



Ostravská univerzita v Ostravě



Psychologické základy lidské komunikace

učební text

Karel Paulík

Ostrava 2007



CÍL STUDIJNÍ OPORY

Předkládaný text slouží jako studijní opora pro účely vzdělávání jehož cílem je prohloubení poznatků o mezilidské komunikaci a rozvíjení potřebných dovedností dovedností, které napomohou zvyšování profesionálních kompetencí pro práci s lidmi a mohou být užitečné i v každodenním životě mimo zaměstnání.

Příručka obsahuje kromě vysvětlení základních pojmů a souvislostí z oblasti komunikace mezi lidmi také podněty pro rozvíjení komunikačních dovedností uplatnitelných v praktických situacích v pracovních i mimopracovních souvislostech. Pozornost je věnována zásadám racionální a efektivní komunikace a způsobů omezování jejich bariér v praxi, jednání a vyjednávání a řešení konfliktních situací včetně praktického nácviku vybraných komunikačních technik.

Značky použité v textu pro zlepšení orientace čtenáře:



Průvodce textem poznámky autora k textu, komentář, který doplňuje text o další informace upozorňuje na různé detaily a zajímavosti.



Příklad.



Pojmy k zapamatování.



Shrnutí.



Literatura – údaje o autorem použitých pramenech a pro doplnění a rozšíření poznatků čtenáře.



Kontrolní otázky, úkoly a cvičení - prověřují, do jaké míry studující problematiku pochopil a zapamatoval si podstatné a důležité informace a dávají podněty k nácviku.



Zvýraznění informace.



Podněty k zamyšlení.



Podrobnější informace - přináší látku doplňující a rozšiřující úroveň nad rámec poznatků základního kurzu.

OBSAH

1 PROCES MEZILIDSKÉ KOMUNIKACE.....	5
2 KOMUNIKACE V ROZMANITÝCH PRACOVNÍCH SITUACÍCH ...	19
3 VYJEDNÁVÁNÍ JAKO SPECIFICKÝ KOMUNIKAČNÍ JEV	31
4 RACIONÁLNÍ KOMUNIKACE.....	43
5 ASERTIVNÍ KOMUNIKACE.....	50
6 BARIÉRY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE A JEJICH ZVLÁDÁNÍ	68
7 ŘEŠENÍ KONFLIKTNÍCH SITUACÍ	74
8 UMĚNÍ MLUVIT, ZÁKLADY RÉTORIKY.....	87
9 POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERTURA	95

1 PROCES MEZILIDSKÉ KOMUNIKACE

Klíčová slova:

komunikační proces, informace, interakce, součásti komunikačního procesu verbální a neverbální komunikace, komunikační kompetence, rétorika.

Základní pojmy:



KOMUNIKACE znamená

- v širším smyslu sdílení (latinsky *communicare* znamená činit něco společným, něco společně sdílet a původní význam slova *communicatio* znamená společnou účast . Přitom jde o něco více než o sdělování obsahů, je zde zahrnuta společný podíl a účast na něčem, společenství spojené s dáváním i přijímáním);
- v užším smyslu výměnu informací (předávání zprávy).
- Objektivní či subjektivní faktory, které znesnadňují nebo znemožňují optimální výměnu informací v komunikaci se označují jako **komunikační bariéry**.



INFORMACI lze pro naše účely chápat jako ten obsah zprávy, který snižuje míru naší neznalosti, nejasnosti v určité oblasti a umožňuje nám doplnit si poznatky o něco navíc oproti tomu, co už jsme znali dosud čili snížit míru neurčitosti a zlepšit naši orientaci. Informace je tedy kvalita **sdělení** přinášející něco zcela či částečně nového, plně nebo do nějaké míry přesahujícího stávající úroveň znalostí.

Lidé ve vzájemném kontaktu nemohou nekomunikovat. I mlčení a omezení pohybu v sobě obsahuje určité sdělení (např. nezájem, nechut' či odpor k někomu atd.)

Komunikace mezi lidmi je součástí jejich INTERAKCE = vzájemného působení

Na komunikačním procesu se podílí: (součástí komunikačního procesu):

1. **Sdělující (komunikátor, mluvčí) Zahajuje KOMUNIKAČNÍ akt s určitým ZÁMĚREM (intencí).** Obecně spočívá záměr v dosažení určitého **EFEKTU** (toho může nebo nemusí být dosaženo, výsledek někdy bývá i zcela jiný než zamýšlel komunikátor). **Záměr** vychází z jeho dlouhodobější motivace (součást osobní rovnice) i aktuálního psychosomatického stavu a odvozuje se z něj **SMYSL SDĚLENÍ**.



Problematicke komunikačních motivů se budeme zvláště věnovat ještě v závěru této kapitoly.

Jedním z výchozích předpokladů komunikace je, že příjemce je schopen porozumět smyslu sdělení (chápe v jaký smysl mluvčí do sdělení vkládá). Pomáhá mu přitom znalost kódovacího systému i v obecném smyslu více méně obdobná poznatková a zkušenostní základna. **Příjemce (komunikant)** také příjemce vstupuje do komunikačního procesu jako individuální bytost s určitými schopnostmi, zájmy, aktuálním psychosomatickým stavem apod., které mohou příjem sdělení ovlivňovat (např. nepozornost, nezáměr o určité téma).

2. **Obsah (komuniké)** to o čem je řeč. Vedle myšlenek, fakt a záměrů, může zahrnovat zahrnuje také fráze, jejichž informační obsah je malý. Obsah může být mluvčím záměrně redukován o podstatná fakta, zamlžován apod.

3. **Kanál** je cesta po níž je informace sdělována s použitím různých prostředků (verbální, neverbální), uplatňují se různé způsoby přenosu informací od bezprostředního ústního sdělování po používání různých více či méně sofistikovaných prostředků (písmo, telefon, počítač apod.),

4. **Kód**, systém znaků a pravidel pro zprostředkování přenosu informací obsažených ve sdělení. Kódování (převedení určitého smyslu do znakových jednotek) je důležitou činností komunikátora. Odpovídající aktivitou komunikanta je dekodování (zpětná interpretace smyslu a významu znaků, čili vlastně překlad použitých formálních prostředků komunikace do myšlenek a porozumění sdělení). Kódování a dekodování vyžaduje znalost použitého znakového systému i pravidel jeho používání. V lidské komunikaci je nejčastěji uplatňovaným znakovým systémem **JAZYK**. Jazyk je považován za nejdokonalejší dorozumívací prostředek mezi lidmi. Lidé ovšem mají k dispozici vedle jazyka i další komunikačními prostředky, které běžně využívají v různých oborech své činnosti (dopravní značky, Morseova abeceda atd.). I fungování těchto prostředků je ovšem podmíněno přijetím určité dohody zprostředkované jazykem. Přes nesporný význam jazyka pro lidskou komunikaci a vzdělávání řada lidí neovládá dobře ani svůj mateřský jazyk a nedokáže v interakci s ostatními pohotově slovně reagovat a adekvátně vyjadřovat své myšlenky a záměry. **Dovednost pohotového a výstižného vyjádření** zejména v situacích, kdy není mnoho času na přípravu, je negativně ovlivňována jednak sníženou kvalitou myšlení (inteligence), nedostatečným vzděláním, chybějícími zkušenostmi či malou pozorností věnovanou vlastní mluvě, jednak aktuálně trémou, ostychem. Mnohé z těchto negativních vlivů lze omezovat soustavným studiem, nácvikem, dobrou přípravou na konkrétní řečové situace.

