálů.

15.3 Slavnostní projev

Slavnostní projev pronáší společensky významná osoba. Jeho smyslem je projevit účast. Vhodně připravený slavnostní projev působí na city a mluvčí během projevu zaujímá osobní stanovisko. Účinek slavnostního projevu zvyšují zvolací věty a řečnické otázky.

15.4 Smuteční proslov

Během smutečního proslovu mluvčí vyjadřuje myšlenky vedoucí k útěše a k hodnotám, které přežívají, ne k většímu zármutku. Nejedná se tedy o sentimentální hořekování, které zvyšuje bolest pozůstalých, ani o výčet veškerých zásluh. Mluvčí poděkuje za hodnoty, které zesnulý rozvíjel. Po formální stránce se od řečníka vyžaduje, aby mluvil klidným a vyrovnaným hlasem bez nápadné gestikulace. Důležitou roli hraje také důstojné oblečení a image řečníka. Řečníkem nebývá nikdo z nejbližšího příbuzenstva.

Shrnutí

Při přípravě řečnického projevu je vždy nutné brát v úvahu specifika daného řečnického útvaru, konkrétní příležitost a v neposlední řadě faktory spojené jak s osobností řečníka, tak s posluchači.

Otázky a úkoly k procvičení



1. Zhodnoťte tyto projevy. Které pasáže se Vám líbí, které Vám připadají naopak nevhodné? Je něco, co byste v projevu změnili? Pokud ano, změňte to.

Projev k manželčiny narozeninám

Milá Květo!

Poznali jsme se právě před 40 lety. Spíše bych ale měl říct: uviděli jsme se. Květa na mě občas z kouta sálu způsobně vrhla letmý pohled, a já, daleko od ní, obklopen ostatními mládenci, jsem se snažil její pohledy zachytit. Dalo by se říci láska na první pohled, protože cestou domů jsem stále myslel jen na tuto dívku a přemýšlel, jak to zařídit, abychom se znovu setkali.

Setkali jsme se; jinak bychom dnes s přáteli a dětmi nemohli slavit tvoje narozeniny. Ale nijak zcela dokonale jsme se však, podle mého názoru, dodnes nepoznali, protože mne stále dokáže něčím překvapovat. Svoje překvapení pro tebe jsem vymyslel podle jednoho starého čínského textu. Podle čínských zvířecích znamení stál rok tvého narození, a letos je tomu právě tak, ve znamení opice. Jako zástupkyně tohoto zvířecího znaku jsi šibalka se šarmem, milovnice života a ráda si děláš z lidí legraci. Vzpomínám, jak jsi mi jednou nabízela kousky cukrové vaty. První a druhé sousto chutnalo po cukru, to třetí jen po vatě.

Jsi plná energie, kterou dokážeš rychle měnit v činy. Méně než dvě činnosti najednou tě neuspokojí. Kromě toho musíš zaktivovat i manžela, který bývá zalezlý ve svém koutku a ani nemuká.

Máš také dobrou paměť a vzpomínáš si na nejmenší detaily. Pro mne jsou lidé, které potkávám na ulici, problémem. Obličej je prostě nepoznávám, jména jsou pro mě jenom pára.

Děkuji za to, že jsi právě taková, jaká jsi a že taková dlouho zůstaneš!

Projev mladíka (25 let) na pohřbu kamaráda, který spáchal sebevraždu

Drazí truchlící!



Chtěl bych vám vyjádřit svou soustrast. Honza zvolil dobrovolně jiný život. Život, který je nám dosud neznámý. Často se zabýval tímto jiným životem a na zdejší život se díval jen jako na přechodnou stanici k něčemu novému. Smrt pro něj nebyla zlá, neboť si byl jist, že život i smrt jedno jsou, tak jako řeka a moře.

My však, kteří jsme ho nenásledovali, neboť nás čas dosud nepřiměl, nemůžeme to všechno pochopit. Zasáhlo nás to nepřipravené. Jsme pokleslí na mysli, naše srdce jsou plná smutku a rána z bolestného odloučení je dosud otevřená. V této hodině rozloučení jsme Honzovi nejbližší. Snad by pro něj byly tyto okamžiky blízkosti životní důležité. Snad by byl takové okamžiky blízkosti potřeboval častěji. Kdybychom měli možnost vševědění, věděli bychom to. Ale jak je nám zatěžko nahlédnout do vlastního srdce, že je potom těžší učinit tak u blízkého člověka? Snad bychom měli uvědoměleji zacházet sami se sebou i s jinými lidmi.

Honza byl mimořádný člověk. Patřil vždy mezi ty nejlepší. Čeho se chopil, to se mu dařilo; měl píli, energii i potřebný talent. O to je pro nás nepochopitelnější, že tento nadaný člověk, který měl otevřené dveře k naplněnému životu, jimi neprošel.

Starí Řekové pro to našli slova útěchy: Koho boží milují, umírá mlád. Jeden arabský prorok vyslovil myšlenku, že naše děti nejsou našimi dětmi. Přicházejí pouze skrze nás, ale ne z nás. A přestože jsou s námi, přece nám nepatří. Jejich tělům smíme poskytovat domov, ale ne jejich duším. Jejich duše sídlí v domě zítřka, který nemůžeme navštívit ani ve snu. Můžeme se snažit být jako oni, ale nemůžeme je přizpůsobit k obrazu svému. Život totiž neběží zpět, pouze se včera pozdržel.