5. **Komunikační prostředí** ovlivňuje význam, smysl i zřetelnost komunikace a zvolené formy. Takto mohou působit společenské, kulturní okolnosti ale i fyzikální faktory (hluk, teplota apod.).

6. **Kontext komunikace** jí dává celkový rámec. Ten do značné míry souvisí s komunikačním prostředím. Svou roli zde sehrávají obsahové i věcné souvislosti, vnitřní psychologické vnější i (sociální, kulturní a konec konců i přírodní) okolnosti.

Za důležité součásti komunikačního kontextu se považuje:

- čas a prostor,
- vzájemné vztahy účastníků komunikačního procesu,
- jejich vlastnosti dlouhodobě ovlivňující emoční reagování (temperament, kognitivní styl),
- aktuální emocionální ladění účastníků,
- motivační dispozice (potřeby, zájmy, hodnoty),
- věk, předchozí zážitky a zkušenost, vzdělání, inteligence, vnímání, představitivost, myšlení, schopnost učení, adaptabilita, odolnost atd.,
- sociální status a role,
- aktuální psychosomatický stav i dlouhodobé záměry účastníků.

V komunikaci lidí se uplatňuje ZPĚTNÁ VAZBA (feed back) daná reakcí jedné strany na přijaté sdělení.

Komunikace je dvousměrný proces. Role sdělujícího a příjemce se v jejím průběhu může běžně měnit.



V obecném smyslu lze předpokládat, že komunikace má vždy nějaký ÚČEL, který je více či méně zřejmý. Nejčastěji to bývá účel:

1. **Informační** – oznámení, sdělení, předání či doplnění informace, upozornění.
2. **Instrukční** – poskytnout návod, vysvětlit, naučit.
3. **Přesvědčovací (persuazivní)** – ovlivnit někoho, získat něco.
4. **Pobavení** – rozptýlit, rozveselit, vyplnit čas.
5. **Exhibice** – upoutání pozornosti, vzbuzení zájmu, předvedení se.

Z praktického hlediska se komunikace často rozlišuje na VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ



V psychologické odborné literatuře se můžeme setkat i s dalším dělením komunikace podle různých hledisek: např. komunikace záměrná a nezáměrná, komunikace vědomá a nevědomá, komunikace racionální, logická a iracionální, afektivní. Komunikace pozitivní a negativní, komunikace aktivní (asertivní, agresivní, manipulativní) a pasivní (i ta může být manipulativní), komunikace interpersonální (mezi lidmi) a intrapersonální (vnitřní, samomluva atd.) a podobně.



Podrobněji např.: M. Mikuláščík: Komunikační dovednosti v praxi. Praha, Grada 2003.

A. Schneiderová: Pedagogická komunikace. Ostrava, FF OU 2002.



Je také možno hovořit o **komunikaci činem**. Tou se míní složitější způsob sdělování informace určitým způsobem chování převážně neverbálního charakteru. Lidské chování ať již úmyslně či bezděčně mívá nějaký smysl. Určitý smysl svému chování přičítá buď člověk sám, nebo je tento smysl více či méně odpovídajícím způsobem přičítán jinými (jako důvod či motiv daného chování). Ostatní lidé pak navíc mají nezřídka tendenci generalizovat důvody, které shledávají na pozadí chování jedince do soudů (atribucí) o jeho obecnějších vlastnostech. Při interpretaci informací vycházejících z činů člověka je na místě obezřetnost a zřetel k dané situaci a vztazích účastníků v současnosti i minulosti.



Blíže viz např. J. Křivohlavý: Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha, Svoboda 1988.



VERBÁLNÍ KOMUNIKACE je zprostředkovaná slovy tedy používá jazykového kódu. Jazykové prostředky se v odborné terminologii označují jako **prostředky lingvistické**.



V dalším výkladu se omezím jen na verbální hlasové projevy. Odborná analýza písemné komunikace, ať již zaměřená na jejich obsahovou či gramatickou úroveň psaného komuniké, přesahuje rámec našeho textu. Vedle znalostí gramatiky, stylistiky, příslušné terminologie či psychologické metodologie (např. v případě obsahové analýzy textu) vyžaduje, jak je tomu v případě grafologické analýzy (jde-li např. o snahu blíže charakterizovat sdělovatele) důkladnou speciální přípravu (viz např. práce o grafologii autorů J. Kulky, P. Živného, M. Kučery, J. Jeřábka aj.).

V **obsahové stránce verbální komunikace** se uplatňuje vzdělanost, všeobecný přehled (rozsah a hloubka znalostí), slovní tvořivost (pestrost, množství používaných slov) i zájmová a hodnotová orientace mluvčího (o čem hovoří, čemu dává přednost, jak často mluví o sobě a v jakém smyslu) i jeho aktuální potřeby i dalších psychické stavy (vyjadřuje je buď přímo, nebo nepřímo např. preferováním určitých témat hovoru).

Formální stránka komunikačního hlasového projevu zahrnuje **zvukové charakteristiky hlasu** (síla a výška, barva, intonace, ladění) množství a délku promluv, rytmus i rychlost mluvení. Tyto charakteristiky se označují jako **paraverbální nebo paralingvistické** (přímo s jazykovým vyjádřením v mluvené řeči souvisejí).



Např. **silný, zvučný případně hřmotný hlas** nebo křik snadno vytváří dojem životní energie, ale také horšího sebeovládání, zlosti, snahy prosadit se za každou cenu. Silný hlas také může být důsledkem nejistoty, strachu a snahy je zastřít. Oproti tomu tichý

hlas až šepot navozuje spíše představu o opatrnosti, nesmělosti či strachu hovořícího a někdy i o jeho nejistotě či snaze něco utajit.

Výška hlasu je zejména u mužů podmíněna vývojem. Mužský hlas je podle výšky odstupňován od vysokého k hlubokému: fistuli - tenor - baryton - bas, ženský: soprán - mezzosoprán - alt. Zvyšování hlasitosti může na posluchače působit rušivě také v důsledku zvýraznění jeho výšky, případně hloubky až do nepříjemné polohy.

Barva hlasu se jako kvalita charakterizuje obtížně, i když je dobře slyšitelná. Je ovlivněna stavbou hlasového orgánu i aktuálním psychickým stavem. Intonace je dána jednak zvyšováním a snižováním hlasu, jednak poměrem používání samohlásek a souhlásek.

Celkové ladění hlasu souvisí s jeho barvou i intonací. Na okolí může působit jako uvolněný či stísněný, veselý či smutný, případně vážný, přátelský či nepřátelský, přirozený či nepřirozený, upřímný či neupřímný, vzrušený či klidný, zaujatý či lhostejný atd.

Podle rytmu (členění) řeči se rozlišuje řeč plynulá (aktivita, uvolnění, dobrá znalost věci ap.) a přerušovaná. Náhlé přestávky mohou být přičítány na jedné straně uvažování či sebeovládání, ale na druhé straně i rozpakům, váhavosti, obavám, neznalosti, případně afektovanosti a nekoncentrovanosti.

Rozdíly mezi lidmi v tempu řeči spadají na vrub jednak kultury (zvyky, nářečí), jednak aktuální situace (prostředí, účel řeči) a v neposlední řadě i na vrub individuality mluvčího.

Rychlá řeč může být zapříčiněna více faktory jako např. přebytkem vnitřní energie, nedostatkem sebeovládání, vnitřní jistotou, znalostí tématu a silným zájmem o ně (ale i nezájmem až nechutí k němu - mluvící to chce mít co nejrychleji za sebou), vzrušením (radostným i nepříjemným). Pomalá řeč může signalizovat na jedné straně rozvážnost, zdrženlivost a sebekontrolu, na druhé straně váhavost, nejistotu až depresi, skromnost, pomalost myšlení, nedostatek znalostí.

Podle **množství a trvání promluv** rozlišujeme mnohomluvnost s častým a dlouho trvajícím hovorem a málomluvnost.



NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE je výměna informací zprostředkovaná neязыkovými prostředky tedy uplatňující **extralingvistické prostředky** (jejich vazba k mluvené řeči není tak bezprostřední jako u paralingvistických charakteristik promluvy a také její vliv na chápání významu ústního sdělení je poměrně velmi volný) sdělování významu a smyslu.

Neverbální komunikační projevy lze rozdělit na:

- a) mimické - výraz obličeje a jeho změny při komunikaci,
- b) kinezické - četnost a rozsah tělesných pohybů,
- c) gestikulační - pohyby (nejčastěji rukama) vyjadřující určité významy,
- d) posturologické – poloha těla,
- e) dotykové (haptické) – bezprostřední tělesné kontakty,
- f) proxemické – fyzická prostorová distance mezi lidmi,
- g) vizické - zrakový kontakt, činnost očí v komunikaci.

Na těchto projevech se kromě psychiky podílí prakticky veškeré svalstvo i některé fyziologické děje - zrychlený dech, pocení, zblednutí či zčervenání, sucho v ústech nebo hromadění slin atd.

Komunikační výrazové pohyby (jsou nositelem určitého významu, respektive je jim nějaký význam přiřítán, takže se řadí prostředkům znakové čili sémiotické funkce) mohou být vrozené (instinktivní, podobné jiným živým tvorům, např. cenění zubů). Většinou však jsou naučeny během života v určitém prostředí. Výrazněji bývají ovlivňovány danou kulturou i zvyky spojenými např. s určitými profesemi, situacemi či oblíbenými činnostmi.

Individuální zvláštnosti neverbálních výrazových projevů vycházejí buď z trvalejších vlastností (zejména temperamentu) nebo z aktuálního psychického stavu (zájem, pohoda, rozrušení, únava, nemoc, úraz apod.) a momentálních záměrů. Výrazové projevy mohou být úmyslně prováděny určitým způsobem nebo

potlačovány. Často bývají neúmyslné a jen málo (dodatečně) nebo vůbec uvědomovány. Někdy jsou natolik nutkavé, že jejich ovládnutí může být dokonce nad síly jedince.

Nápadné pro okolí jsou zejména pohyby, které lze dát do souvislosti s aktuálním děním. Pozornost zpravidla vzbuzují ústa, čelo a nos, dále na ruce, nohy a celé tělo. Dále pohyby při rozhovoru, chůze držení těla při sezení, pohyby při jídle, zdravení apod.



Dobrou pomůckou pro posuzování neverbálního chování mohou být škály, např.: Přiměřené - nepřiměřené, výrazné - nevýrazné, přirozené - nepřirozené, nápadné – nenápadné, bohaté (mnohotvárná) - chudé (jednotvárné), klidné – vzrušené atd.

S voleným výrazem a způsoby chování souvisí jedincem dosahované výkony a výsledky. Vzdělanostní úroveň osobnosti vyjadřují vědomosti, dovednosti a zkušenosti člověka nejen v podobě získané ve škole, ale i vše, co člověk z tohoto základu v dalším životě rozvinul.



Blíže viz např. V. Smékal: Pozvání do psychologie osobnosti. Brno, Barrister and Principal 2002.

Neverbální komunikační prostředky většinou nejsou jednoznačné a naopak mívají celou řadu významů.



Při čtení populárních knížek nebo při sledování výkladů na téma znakové prostředky v řeči těla nesmíme zapomenout, že veškeré jakkoliv vtipně a výstižně podané informace mají vždy jen relativní platnost a rozhodně je nelze chápat obecně bez ohledu na řadu další souvislostí podstatných pro identifikaci jejich významu!



V komunikačním procesu se zpravidla uplatňují oba typy komunikace současně, i když různou měrou. Jejich rozdělování má především teoretický a didaktický význam.

Neverbální komunikace v našem životě může řeč doplňovat, upřesňovat ale i nahrazovat. Použité výrazové prostředky (znaky) mohou být specifické pro určitou oblast, sociální skupinu či kulturu.

V běžné komunikaci se podle odborníků na tuto oblast podílí na příjemcem vysouzeném smyslu sdělení podílí jeho lingvistická složka (lexikální význam použitých slov) výrazně nižší měrou (zhruba 1/3) než paralingvistické (tónu hlasu) a extralingvistické (řeč těla) složky (zbylé 2/3).



Např. americký psycholog Albert Mehrabian přičítá vyslovené verbální výpovědi jen asi 7 % podílu na porozumění smyslu sdělení. Zbýlých 38 % podle něj pochází z intonace a 55% ze signálů řeči těla. (zdroj: M. Argyle: Bodily Communication. London, Methuen 1975).



MOTIVY KOMUNIKACE

Ke komunikaci má člověk různé důvody. Mohou být konkrétní a podmíněné určitou momentální situací i obecnější (potřeba kontaktu, sebepotvrzení, naplnění času apod.)



V knize Z. Vybírala Psychologie komunikace. Praha, Postál 2006 nalezneme toto shrnutí komunikačních motivů:

- **Kognitivní motivace** - cílem je předávání poznatků na základě potřeba sdělit druhému něco, co víme, co známe, co si myslíme.
- **Sdružovací motivace** – vychází z potřeby kontaktu, sounáležitosti, potřeba někam patřit, začlenit se do skupiny lidí, nebýt osamělý. Obsah komunikace s druhými lidmi nebývá příliš podstatný, spíše jde o navázání kontaktů, vytvoření, udržování vztah a rozvíjení vztahu, případně o jeho dočasné přerušování,

ukončení či obnovení. Zkrátka člověk chce být s někým „pohromadě“ a jen tak si popovídat