Proslovy převzaty z <http://www.zbynekmlcoch.cz/texty/etiketa-zvlastni-udalosti>

2. Která z následujících formulací je konkrétní, stručné a zájem vzbuzující vyjádření cíle přednášky?

- a) Cílem přednášky jsou aktuální trendy ve výpočetní technice.
- b) Cílem přednášky jsou aktuální trendy ve výpočetní technice (nejnovější antivirové programy, nejmodernější obrazovky a aktuální statistiky o nejvyužívanějších sociálních sítích).
- c) Cílem přednášky je obecně shrnout aktuální trendy v cestovním ruchu a konkrétně představit tři nejvýznamnější.

Doporučená literatura

BILINSKI, W. *Velká kniha rétoriky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3905-2.

HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2423-2.

TINKOVÁ, E. *Rétorika aneb řeč jako nástroj*. 1. vyd. Praha: Computer Media, 2009. ISBN 978-80-7402-074-2.

16 Přesvědčivý projev

Cíl: Cílem této kapitoly je podat informace o základních řečnických dovednostech a o parametrech formální i obsahové stránky projevu, jejichž dodržení je základem úspěchu řečníka. Po jejím prostudování a vypracování zadaných úkolů by měli studenti zvládat problematické posluchače a využívat svoje image tak, aby byl jejich projev účinný a správně pochopený.



Klíčová slova: Image řečníka, formální a obsahová stránka projevu



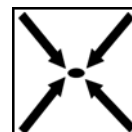
Průvodce studiem: Po prostudování této kapitoly a po vyzkoušení si určitých prvků byste měli být schopni připravit si a realizovat projev tak, aby působil přesvědčivě.

Časová náročnost: 3 hodiny



16.1 Základní řečnické dovednosti:

- 1) Udržení očního kontaktu.
- 2) Sebejisté vystupování.
- 3) Logičnost projevu.
- 4) Kontrolovaná gestikulace.
- 5) Přesvědčivá argumentace.
- 6) Udržení napětí.
- 7) Práce s hlasem.
- 8) Práce s pauzami.
- 9) Tempo.
- 10) Spontánnost.
- 11) Pohotovost reakce.



16.2 Formální stránka projevu

- Image řečníka

Výraz image pochází z angličtiny a vyjadřuje obraz či představu osoby, značky nebo výrobku u veřejnosti. Image má naladit a motivovat diváky a posluchače.

F. M. Barwasser: *Image je to, co člověk potřebuje, aby si druzí mysleli, že je tím, čím by byl rád.*

Image řečníka vychází především z jeho celkového vzhledu. Základem je čistý a pro danou příležitost vhodný oděv. Pokud si řečník není jistý, v jakém oděvu má na danou akci přijít, je vhodnější vybrat „společenštější“ variantu. Pokud je řečník oblečen slavnostněji než ostatní přítomní, není to prohřešek, opačně ano. Účes, líčení a módní doplňky doplňují oděv a jsou nedílnou součástí celkového vzhledu řečníka.

Více informací k tomuto tématu je uvedeno v kapitole *Etika e etiketa*.

- Parametry hlasu

Formální stránka projevu závisí na parametrech hlasu, jako je např. výška a síla hlasu, tempo řeči, atd.

Více informací k tomuto tématu je v kapitole *Komunikace*.

- Potlačování řečnických zlovyků a trémy

Nejčastější řečnické zlovyky: Zbytečná pohyby, nepřírozená chůze, mačkání papíru nebo jiných pomůcek, cvakání tužkou, hraní si s hodinkami, brýlemi, páskem atd., používání vycpávkových a prázdných slov. Tréninkem lze tyto řečnické zlovyky odbourat.

Další informace k tomuto tématu jsou v kapitole *Duševní hygiena*.

- Parametry místa

Pro úspěšný projev je nutné zajistit pro posluchače dostatek světla, čerstvého vzduchu, prostoru pro psaní poznámek. Soustředění negativně ovlivňuje oslňující slunce a další rušivé vlivy z okolí (např. rozjíždějící se auta na křižovatce). Řečník se musí před projevem rozhodnout, jak uspořádá židle a stoly. Toto uspořádání vychází samozřejmě z velikosti místnosti a počtu židlí a stolů. Pro diskusi je vhodné uspořádat židle do kruhu, stoly nemusí být využity. Při vypracovávání úkolů v týmu je dobré stoly a židle rozmístit tak, aby jednotliví členové v rámci jednoho týmu spolu mohli komunikovat a aby se přitom týmy navzájem nerušily. Při klasickém výkladu musí mít posluchači dostatek místa a tvrdou podložku pro zapisování poznámek.

- Parametry času

Také parametry času mohou významně ovlivnit, jakým způsobem posluchači projev přijmou. Řečník musí stanovit a hlavně dodržet přesný začátek a konec celé přednášky i dobu přestávek. Klíčové informace bývají řazeny po úvodních informacích, kdy je nejmenší únava posluchačů. Těsně po obědě jsou posluchači ospalí, proto se nedoporučuje hned začínat se složitými problémy, ale zařadit diskusi či jinou aktivizující metodu.

- Problematičtí posluchači

Řečník přistupuje ke všem posluchačům stejně. Čím víc informací o publiku si řečník předem zjistí, tím lépe může svoji řeč přizpůsobit danému publiku, např. příklady ze života, řazení cílů a argumentů, výběr známých osobností, které daný názor zastávají.