- **Sebepotvrzovací motivace** – upřesnění sebeobrazu, potvrzení vlastní identity . V komunikaci se jedná především o poznání sebe, nalezení sebe, vytvoření nebo potvrzení mínění o sobě. Jedinec komunikuje z části „ pro sebe“, „kvůli sobě“.
- **Adaptační motivace** – v komunikaci signalizujeme a potvrzujeme své role. Zaujímáme stanoviska vycházejíc z určité role, přijímáme příslušné rolové stereotypy a dáváme tím najevo své přizpůsobování se okolí, integrování se do společnosti, konformitu. V opačném případě se vyjadřujeme způsobem naznačujícím, že určitou roli nepřijímáme, odmítáme rolové stereotypy, podřízení se skupině ve snaze změnit očekávání okolí vůči nám.
- **Silová motivace** – vychází z potřeby vzbudit pozornost, zaujmout, získat obdiv, respekt, převahu, moc, prosadit své zájmy, vyniknout nad ostatními, zvítězit.
- **Existencionální motivace** – komunikace slouží k překonání pocitů nudy prázdnoty, marnosti až bezesmyslnosti života, pomáhá strukturovat a naplnit čas, předcházet depresím – v tom spočívá její mentálně hygienický význam (pomáhá udržet, upevnit, případně znovuobnovit duševní zdraví).
- **Požitkářská motivace** – přináší zábavu, rozptýlení, odpočinek, navazování nezávazných kontaktů, únik od starostí.
- **Další motivy** – mohou být velice rozmanité jako např. udělat někomu radost, překvapit ho, rozptýlit podezření, odvést pozornost, zamluvit choulostivé téma, obvinít někoho, skandalizovat, zmást, zahladit stopy atd.





Potřeba sdružovat se a komunikovat je jednou z charakteristických potřeb. Mezi lidmi jsou ovšem individuální rozdíly v její naléhavosti. Zájem o aktivní podíl v komunikačním procesu pochopitelně ovlivňuje i konkrétní situace.



Osobnostní (temperamentovou) vlastností, která má zřetelný vztah k ochotě komunikovat je **extraverze – intorverze**.



EXTRAVERZE je příznačná družností, zálibou v pobytu mezi lidmi, zálibou ve změnách, bezstarostností, pohotovostí, otevřeností, impulsivitou, hovorností, aktivitou v sociálních kontaktech, sklonem k veselí, riziku (i agresí), ale i určitou povrchností až nespolehlivostí a poměrně velkou závislostí nositelů této vlastnosti na svém hodnocení jinými, která může způsobit i jejich snadnou ovlivnitelnost osobami, na nichž jim záleží.



INTROVERZE je v podstatě opačná, vyznačuje se spíše uzavřeností, opatrností až nedůvěřivostí a pasivitou v sociálních kontaktech, vyhýbáním se vzrušení, vážností, důkladností a rozvážností při hodnocení situace, zálibou v řádu a systému, sebekontrolou, spolehlivostí, střízlivostí, rezervovaností.

Zatímco osoby s převahou extroverze by delší dobu bez možnosti být v kontaktu a komunikovat s druhými strádali, introvertovaní jedinci snášejí samotu sociální izolaci o poznání lépe.



Bez ohledu na tyto vlastnosti ovšem existuje i možnost akutního přesycení sociálními kontakty např. u lidí, pro něž je permanentní styk s lidmi součástí profese, nebo i mimo zaměstnání v souvislosti s dlouhodobým nedostatkem soukromí a času pro sebe.

Dlouhodobé vyhýbání se komunikaci s jinými lidmi, je obvykle signálem psychických problémů.



KOMUNIKAČNÍ KOMPETENCE jsou souhrnem psychických dispozic (schopností a dovedností motivačních dispozic) umožňujících jedinci v určitém prostředí v interakci s dalšími osobami:

- sdělovat určité obsahy odpovídající vlastním úmyslům a pro příjemce srozumitelné. Tuto součást komunikační kompetence lze označit za **expresivní** (předpoklady k vyjadřování informativních obsahů) a
- přijímat sdělované informace a pochopit je v odpovídajícím smyslu a kontextu - **receptivní** složka komunikační kompetence (případně receptivní kompetence, bereme-li obě složky zvlášť).

Hovoříme-li v užším smyslu o komunikačních dovednostech, pak jde o: mluvení naslouchání, čtení a psaní.

Za jistých okolností může být důležitý i další význam, v němž se slova kompetence může použít a sice míra oprávnění pro sdělování určitých informací, případně pro rozhodování o tom, co sdělit a co ne, co požadovat, povolit, zakázat, domluvit atd.



Příkladem ilustrujícím uplatnění druhého uvedeného významu pojmu kompetence může být kompetence k zastupování organizace při oficiálních jednáních, jako jsou právní akty, styk s veřejností přes média atd.

Uměním hovořit, řečnickou praxí a pravidly koncipování řeči na veřejnosti se zabývá RĚTORIKA, o níž se zmíníme v samostatné kapitole (8)



Cvičení:

Zkuste si prakticky ověřit a procvičit vyjádření: prostřednictvím mimiky a gest

1. Své momentální emocionální rozpoložení (radost; překvapení; hněv; strach; stud; pocit nudy).
2. Určitého stanoviska (Nechci, nemám zájem. Souhlasím. Nejsm si jist/a. Nesouhlasím).
3. Určitého sdělení skutečností (Teď nemohu, budu moci za chvíli! Promiň! Zavolej mi za hodinu! Buď opatrný/á, někdo nás může slyšet!
4. Můžete se pokusit i o vyjádření jiných obsahů o neverbální vyjádření jiných obsahů podle vlastní volby.

Jako zpětnou vazbu použijte zrcadla (jak to vypadá zvenčí, jsou patrné rozdíly, jak to může působit na okolí), výsledky pozorování uskutečněného přítelem (ke sdělení jeho interpretace, případně posouzení, jakým působíte v dané situaci dojmem). Můžete také podle možností porovnat vyjádření více osob (např. rozdílného pohlaví atd.).

2 KOMUNIKACE V ROZMANITÝCH PRACOVNÍCH SITUACÍCH

Klíčová slova:

pracovní porady, obchodní jednání, prodejní techniky, jednání se zákazníkem, sebe prezentace.



PRACOVNÍ PORADY

Nástroj realizace řídicích funkcí v různých oblastech lidské činnosti, koordinace práce jednotlivců i skupin, přijímání podstatných rozhodnutí.



Základní otázkou ÚČEL PORADY a CÍL - přitom je důležité:

- jasně definovat ČEHO CHCEME DOSÁHNOUT, případně PROČ,
- stanovit způsoby, JAK toho dosáhnout,
- vyvinout PŘÍSLUŠNÉ ÚSILÍ,
- dosažení cíle ve vztahu k vynaloženému úsilí a času čili **PRODUKTIVITA PORADY.**

Dobré vedení podporuje:

- bohatou výměnu informací mezi účastníky
- úsporný sběr informací (omezení zbytečných sdělení a nežádoucích šumů)
- pozitivní vztahy a celkové klima

Běžné nedostatky pracovních porad

- nadměrná četnost (zbytečnost, formálnost).
- rozvleklost, nadměrnost, redundantnost informací,
- nedostatek věcnosti (nuda úředně organizovaná má pro člověka horší důsledky než přepětí ve smysluplné a zajímavé aktivitě),
- monolog řídicího,
- omezování prostoru pro diskusi,
- časová tíseň.



Produktivita porady

Závisí na:

- přípravě, kázni, úrovni řízení,
- počtu účastníků, je-li jich více než 5 -7 klesá produktivita porady s růstem počtu účastníků Velmi obtížné je dospět k určitému rozhodnutí (nad 5 účastníků roste pravděpodobnost snížené kvality rozhodnutí).

Zbyteční účastníci

- počet účastníků porady se někdy zvyšuje uměle (velikost „křoví“ – zvyšuje důležitost vedoucího),
- množství porad, jichž se určitý jedinec zúčastní může být chápáno jako ukazatel jeho důležitosti.

Frekvence porad

je třeba pečlivě zvážit nutnost porad častěji než 1 x měsíčně!!!



Předpoklady úspěchu porady

Důkladná příprava:

- Pečlivě promyslet a pro účastníky jasně definovat CÍL, a jemu odpovídající program (čas, místo, účast).
- Transformovat jej do jednotlivých konkrétních problémů, které se budou diskutovat (uvážit možnosti účastníků) připravit návrhy závěru.
- Pokud možno poskytnout účastníkům program + závažné materiály předem.
- Připravit zahájení porady: 2-3 min. jasně definovat cíl, položit základní otázky.

Důsledné řízení porady

- Systematické projednání programu bod po bodu, jednání ke každému důležitému bodu uzavřít jasným závěrem (shrnutí případné diskuse). Pro orientaci při projednávání časově náročnějších otázek účastníků je vhodné provádět navíc stručné a jasné SHRNU TÍ i zhruba po každých 10 – 15 minutách.
- Dát prostor k vyjádření účastníků, ale přitom zamezit opakování myšlenek, rozměňování tématu, odbíhání od věci, rušení (nekázeň účastníků, telefony, neohlášené návštěvy, odvolávání účastníků z jednání z „nezbytně nutných“ důvodů). Vhodné je nechat vyjádřit ostatní napřed, pozorně sledovat vyslovená stanoviska a své shrnutí a zhodnocení říci až na závěr (to ovšem vyžaduje někdy i značnou sebekázeň).
- OTÁZKY znovu neformulovat jinak, když nikdo nereaguje – účastníky to může mást.
- Při kontrole úkolů připomenutí případně nesplněných úkolů spíše v obecnější míře a určení odpovědnosti za splnění. Kritika viníků před ostatními taktní, v omezené míře spíše nepřímá („obraný“ narušují, prodlužují poradu, navozují negativní emoce). Nesdělovat konkrétní výtky účastníkům je vhodné projednat osobně spíše mimo poradu.
- Využívat možností k pozitivnímu naladění účastníků a k oživení: např. humor, sdělení dobrých zpráv, zařazení něčeho neobvyklého, překvapivého, ocenění dobrých výsledků všeobecně i konkrétních zásluh přítomných účastníků porady apod.
- Závěry formulovat jednoznačně a jasně.
- Při stanovení úkolů uvést kdo, co (případně jak), do kdy.

Pořízení písemného zápisu obsahujícího:

- Údaje o přítomných a nepřítomných povolaných osobách.
- Jasně věcné shrnutí podstatných skutečností a závěrů, adresné a úplné určení úkolů.



Při VEDENÍ PORADY má řídící vycházet z hlavních cílů a úkolů organizace. Je vhodné, aby si ujasnil základní otázku do jaké míry jsou v souladu obecné cíle s jeho cíli osobními a jak tyto obecné cíle promítá do svých konkrétních projevů během porady. K tomu může pomoci zamyšlení „zda“ např. zda:

- je jeho cílem předvádět se, prosadit své záměry, potvrzovat svou moc, popularitu apod. NEBO předávat podstatné informace, získat informace o názorech spolupracovníků a další podněty a nápady pro řízení, poradit se o věcech, dohodnout na řešeních atd.?
- opravdu účinně vytváří podmínky pro konstruktivní diskusi pro všechny zúčastněné (jestli např. nezaměňuje dialog za monolog, nemístně nepřerušuje, nebo jinak nevhodně nezasahuje do vystoupení ostatních účastníků včetně permanentní kritiky a neverbálních signálů nesouhlasu, nezájmu apod.).



Vytvoření pozitivní pracovní atmosféry na poradě napomáhá: Nestrannost, jasné vyjadřování, přátelské vystupování vedoucího i ostatních účastníků, empatie, takt, smysl pro humor. Příznivý efekt mívá např. užívání křestních jmen, tam, kde se všichni znají (jinak oslovení titulem, funkcí příjmením).

Organizační příprava porady

Využívat sekretariátu: pozvánky, příprava, kontrola úkolů, zápis, informace kdy porada skončí, popř. informovat zájemce o kontakt, že už skončila. Důležité je zajištění odpovídajícího prostoru, vybavení, prostředí.



Pozvánky na pracovní poradě

Je třeba rozeslat povolaným v dostatečném časovém předstihu, způsobem zajišťujícím spolehlivé a včasné doručení adresátovi. Mají obsahovat informace o tématu porady (program), datu (+ den v týdnu), hodině a místě. Vhodné je uvést pokud možno i předpokládanou dobu trvání porady.



OBCHODNÍ JEDNÁNÍ má určité obecně platné znaky a znaky specifické podle toho, o jaký druh jednání se jedná. V podstatě můžeme rozlišit obchodní jednání **při osobním prodeji** (maloobchod, pultový prodej, podomní obchod prostřednictvím obchodních zástupců) a jednání, při kterém jde o jednání mezi obchodníky a o **uzavření určitých dohod** o obchodu (velkoobchod, zprostředkovávání obchodu a služeb apod.).

Fáze obchodního jednání (různě výrazné a dlouhé podle okolností):

1. **Příprava** (sběr informací o zákazníkovi, konkurenci, stanovení cíle, místa jednání, účastníků, kompetenci, mezí ústupků ap.).
2. **Zahájení** (podle potřeby se stanoví procedurální otázky formálně).
3. **Nabídka** (nejprve jako celek, zdůraznění VÝHOD ve vztahu k potřebám zákazníka, zodpovězení otázek, nakonec trumfy).
4. **Závěr** (dohoda, sumarizace, objednávka, přímá platba atd.).



Obecná posloupnost v obchodním jednání:

1. Zjištění POTŘEB ZÁKAZNÍKA,
2. NABÍDKA PRODUKTU s ohledem na tyto potřeby,
3. STANOVENÍ CENY.



Při jednání je vhodné:

- snažit se o co nejlepší první dojem a příjemnou atmosféru,
- vzbudit, podpořit zájem (výhody vlastnění a nevýhody nevlastnění nabízeného produktu),
- mluvit jasně, věcně, spíše méně, taktně vysvětlovat, nepoučovat, nekritizovat, hledat spojení kvalit produktu se zájmy zákazníka,
- udržovat pravidelné kontakty se zákazníky i s potenciálními a bývalými (po koupi) a vést jejich evidenci, znát jejich jména,
- uplatnit poznatky z průběžného sledování konkurence,
- vycházet z dobrých znalostí nabízeného produktu i svých reálných možností jako prodejce,
- respektovat osobnostní zvláštnosti zákazníka, snažit se uspokojit jeho případná další přání,
- předkládat speciální časově omezenou nebo osobní nabídku (pouze teď, pouze pro vás),
- jednat přátelsky (i s humorem), ale udržet si přitom odstup a rozvahu,
- zachovat si přiměřené sebevědomí korigované programovou sebereflexí (pozor na nadměrné sebeuspokojení),
- permanentně prověřovat správnost svých postřehů a zkušeností a důsledně doplňovat vědomosti a rozvíjet dovednosti,
- pozor na nátlakové taktiky (přesilovka, časovka, nové informace, hra na city, předstíraný nezájem, dovolávání se konkurence, manipulace s kompetencemi).