Příklad: Prezентujete nový jogurtový drink. Pokud jsou v publiku převážně starší dámy, nejvíce zdůrazníte obsah vápníku a jeho pozitivní účinky proti lámavosti kostí a další kladné vlivy na zdravotní kondici. Stejný jogurtový drink prezentujete před mladými slečnami a odrážíte se z počtu kalorií, obsahu cukru a tuku.

Pokud řečník nezačne ve stanoveném čase, ale čeká na opozdilce, vyjadřuje neúctu k těm, kteří přišli včas. Stejně je tomu v případě, kdy opozdílům opakuje již sdělené informace, protože zdržuje ty posluchače, kteří přišli včas. Řečník nikdy nepřetahuje čas, který je pro jeho projev vymezen.

K uklidnění problematických posluchačů přispívá důsledné dodržování očního kontaktu, odmlčení se či výzvy typu: *Sdělte to nám všem, my se chceme také zasmát, nebo pojďte mluvit místo mě, všichni si Vás rádi vyslechneme.* V případě, že se chování problematických posluchačů nezmění, vyzveme je k rozhovoru mezi čtyřma očima.

16.3 Typologie posluchačů

Při přípravě projevu je důležité zaměřit se na následující typy posluchačů:

- a) Machr: Machr je posluchač, který chce být neustále středem pozornosti. Stále má doplňující komentáře. Mějte připravená správná fakta, protože machři se v dané oblasti dobře vyznají, dávejte protiotázky, poděkujte za námítky, zdůrazněte, že jste rádi, že je nemusíte říkat sami, případně

vyzvěte, ať jde mluvit místo Vás. Nikdy nedopustíte, aby byl centrem pozornosti a ostatní se mu smáli.

- b) Puntičkář: Puntičkář do detailu propočítává všechna čísla, kontroluje uvedené statistiky, přemýšlí nad obsahem každého slovíčka. Obvykle není v prezentacích dostatek času na zacházení do podrobností. Tyto posluchače řečník uspokojí tím, že připraví podklady, odkáže na tištěné formy prezentace, na zdroje statistik.
- c) Empatik: Pro empatika nejsou základem fakta, ale osobnost řečníka. Dobrý řečník ho dokáže přesvědčit téměř o čemkoliv. Pro získání tohoto typu posluchače stačí dodržovat všechny zásady prezentování a uvádění argumentů. Řečníci často tyto posluchače nejenom motivují, ale také s nimi manipulují.

16.4 Obsahová stránka projevu

- Úvod, prolomení ledu

Řečník může zahájit svoji řeč otázkou či příběhem, ale pozor na vtipy! V případě, že posluchači vtip nepochopí nebo že řečník vtipem zaútočí na citlivé místo, vznikne okamžitě napjatá atmosféra.

40 % účinku má slovní obsah řeči, 60 % pomlka za myšlenkou (čas na myšlenkovité zpracování).

- Argumenty

V projevu by měly zaznít nejméně dva argumenty podporující Váš nápad, Vaše rozhodnutí. V úvodu zazní 2. nejsilnější argument, nejslabší argument bývá uváděn v prostředku řeči, protože posluchači se nejvíce soustředí na úvod a závěr. V závěru zazní nejsilnější argument a jsou zopakovány všechny argumenty.

- Přirovnání, příklady

Příklady a přirovnání slouží k lepšímu pochopení, ale pouze za předpokladu, že jsou zvoleny přiměřeně k dané skupině posluchačů. Např. přirovnání *bylo toho jako šafránu* zná starší generace, pro mladé lidi není příliš vhodné.

- Závěr a výzva

V závěru zazní všechny argumenty, jsou vytyčeny úkoly a témata k diskusi, řečník vybízí k nějaké akci (napíšte, přemýšlejte, diskutujte, kupte, srovnejte ceny,...).

Shrnutí

O tom, zda projev bude přesvědčivý, nebo, rozhoduje mnoho faktorů. Mezi nejvýznamější patří to, zda řečník uplatňuje základní řečnické dovednosti, zda bere v potaz faktory formální i obsahové a zohledňuje specifika posluchačů.



Otázky a úkoly k procvičení

1. Vyhledejte si tři jazykolamy. Tyto jazykolamy zkuste třikrát za sebou co nejrychleji říci.
2. Uveďte 2 přirovnání vhodná pro studenty, 2 pro starší lidi.
3. Máte představit Váš nový program, který má srovnávat ceny energií. Jak začnete přednášku pro a) mladé lidi b) seniory.



Doporučená literatura

BILINSKI, W. *Velká kniha rétoriky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3905-2.

HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2423-2.

PEASE, A. *Řeč těla*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.

TINKOVÁ, E. *Rétorika aneb řeč jako nástroj*. 1. vyd. Praha: Computer Media, 2009. ISBN 978-80-7402-074-2.



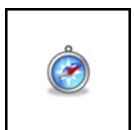
17 Prezentační dovednosti



Cíl: Cílem této kapitoly je shrnout zásady správného prezentování. Po jejím prostudování a vypracování zadaných úkolů by měl být řečník schopen po formální i obsahové stránce připravit a přednést kvalitní prezentaci a kriticky přijímat cizí prezentace.



Klíčová slova: prezentace, fáze prezentace



Průvodce studiem: Efektivní prezentace je základem úspěchu při studiu i v pracovním životě. Tato kapitola shrnuje podstatné zásady správného prezentování. Skutečný úspěch však po prostudování textu nepřijde, nezapomeňte, že mistra dělá pouze dlouhodobé cvičení a aktivní získávání praktických zkušeností.