PRODEJNÍ TECHNIKY

Prodejní rozhovor (kontakt, důvěra, otevřené otázky, postup kupředu od známého k nejasnému, zdůraznění výhod, ujištění se, že zákazník rozumí, pozor na konfrontace, směřovat ke koupi).

Telefonické jednání (příprava, sdružování témat, vhodné načasování, věcnost, při souběhu dvou hovorů, nenechat nikoho dlouho čekat).

Správné načasování (okamžik nejvyšší spokojenosti, nespokojenost s konkurencí, podle vývojových trendů, okamžik uzavření obchodu – další nabídka).

Reakce na nežádoucí dotazy (odbočení, přeformulování, bagatelizace, protiotázka, pochvala otázky popř. tazatele, příklad autority s pozitivním vtahem k produktu).

Stanovení ceny (po předchozím uvedení předností produktu, postupné zvyšování nebo snižování původní ceny, cenové zakotvení, splátky, slevy).

Uzavření obchodu (sumarizace, série vhodných otázek, předložení dvou kladných alternativ, přímý tah nejsou-li námitky, dohoda, objednávka, po uzavření dohody již žádné další komentáře k obchodu!!!).

Jednání s nepříjemným klientem (**hovorný zákazník** – věcně ukončit základní myšlenku, dotaz vracející k věci, **rozčilený zákazník** – klidný věcný tón, posazení, nabídnutí vody, „otevřené dveře“, selektivní ignorování).

Zvládání strachu z neúspěchu (strach je běžný, nepopírat, netrestat ani neodměňovat, negeneralizovat, neformulovat, dobře se připravit).



Obecný postup při zvládání námitek v komunikaci se zákazníkem

- **Přijetí námítka s pochopením** (nárazníková metoda). Přitom je možno dále reagovat jen na evidentně pravdivou část námítka a ostatní selektivně ignorovat.
- **Věcná argumentace** Např. začít spojením typu „ano, ale...“, na níž navazují dalšími informacemi a protiargumenty. Přitom je možno odvolávat se na všeobecné zkušenosti (naši zákazníci jsou vesměs spokojeni, nevyskytují se reklamace) nebo na autority (známí či populární lidé, kteří používají produkt, oceňují jeho přednosti osvědčil se jim).

- Také je možno:
 - poukazovat na příznivý poměr výhod oproti nevýhodám,
 - přeznačovat (dát námitce jiný pozitivní význam podle hesla vše špatné je k něčemu dobré),
 - parafrázovat námitku („Vy tedy chcete říci...“ „, Rozumím dobře, že máte opravdu na mysli...?“). Tak lze získat čas, ujistit, zákazníka, že je správně pochopen. Při jiné formulaci navíc může zákazník zmírnit negativní akcent,
 - bagatelizovat, (snižovat váhu a skutečný dopad do života zákazníka),
 - racionalizovat (zdůvodňovat proč je produkt právě takový),
 - relativizovat (srovnávat s jinými produkty, které nejsou lepší, např. protože to v zásadě ani není možné).



Proti pochybnostem o adekvátnosti ceny, vzhledem k užítku je vhodné využít dobré znalosti produktu jeho přínosu pro zákazníka, trvanlivosti jeho kvalit v čase, úrovni servisu, aktuální (případně i v budoucnu předpokládané) nabídky a poptávky v daném tržním segmentu, možných úspor času, peněz díky vlastnění produktu atd. Ovlivnění aktuálního psychického stavu zákazníka je úkolem velmi nesnadným. Pro řadu lidí jsou situace, kdy kupují a platí poměrně vysoké částky důležitá a výjimečná (koupě auta, domu apod.).



Další poznatky o zvládání námitek naleznete např.: V. Khelerová: Trénink obchodního jednání. Praha, Grada, 1995, s.72-78,

R. Komárková, I. Slaměník, J. Výrost (ed.): Aplikování sociální psychologie III. Praha, Grada 2001, s. 172-173,



M. Mikuláščík: Komunikační dovednosti pro praxi. Praha, Grada 2001. s. 333-334.

D. Gruber: Zlatá kniha komunikace. Ostrava, Repronis 2005, s. 88-94.



SEBEPREZENTACE

Příprava

Základem přípravy je ujasnění záměru prezentace v souvislosti s podmínkami, za nichž se prezentace uskuteční. Důležité body pro dosažení příslušných cílů za daných okolností představuje :

Úprava zevnějšku

Náš zevnějšek je tvořen jednak tím co nedokážeme změnit, jednak tím, co měnit můžeme. Pro účelnou sebe prezentaci je třeba uvážit, jak bude na ostatní působit to nezměnitelné a co z toho zdůraznit případně maskovat záměrnou úpravou. Ze zkušenosti víme, že některé součásti lidského zevnějšku budí zvýšenou pozornost a bývá jim také přiřítán určitý psychologický význam (např. barva očí či vlasů, tvar úst apod.).

O sobě bychom již měli vědět, jaké nápadné znaky nese, případně jak na okolí působí naše **konstituční uspořádání pokud se týká:**

- tvaru hlavy a obličeje, barvy očí, množství, síly a barvy vlasů (tu ovšem můžeme relativně snadno uměle měnit,
- vzrůstu, tělesné vyspělosti,
- stavby kostry, rozložitost a tělesných proporcí.



Blíže o možnostech sebepoznávání viz např. K. Paulík: Jak zlepšit poznávání sebe sama. Ostrava FF OU 2004.



Úpravu zevnějšku bychom měli uzpůsobit prostředí a účastníkům prezentace (jejich předpokládaným postojům, zájmům, názorům, zvykům), tak abychom vyvolali žádoucí dojem.

Obsah prezentace

By měl respektovat zásadu věcnosti, přinášet ověřené informace přiměřené možnostem přítomných je zpracovat, potvrzení prostřednictvím faktů a autorit známých přítomným. Měl by používat vhodných argumentů a způsobů argumentace být

vyvážený bez zbytečných detailů, mít logickou stavbu, odvolávat se znalosti, potřeby, postoje, hodnoty a normy přítomných. Je vhodné předem promyslet pravděpodobné námitky, projevy nesouhlasu a připravit si vhodné argumenty.

Základním předpokladem navození a udržení pozornosti přítomných v průběhu prezentace je vhodné spojení verbálního projevu s neverbálním. Řečník má znát, jak působí navenek jeho hlas, ovládat jej, hovořit plynně, používat adekvátní jazyk a kontrolovat své neverbální signály, kterými projev doprovází – zvládnutí prostoru, tělesné postoje, gesta, mimiku, oční kontakt se všemi posluchači, intonaci, hlasitost.

Použité verbální a neverbální prostředky by měly vzbudit zájem a udržovat pozornost přítomných, vyjadřovat k nim respekt, být přesvědčivé, ale nepoučovat.



Podrobněji k této problematice viz. též pasáže o verbální a neverbální komunikaci a o vyjednávání.