Časová náročnost: 4 hodiny



17.1 8 fází prezentace

- První dojem.
- Upoutání pozornosti posluchačů.
- Výchozí situace, problém.
- Zdůvodnění.
- Možnost řešení.
- Váš názor a jeho zdůvodnění, příklady.
- Úskalí, protiklady.
- Akce.

17.2 První dojem

Pro získání prvního dojmu je rozhodujících prvních 15 – 20 sekund. Na základě prvního dojmu publikum řečníka vnímá jako zkušeného, chytrého nebo naopak nekompetentního. Změna prvního dojmu je většinou obtížná.

Každá prezentace začíná zdvořilým pozdravem a jmenovitým uvítáním. Nejprve je přivítán nejváženější host, potom hosté ostatní. Úkol řečníka není být za každou cenu vtipný, ale vzbudit důvěru.

Úvodní strana prezentace obsahuje:

- a) Název prezentace.
- b) Jméno toho, kdo prezentuje.
- c) Název instituce, kterou reprezentuje.
- d) Místo a den, kdy a kde prezentuje.

17.3 Upoutání pozornosti

Základem je přizpůsobit poselství posluchačům, tedy např. jejich věku, dosaženému vzdělání. Nelze připravit „univerzální“ prezentaci na dané téma pro různé skupiny příjemců. V této fázi prezentace musí být zodpovězeny následující otázky: Kdo, co, kdy, kde, komu, proč a jak prezentuje. Pozornost lze upoutat vhodnou otázkou, krátkým příběhem nebo překvapivým faktem.

Během celé prezentace udržujeme pozornost posluchačů takto:

- a) Vytváříme neobvyklé asociace.
- b) Zapojujeme posluchače (klademe dotazy, ponechávám prostor pro námítky a pro vyjádření vlastních zkušeností a názorů).
- c) Propojujeme zrakové a sluchové vjemy.
- d) Propojujeme diskusi a prožitek (posluchači něco malují, zkouší manipulovat s předmětem, mohou ochutnat, přivonět si, ...).
- e) Pracujeme s hlasem, vyvarujeme se monotónnosti.

Co dělat, když pozornost upadá?

- a) Změnit rychlost nebo tón projevu.
- b) Začít psát na tabuli nebo flip-chart.
- c) Ptát se.
- d) Vyprávět osobní příběh, osobní zkušenost.
- e) Předat slovo kolegovi.
- f) Udělat pauzu!

17.4 Výchozí situace, problém

Stručné, ale výstižné zopakování známých faktů a formulování problému.

17.5 Zdůvodnění

Shrnutí všech důvodů, proč má být problém řešen (např. ohrožené skupiny obyvatelstva, rizika, zvýšení zisku, atd.). Důvody řadíme podle priorit posluchačů.

17.6 Možnosti řešení

Uvádí se i řešení, která se nám osobně nelíbí. Představíme absurditu i zápory některých řešení.

17.7 Vlastní návrh řešení, jeho zdůvodnění, příklady

Mluvčí vybere jeden návrh řešení. Nese-li tento návrh určitá rizika, srovnává ho s ještě rizikovějšími řešeními. Je velice účinné uvádět příklady z historie nebo jmenovat známé osobnosti, které sdílí nebo přímo podporují daný názor.

17.8 Úskalí, protiklady

Ke každému řešení, ke každému návrhu existují určité námitky. Na možné námitky musí být řečník předem připraven a musí dát posluchačům prostor k tomu, aby tyto námitky vyslovili sami posluchači. Sám řečník tím, že uvede dva slabé protiargumenty ke svému návrhu, vyvolá u publika dojem, že nelze a posluchači přestanou přemýšlet, kde je ten zakopaný pes a jaká úskalí Vašeho řešení se později objeví.

17.9 Akce

V této fázi prezentace se doporučuje shrnout nejpodstatnější body a vyzvat posluchače ke konkrétní činnosti, zadat konkrétní úkol, např. volejte, podepište, najděte,

17.10 Formální stránka prezentace

Základem správného prezentování je dodržení následujících pravidel:

- a) Hlasitý, přesvědčivý projev.
- b) Řečník nikam nespěchá.
- c) Vynechání vycpávkových a prázdných slov.
- d) Kladení vědomých pomlk.
- e) Mluvení v titulcích, nezabíhání do hloubky, odkazování na literaturu a další zdroje.
- f) Udržování očního kontaktu.
- g) Úsměv.

Již v úvodu bylo řečeno, že neexistuje jednotná „univerzální“ prezentace. Proto nelze odpovědět na otázky, které písmo, jaká velikost, jaké barvy, atd. se mají používat.

Velikost písma závisí na vzdálenosti posluchačů od dataprojektoru. Nejčastěji se používá velikost 24 – 28. Nejběžněji využívaným typem písma je Arial, Times New Roman, Arial Narrow. Použití barev vychází z firemních barev a z předmětu prezentace. Nedoporučuje se využívat červenou dohromady se zelenou, protože s touto kombinací mají problémy barvoslepí. Žlutá barva zase nejvíce unavuje oči. V případě firemních prezentací je nutné dodržovat pravidla jednotného vizuálního stylu. Dále platí, že na 1 snímku by měla být sdělována 1 hlavní myšlenka přibližně v čase 1 minuty. Doporučuje se připravovat prezentace v délce 15, maximálně 20 minut. Vhodně zvolené obrázky přispívají k lepšímu zapamatování. 1 obrázek má stejnou účinnost jako 1000 slov.