Technické prostředky

Podle možností či zvyklostí použít audiovizuální pomůcky, např. flipchart, zpětný projektor, videoprojektor, vizualizér, dataprojektor aj., případně připravené obrázky grafy, ukázky produktů atd.

Průběh vlastní prezentace

Zahájení (úvod)

Vytvoření kontaktu podpoří vhodná úvodní formulace. Dobře může působit kompliment nebo vtip určený publiku, krátký příběh uvozující téma. Neprodleně je také třeba představit sebe, s firmy, produktu apod. Vysvětlení o čem hodláte hovořit a proč. Zvažte

vhodnost stručného uveďte dílčích bodů projevu. Během celé prezentace je vhodné dávat najevo empatii – vcítění a porozumění posluchačům, brát ohled na jejich zájmy.

V **dalším průběhu** jsou uváděny relevantní informace skutečnosti a argumenty. Projev by měl provokovat, zaujmout, vést posluchače k zamyšlení. Měl by se držet tématu. Pokud jsou zařazeny odbočky pro upřesnění či vysvětlení, vždy je třeba je zdůvodnit a zřetelně ohraničit. Přitom je žádoucí využívat více kanálů např. s pomocí technických pomůcek. Je třeba zvážit zařazení polemiky s námitkami, které lze v daných souvislostech očekávat, ještě před tím než byly vysloveny (pokud vystihneme skutečné tendence přítomných k námitkám či protiargumentům, působí to v náš prospěch). Na skutečně vyslovené námitky je třeba reagovat. Přítomní zpravidla ocení ochotu přiznat určitou oprávněnost námitky, slabé stránky vlastních argumentů je ovšem třeba objasnit a vyvážit stránkami silnými.



Podrobněji o zvládání námitek viz také pasáž o obchodním jednání.

Závěr prezentace

Stručné shrnutí toho, co je z hlediska cílů prezentace nejpodstatnější. Podle okolností je možno zařadit na úplný konec „Cílové prohlášení“ zdůrazňující to, nejpodstatnější co by si měli posluchači z prezentace odnést (např. heslo, výzvu atd.). Poděkování za pozornost, za příležitost vystoupit apod.



Cvičení :

1. Představte si, že jste v pozici svého nadřízeného (pokud nejste zaměstnání tak v pozici např. vedoucího školního pracoviště, kde studujete, nebo vedoucího ve firmě, jejíž zaměření alespoň rámcově znáte). Udělejte si komplexní přípravu pracovní

porady. Připravte program (stanovte cíl) promyslete si své vystoupení, zamyslete se nad možným průběhem a výsledky porady.

2. Představte si, že jste prodavač a v jednání se zákazníkem nabízíte nějaký produkt relativně vyšší ceny, který znáte (televizor, automobil určité značky, počítač apod.). Promyslete si způsob prezentace výrobku a vaši reakci na pravděpodobné námítky zákazníka.
3. Připravte si krátkou sebe prezentaci pro účel konkursního řízení na pracovní pozici, která je pro vás velmi atraktivní. Vaše prezentace se má uskutečnit před desetičlennou výběrovou komisí a je pravděpodobné, že bude přítomna i řada dalších osob.

3 VYJEDNÁVÁNÍ JAKO SPECIFICKÝ KOMUNIKAČNÍ JEV

Klíčová slova:

jednání, vyjednávání, strategie vyjednávání, přesvědčování druhých, změna postojů, argumentace.



JEDNÁNÍ

V obecném smyslu (např. v psychologii) se jednáním rozumí záměrné chování, tedy chování, které má určitý cíl. V této části našeho textu se zabýváme v daném kontextu jednáním především jako aktivitou směřující k ujasnění a ujednacení stanovisek, jejímž výsledkem je dosažení dohody zúčastněných stran.



VYJEDNÁVÁNÍ

Vyjednávání je proces, v němž se v postupných krocích sleduje dosažení vlastního cíle. V praxi je vyjednávání strategické jednání směřující ke změně **počátečních rozdílných stanovisek** (rozdílných názorů a zájmů) a překonání překážek plynoucích z této rozdílnosti pomocí vzájemné výměny informací (seznámení se stanovisky a požadavky obou stran) všude tam, kde nerozhoduje autoritativní moc.

Ve vyjednávání se v obecném smyslu zpravidla uplatňuje **snaha o přesvědčení jedné strany druhou** o vhodnosti přijmout její stanovisko, případně snaha o nalezení vhodného kompromisu. Nezbytným předpokladem k tomu, aby vyjednávání neskončilo ve slepé uličce, je **ochota** brát zřetel i na situaci partnera, přijmout kompromis a **dohodnout se**. Přitom je třeba vedle sporných bodů nacházet i oblasti, v nichž existuje, nebo je možná shoda alespoň v některých aspektech problému. Postupné nacházení různých méně vyhrocených pohledů na původně sporné otázky je cestou

k **nalezení východiska**. Při vyjednávání i při navazování partnerských vztahů vůbec jsou důležité **komunikační dovednosti**.



STRATEGIE VYJEDNÁVÁNÍ jako základní volené způsoby postupu s ohledem na hlavní cíle lze dělit na dvě hlavní

1. **Konkurenční** (kompetiční)

založená na vyhrocování, konfrontaci, soutěžení (každá strana prosazuje své zájmy a stanoviska bez většího ohledu na stranu druhou, zúčastnění se nevyhýbají konfliktnímu vyhrocení, nezřídka vnímají dosažení svého jako úspěch).

2. **Spolupracující** (kooperativní)

spočívající v snaze účastníků o nalezení co nejlepšího řešení pro obě strany. Zúčastnění jsou otevřeni názorům ostatních, jednají slušně, směřují k dohodě, kompromisu.



Fáze vyjednávání:

1. **Příprava** (sběr a vyhodnocení informací o partnerovi jednání, stanovení cílů, míry přijatelných kompromisů, odhad vlastních možností, určení cílových a sporných bodů, určení místa, času, způsobu, určení týmu vyjednavačů, kompetencí jednajících atd.) patří ke klíčovým podmínkám úspěšného vyjednávání. Vhodné je zaměřit se na věc nejen ze svého pohledu ale i pokusit se vše vidět z pohledu druhé strany.
2. **Zahájení** (navázání kontaktu, vzájemné představení se, snaha o vytvoření pozitivní atmosféry, dohoda o předmětu vyjednávání o pořadí jednotlivých bodů o formálních a procedurálních pravidlech, podle potřeby je mohou účastníci stručně představit svou vizi problému, případně možností řešení).
3. **Průběh** (uvedení faktů, předložení vlastních návrhů a jednání o nich ve světle stanovisek partnera, argumentace obou stran a její hodnocení, posuzování alternativ řešení).
4. **Závěr** (shrnutí výsledků, **dohoda** - za nejlepší výsledek vyjednávání - alespoň teoreticky - lze považovat konsensus, tedy řešení přínosné pro obě strany).



V životě se nejednou stává, že některá z jednajících stran použije k prosazení svých zájmů prostředků, které nejsou zcela fér. K takovým prostředkům se řadí například manipulativní a nátlakové postupy.