Pamatujte si, že nedílnou součástí každé prezentace je osobitý styl řečníka. Když dva dělají totéž, nikdy to není totéž!



Všechny výše uvedené body nelze užít v každé prezentaci. Vždy záleží na tématu, kterého se týká, a na cíli, který má splnit!



Shrnutí

Zásady prezentování

- Zanalyzujte situaci.
- Příběh přizpůsobte posluchačům.
- Řekněte vše podstatné, ale nic víc (časový limit nesmí být překročen)!
- Hlavní myšlenka zazní 3krát (úvod, vysvětlení, závěr).
- Zapojte posluchače.
- Vyzvěte k akci v závěru prezentace.
- Využívejte verbální, neverbální i paraverbální komunikaci.
- Ten, kdo prezentuje, je pánem situace.
- Hlídejte čas i prostor (KISS: **K**ee**p** **I**t **S**hort, **S**imple)



Otázky a úkoly k procvičení

- 1) Připravujete prezentaci, ve které počítačovým laikům vysvětlíte, proč je důležité aktualizovat antivirové programy.
- 2) Napište otázku, nebo příběh, nebo přesvědčivý fakt, kterým tuto prezentaci zahájíte.
- 3) Napište, k jaké akci studenty na závěr této prezentace vyzvete.

Doporučená literatura

GARR, R. *Prezentace a zen*. 1. vyd. Praha, Zoner Press, 2010. ISBN 978-80-247-3455-2.

HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2423-2.

MEDLÍKOVÁ, O. *Přesvědčivá prezentace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3455-2.

PEASE, A. *Řeč těla*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.

TINKOVÁ, E. *Rétorika aneb řeč jako nástroj*. 1. vyd. Praha: Computer Media, 2009. ISBN 978-80-7402-074-2.

18 Etika a etiketa

Cíl: Cílem této kapitoly je seznámit studenty s pojmy etika a etiketa a s neznámějšími pravidly slušného chování v základních komunikačních situacích. Po jejím prostudování a vypracování zadaných úkolů by studenti měli umět správně zdravit, oslovovat, používat tituly a vědět, jak přijít oblečený na určitou společenskou událost.

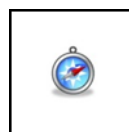


Klíčová slova: Etika, etiketa,



Průvodce studiem: Někomu možná zní slovo etika jako z minulého století. Dodržování pravidel společenského chování však neodmyslitelně patří k osobnosti vysokoškolsky vzdělaného člověka.

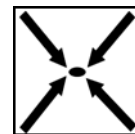
Časová náročnost: 2 hodiny



18.1 Etika X etiketa

- Etika

Etika je filozofická disciplína zkoumající morálku a její normy. Hodnotí činnost člověka z hlediska dobra a zla. Hledá obecné zásady, zdůvodňuje morálku (morálka se vztahuje ke konkrétním příkladům). Etika se týká věcí závažných, podstatných X zdvořilost.



- Etiketa

Etiketa je komplex pravidel a zvyklostí upravujících společenské chování a chování v pracovním styku. Chrání před společenským úrazem. Je to výraz doby, neexistuje univerzální etiketa.

Další důležité pojmy:

Takt je způsobnost člověka jednat tak, aby se nikoho nedotkl a aby přispěl k pozitivní sociální atmosféře. Je to také snaha pochopit ostatní a poskytnout pomoc při překonávání nepříznivých životních situací.

Jako **diplomatický protokol** označujeme přísně vymezené požadavky na respektování pravidel (ne v soukromém životě).

18.2 Pozdrav

Pozdrav je nepostradatelný obřad a samozřejmost. Každá kultura má svůj pozdrav:

Evropa - podání ruky, Thajsko – úklon.

Základní pravidla pozdravu. Vždy zdraví:

- 1) Společensky méně významný významnějšího.
- 2) Mladší staršího.
- 3) Muž ženu.
- 4) Podřízený nadřízeného.
- 5) Vstupující do místnosti přítomné.
- 6) Jednotlivec více osob.

Muž při pozdravu povstane, žena nemusí. Staršího muže zdraví mladé ženy jako první. V doprovodu partnera zdravíme i osoby nám neznámé, které zdraví partner.

Loučí se:

- 1) Společensky významnější s méně významným.
- 2) Starší s mladším.
- 3) Žena s mužem.
- 4) Nadřízený s podřízeným.

Podání ruky

Zdraví-li se více osob, nesmí se ruce křížit. Více informací o správném podání ruky je v kapitole *Komunikace*.

Ruku podává:

- 1) Žena muži.
- 2) Starší mladšímu.
- 3) Nadřízený podřízenému.

Políbení ruky

Políbení se naznačuje, rty zůstávají asi 2 cm od hřbetu ruky, pán se k ruce sklání. Ruka se nelíbá: Ženě v rukavici, ženě s pokrytou hlavou, ženě na veřejném prostranství (jen v uzavřeném prostoru). Časté ve Španělsku, Maďarsku, Polsku.

18.3 Představování

Představování je důležitý společenský akt podávající obraz o dosud neznámém člověku. Zbavuje rozpaků, posiluje sebevědomí. Známé osoby se nepředstavují. Nepřípustné je nepřijetí podané ruky. Raději přiznejte nezapamatování jména, než abyste ho zkomolili!

Průběh představování: Hostitel představuje hosta. Nejdříve se představuje dáma dámě. Nového pracovníka představuje vedoucí nebo nejbližší spolupracovník. Při nejistotě je vodítkem věk. Zřetelně pronášíme jméno nebo titul a příjmení. Pokud se jedinec představuje sám, neuvádí titul. Při představování muže povstanou přítomní muži, při představování ženy všichni. Na představení se nenaléhá (zastavili se přítel, s nímž jdeme po ulici, s někým známým, poodstoupíme a počkáme).

Oslovení

Při oslovování se užívají tituly, církevní tituly a vojenské hodnosti. Oslovení občanské: Pán, paní. Při formálních příležitostech neoslovujeme přezdívkami a domácími zkratkami jmen.

Tituly

Pokud má někdo více titulů, užíváme jen ten nejvýznamnější. Některé české tituly nemají zahraniční ekvivalenty. Politiky oslovujeme podle funkce nebo postavení ve straně (např. *pane předsedo*). Významné umělce oslovujeme *Mistře*, ne pane mistře - řemeslníci, (neexistuje ženský ekvivalent).

18.4 Etiketa a odívání

Odívání tvoří součást společenské hygieny. Pokud je člověk špatně oblečen, všimnete si jeho šatů, když dobře, všimnete si jeho. Roli hraje držení těla (lopatky k sobě, hlava zpříma, břicho zatažené), účes a doplňky.

- Základní pravidla mužského odívání
 - 1) Obchodní svět: Stylová šed', klasická modř.
 - 2) Kapesník v pravé kapse kalhot.

- 3) Jednořadé sako zapnuté jen na jeden knoflík, dvouřadé na jeden nebo na dva.
- 4) V letním období lze sako sundat se souhlasem hostitelky a ostatních přítomných, kravata musí být.
- 5) Košile: Manžeta by měla 1 – 1,5 cm vyčnívat ze saka.
- 6) Čisté, vyleštěné boty.
- 7) Délka rukávu saka: Do poloviny bříška palce.
- 8) Nohavice oblekových kalhot je zlomená 2,5 cm nad nártem boty.
- 9) Ponožky by měly zakrývat celou část nohy.
- 10) Kravata: 132 – 142 cm dlouhá (doprostřed pasovky kalhot).
- 11) Spodní konec kravaty lze zasunout mezi 1. a 2. knoflík košile.
- 12) Kravaty se nenosí k polokošilím.
- 13) Motýlek lze nosit i ke kalhotám se sakem.
- 14) Černé boty se hodí k černým, šedým i modrým kalhotám a oblekům.
- 15) Hnědé boty se hodí k přírodním barvám /hnědá, béžová, khaki).
- 16) Formální elegance: Obleky, košile, kravaty, smoking, svrchník.
- 17) Ležérní elegance: Blejzr, sportovní sako, kalhoty-manšestr, tenké svetry.
- 18) Volný čas: sportovní košile, trička, silné svetry, plátěné kalhoty.

- Dámské odívání

- 1) Kabelka se odkládá na stůl, jen pokud je malá, jinak na židli.
- 2) S kloboukem dáma odkládá rukavičky.
- 3) Barva kabelky ladí s barvou bot.
- 4) Max. 4 prstýnky.

- 5) Silonové punčochy i v létě!
- 6) Někdy méně znamená více!
- 7) Styl účesu musí odpovídat stylu šatů.
- 8) Úprava nehtů!
- 9) Boty na formální příležitosti mají zavřenou špici a patu.

18.5 Etiketa a společenské podniky

- Banket

Banket je nejslavnější forma společenského setkání. Začíná v poledne nebo po 21. hod. Pořadí jídel a nápojů je dáno. Hosté jsou zváni dopředu, sedí dle zasedacího pořádku. Obsluhující mají společné nástupy a odchody. Tvar tabule je vytvořen podle počtu hostů

- Buffet

Jedná se o tzv. švédský stůl, tedy samoobslužnou formu oběda/večeře. Číšníci nabízejí nápoje.

- Čaj o páté

Čaj o páté je vysloveně společenská událost (odpolední). Kromě čaje se podává káva, víno, likéry, limonáda, chlebičky, sladkosti. Trvá cca 1 – 1,5 hodiny. Mohou obsluhovat sami hostitelé.

- Hudební nebo filmové odpoledne

V rámci hudebního a filmového odpoledne jsou připraveny nabídkové stoly (studený a nápojový). Možnost sezení platí pro všechny hosty. Tyto akce jsou podobného charakteru jako vernisáže.

- Číše vína

Podobá se koktejlu v tom smyslu, že je to krátkodobá společenská akce, která se může konat ve kteroukoliv denní dobu. Podává se šampaňské, šumivá vína, chlebičky, mandle a pečivo. Obvykle trvá 20 – 30 minut. Zváni mohou být hosté bez doprovodu.

- Koktejl

Krátkodobé setkání probíhající dopoledne nebo odpoledne. Typická je konzumace ve stoje. Podávají se drobnosti (chuťovky, zákusky, chlebičky), které nabízí personál. Doba trvání nepřekračuje 2 hodiny.

- Párty

Párty je soukromá akce pořádaná kdykoliv v průběhu dne. Pro párty je charakteristický samoobslužný bufet.

- Zahradní slavnost

Na zahradní slavnosti se podává občerstvení rautovou formou. Typické jsou pestrobarevné stánky. Všichni hosté mají možnost sezení. Je připraven hudební a kulturní program.

- Oficiální oběd nebo večeře

Začátek oběda je ve 12. 30 – 13. 00, začátek večeře v 19. 00 – 20. 30.

- Piknik

Piknik je gastronomické posezení v přírodě. Jeho účelem je zpestření víkendů a společenských akcí. Doprovází ho kulturní nebo společenský program. Nabízí se grilované maso, ovoce, víno.

- Recepce

Jako recepci označujeme slavnostní formu rautu používanou v diplomatických a politických kruzích. Hostitel vítá každého hosta u vstupu do místnosti nebo všechny společně krátkým přípitkem a projevem. Zakončení je slavnostní. Toleruje se pozdější příchod a dřívější odchod.

Odívání na recepci: Muži nosí přes den světlý oblek, odpoledne tmavší, večer smoking nebo frak.

Ženy mají společenské šaty přes den, odpoledne koktejlové šaty, večer malou nebo velkou toaletu.

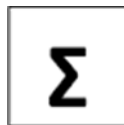
- Raut

Nabídka je připravena na bufetových stolech (volnější forma pohoštění), obsluha jen pomáhá.

Jsou pořádány klasické, obchodní nebo reklamní rauty pro více než 30 hostů jako slavnostní závěr konference nebo prezentace firmy. Při příchodu se nabízí aperitiv. Převládá studená kuchyně. Doba konání je neomezená. Není připraven zasedací pořádek, jen seznam pozvaných. Nejsou pro všechny místa k sezení.

Shrnutí

Etiketa je komplex pravidel a zvyklostí upravujících společenské chování a chování v pracovním styku. Neexistují jednotná, univerzálně platná pravidla.



Otázky a úkoly k procvičení

1. Napište, co znamenají zkratky těchto titulů.

Dis.

Bc.

Mgr.

Mgr.A.

Ing.

Ing.arch.

MUDr.

MVDr.

JUDr.

PhDr.

RNDr.

PharmDr.

ThDr.

M.B.A.

LL.M.

M.D.

Ph.D.

Th.D.

Dr.h.c.

Doc.

Prof.

CSc.

DrSc.



2. Stručně shrňte základní pravidla etikety při stolování.



Doporučená literatura

Špaček, L. *Nová velká kniha etikety*. 2. Vydání. Praha: Mladá Fronta, 2011. ISBN 978-80-204-1954-5.

19 Typy pro vystupování s mikrofonem a před kamerou

Cíl: Cílem této kapitoly je shrnout nejdůležitější pravidla pro mluvení do mikrofonu a pro vystupování před kamerou. Po jejím prostudování a vypracování zadaných úkolů by studenti měli vědět, jak se mohou na projev do mikrofonu a vystupování před kamerou připravit.



Klíčová slova: mikrofon, kamera



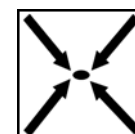
Průvodce studiem: Vystupování s mikrofonem a před kamerou je pro mnoho lidí skutečně silným stresorem. Osvojením několika dobrých rad a praktickým nácvikem lze intenzitu tohoto stresu mnohonásobně snížit a v laické rovině zvýšit kvalitu vystoupení.

Časová náročnost: 2 hodiny



19.1 Mluvení do mikrofonu

- Vyberte si mikrofon, který Vás co nejméně omezuje v pohybu, např. bezdrátový klopový (lavarier) mikrofon nebo bezdrátový ruční mikrofon (omezuje možnost práce s rukama).
- Mikrofon by měl být v každém okamžiku bezprostředně před ústy, proto držení ručního mikrofonu vyžaduje určitý cvik.
- Trénovat můžete doma se srolovaným časopisem nebo malou vázou.
- Zaleží jen na řečníkovi, zda drží mikrofon v levé nebo pravé ruce. Pokud má řečník kartičky s poznámkami, doporučuje se pravákům držet mikrofon v pravé a kartičky v levé ruce, protože pravačkou se jim kartičky lépe otáčejí.
- Pevně umístěné mikrofony připoutají řečníka na jediné místo. Na druhou stranu řečnický stolek je oporou hlavně pro začínající a nejisté řečníky. Většinou není nutné mluvit do těchto pevně umístěných mikrofonů z bezprostřední blízkosti, protože bývají hodně citlivé.
- Nezapomínejte na začátku na „1-2-3 zkouška mikrofonu.“ Vyzkoušíte funkčnost mikrofonu a uslyšíte, jak zní Váš hlas.



- Nezapomínejte, že každý sál má jinou akustiky, proto VŽDY požádejte zvukaře o možnost zvukové zkoušky.
- Pokud se rozhodnete pro klopový mikrofon, nikdy nezapomeňte, že ho máte připnutý. Publikum by potom slyšelo, o čem se bavíte na toaletě před prezentací.
- Nepřibližujte se k reproduktorům, mohlo by to způsobit zpětnou vazbu ve formě nepříjemného pískání.
- Před mluvením do mikrofonu nepijte sycené nápoje ani jemně perlivou vodu, mikrofon zesiluje všechny, i nepatrné zvuky!

19.2 Vystupování před kamerou

- Barvy a vzory oblečení: Nic čistě černého, nic čistě bílého, pozor na pruhy, pepito a výrazné vzory, které působí rušivě.
- Při výběru oblečení berte v potaz oblečení ostatních hostů.
- Pokud sedíte, je lepší, když je stůl zepředu zakrytý. Pokud tomu tak není, dávejte si pozor na odhalená lýtky nad příliš krátkými ponožkami nebo překřížené nohy v příliš krátké sukni.
- Základem jsou čisté boty, ne sandály.
- Náramky zvoní a mohou překážet, velké náušnice působí rušivě, stejně jako třpytivá bižuterie.
- Velké výstřihy působí vyzývavěji než v běžném životě, naopak výborné jsou šátky a šály.
- I pánové musí dbát o úpravu rukou, dámám se doporučuje francouzská manikúra.
- Reflektory ve studiu hřejí, člověk se potí a leskne, proto je přepudrování nutností.
- Domluvte se s kameramanem, zda brýle nevrhají reflexi do kamer.
- Důležité je klidné a hluboké dýchání.

Shrnutí

Základem úspěchu při mluvení do mikrofonu nebo vystupování před kamerou je výběr odpovídajícího zařízení, dále odbourání některých řečnických zlovyků a v neposlední řadě správná volba oděvu a módních doplňků doplněná vhodným líčením.



Otázky a úkoly k procvičení

1. Konkrétně popište dvě dechová cvičení. Tato cvičení také prakticky vyzkoušejte.
2. Se stočeným časopisem si doma před zrcadlem vyzkoušejte prezentaci nebo projev.



Doporučená literatura

Müller, M., F. *Jak překonat strach z vystupování na veřejnosti*. Praha: Pierot, 2010. ISBN 978-80-735-3143-30.

Tödtmann, C., Schlegel, G. *Profesionální vystupování*. Praha: Bizbooks, 2006. ISBN 978-80-251-1302-8.



KLÍČ K VYBRANÝM OTÁZKÁM A ÚKOLŮM

Kapitola 1

2 Např. mávnu z okna auta na známého; kývnu hlavou na souhlas; způsob, jakým sedím na přednášce, vypovídá o tom, zda mě obsah přednášky zajímá.

Kapitola 2

3. a) přejdeme, postoupíme, začneme se věnovat

problematický, nelehký, závažný, komplikovaný

b) vstřícnost, ohled

pouhým, holým, cizím, jenom

c) zadal, formuloval

hlavní, zásadní, nejdůležitější

d) uspějete, prorazíte, obstojíte

e) neúspěch, porážka

vylekat, odradit,

f) vzbudil, rozpoutal

diskusi, dialog

g) připravit, počítat s

eventuality, případy

h) redukovat, omezit, eliminovat

výdaje, sumy,

i) tvůrce, pisatel

dodal pozdě, dostal se do časového skluzu

j) opravu, rekonstrukci

4.a) přepychově

b) radostně

c) bezvýznamné

d) uskutečněnému, absolvovaném

5.a) Po příchodu vedení začal projev na oslavu zahájení provozu.

b) Znění hlášení vyvolalo na schůzi o řízení výroby diskusi.

c) Ani si neumíte představit, jak obtížné bylo sehnat takto žádaného specialistu.

- d) Takové jednání mě mrzí obzvláště u lidí tvářících se důvěryhodně.
- e) Psychická zátěž se zvyšuje s rostoucí zodpovědností vedoucích pracovníků.
- f) Reklama je nejlepším způsobem, jak o sobě dát vědět v tisku.
- g) Koupi nakladatelství od původních majitelů provázely obtíže.
- h) Nabízíme zaměstnání profesionálním řidičům s řidičským průkazem skupiny B, D.

Kapitola 4

2. Nejzávažnější nedostatky: Pozdě (2 měsíce po show), nekonkrétní určení události (aktér už si nepamatuje, o kterou show přesně se jednalo), nedoporučující, ale nutící (věta s vykřičníkem), zevšeobecňování (muž by měl mít vždy sako)

Kapitola 6

- 1 a) Např. *“Ano, samozřejmě, řeknu šéfovi to, co si přeješ”*
- b) Např. *“No to nemyslíš vážně, ty jsi doopravdy Když ty přijdeš zítra později, tak já přijdu pozítří později. A vůbec, hned jdu oznámit, co zamýšlíš.”*
- c) Např. *“Mně se tento postup nelíbí, nesouhlasím s ním. Pokud mi vedoucí nezavolá, nebudu o tvém zpoždění nikde mluvit. Pokud se mě ale přímo zeptá, nebudu lhát.”*

Kapitola 18

1.

DiS. Diplomovaný specialista (není akademický titul)

Bc. Bakalář

Mgr. Magister absolvent magisterského studia

Mgr.A. Absolvent uměleckého oboru

Ing. Inženýr v oblasti ekonomie, technických a přírodních věd, zemědělství

Ing.arch. Inženýr architektury, oslovení Pane architekto

MUDr. Doktor všeobecného lékařství

MVDr. Doktor veterinární medicíny

JUDr. Doktor práv

PhDr. Doktor v oblasti humanitních, pedagogických a společenských věd

RNDr. Doktor přírodních věd

PharmDr. Doktor farmacie

ThDr. Doktor teologie

M.B.A. Master of Business Administration (není vysokoškolský titul, označení absolventa zahraničního distančního studia)

LL.M. Právnícký titul ze zahraničí

M.D. Lékařský titul ze zahraničí

Ph.D. Doktor

Th.D. Doktor teologie

Dr.h.c. Čestný doktorský titul

Doc. Docent

Prof. Profesor

CSc. Kandidát věd

DrSc. Doktor věd