Příklad nátlakových taktik užívaných ve vyjednávání

1. **Přesilovka:** na jednání se nečekaně objevuje více účastníků z jedné strany, kteří vytvářejí u druhé strany pocit početní převahy.
2. **Časová tíseň** : jedna strana po nějakou dobu záměrně a protahuje jednání, poté zdůrazňuje nutnost spěchat pro nedostatek času a vyvíjí tlak na rychlost rozhodovacího procesu o podstatných věcech v naději, že tak získá nějaké výhody.
3. **Manipulace s kompetencemi:** během jednání vyjde najevo, že jednající nemá dostatečné pravomoci k přijetí rozhodnutí o dohodě.
4. **Neočekávané využití nové informace:** jedna strana přichází v průběhu jednání s novými zásadními informacemi, o nichž druhá strana neví (které např. dosud tajila, aby protivníka překvapila a zaskočila) a snaží se této skutečnosti využít (zneužít jeho nepřipravenosti) ve svůj prospěch.
5. **Hra na city:** snaha jedné strany působit na druhou stranu emotivními prostředky (např. zveličuje své problémy a některé jejich aspekty ve snaze vyvolat u druhé strany soucit, strach apod.).



Možná obrana:

Ad 1) až 3) konkrétní domluva PŘEDEM!

U časové tísně navíc nenechat si vnutit pocit viny za průtahy, trvat na poskytnutí nezbytné doby na rozmyšlení a bez této možnosti veškerá závažná rozhodnutí zásadně odmítnout. Při zneužití přesilovky druhou stranou je vhodné pohotově reagovat přizváním svých spolupracovníků (i kdyby třeba nebyli informováni o povaze jednání, alespoň pro efekt).

Ad 4) dál nejednat, trvat na odkladu k získání času potřebného k analýze nových informací .

Ad 5) zachovat rozvahu a nadhled, nenechat se oslabit předstíranými problémy či zoufalostí situace prezentované druhou stranou, případně projevit účast, ale trvat na svém.



HLEDÁNÍ SPOJENCŮ, PARTNERSTVÍ

Získávání spojenců je pro dosahování cílů v mnoha oblastech lidské činnosti nejdůležitější. Dosažení řady cílů v zaměstnání. Ve veřejném i soukromém životě by bylo nezdárka bez **efektivního spojení** jen těžko možné.



Z psychologického hlediska je **partnerství druhem mezilidského vztahu** založeným na **společných cílech**, jejichž dosažení je v zájmu obou stran. Kromě oficiální **pracovní roviny** existuje v partnerském vztahu více či méně patrná **rovina osobní** spočívající na míře vzájemných sympatií či antipatií, na míře shody v názorech a postojích, ve způsobu prožívání, soudržnosti, solidaritě apod. V oficiálním partnerském vztahu lze také určit míru práv a povinností, která může být založena na rovnoprávné symetrii, nebo má některý z účastníků větší práva či povinnosti než jiný. Ve společenských vědách (psychologie, sociologie) jsou souhrnně práva a povinnosti jednotlivých partnerů zahrnuta v pojmech jejich **sociální pozice** (postavení v rámci partnerského vztahu, příslušná práva a povinnosti) a **role** (souhrn úkolů a očekávaných způsobů chování).

K nejdůležitějším znakům pracovního partnerství pozitivně ovlivňujícím dosažené výsledky patří **spolupráce** založená na **koordinaci činností** partnerů. Potřebnou podmínkou pro účinnou spolupráci je dále vzájemné akceptování a přizpůsobování.

Ve společné činnosti partnerů se také uplatňuje jev známý ze sociální psychologie jako sociální facilitace.



PŘESVĚDČOVÁNÍ DRUHÝCH

Součástí vyjednávání je přesvědčování (persuase) druhých osob o vlastní pravdě. Toho lze dosáhnout různými způsoby.

Pro zamyšlení o záměrném působení na NÁZORY a POSTOJE partnerů v jednání je vhodné vyjít z psychologických poznatků o postojích a možnostech jejich změny. Tyto poznatky po jejich osvojení a tvořivém domyšlení v kontextu konkrétních situací mohou inspirovat účinné postupy v jednání s jinými lidmi, proto se jimi budeme zabývat podrobněji.



POSTOJ chápeme jako relativně dlouhodobé tendence k určitému způsobu myšlení, cítění a jednání, které se vztahuje k lidem (včetně vlastní osoby), předmětům, činnostem i k dalším skutečnostem. V postojích je obsaženo **subjektivní hodnocení** těchto skutečností na základě jejich více či méně racionálního **poznání**, na základě jejich **emocionálního působení** na člověka i na základě **vztahu k jeho cílům a záměrům**. Proto se u postojů rozlišují tři složky: **kognitivní** (založené na poznání), **emocionální** (citová) a **konativní** (snahová).



Součástí postoje vyjadřujícího jeho kognitivní stránku je **NÁZOR**. Tvoří jej představy či myšlenky vztahující se k určitému předmětu. Názor představuje osobní pohled na určitý jev, událost či předmět vytvořený především vyhodnocením individuálních poznatků a zkušeností. Je-li hlasitě vyjádřen, zpravidla je jeho nositel přesvědčen o jeho pravdivosti a oprávněnosti. Názor jako kognitivní složka postoje je méně hluboce založen a rychleji a se snáze utváří i mění než celkový postoj.



Postoje **ovlivňují naše chování** a do jisté míry nám také **pomáhají orientovat** se v prostředí. Navenek se projevují určitým chováním (kognitivní složka se promítá do vyjádření stanovisek a názorů,

emocionální složka postoje je více nebo patrná ve výrazu obličeje, gestech, v tónu a síle hlasu, rychlosti hovoru atd. konativní složka se promítá do jednání směřujícího k realizaci záměrů a cílů). Na pozadí postojů i názorů lze hledat určité **zájmy**, které nemusí být vždy patrné (a vyjádřené), nýbrž mohou být i více méně skryté (nevědomě, někdy úmyslně).

Postoje se ke svému objektu vztahují v určitém smyslu (pozitivně, neutrálně, negativně) a s určitou intenzitou (silně, slabě).



Např. k rockové hudbě mají lidé více či méně silně vyhraněný pozitivní, nebo negativní, případně lhostejný vztah. To se promítá do jejich názorů na tento druh činnosti, do jejich zájmu o ni počínajícím preferencí určitých hudebních programů, v rozhlase či televizi, vyhledáváním a návštěvou akcí, kde se tento druh hudby provozuje, až po snahu o její vlastní aktivní provozování. Vyhraněný postoj k této hudbě se také může promítnout do hodnocení jiných lidí podle toho, jaký vztah k ní vyjadřují oni.



Postoje se utvářejí složitou cestou, v níž se spojuje individuální zkušenost s poznatky ostatních lidí. Přitom se uplatňují osobnostní vlastnosti jedince jako např. persuabilita (přesvědčitelnost), konformita spolu s řadou dalších vlivů (rodina i další sociální skupiny, do nichž se člověk začleňuje, škola, mimoškolní instituce ap.).



Zdroje postojů:

- 1) Osobní zkušenost
- 2) Neměnné všeobecně uznávané pravdy
- 3) Sociální komunikace
- 4) Nápodoba (vzory)
- 5) Společná ideologie, skupinové zvyky
- 6) Institucionální podle míry spokojenosti a identifikace s institucí

Postoj může mít v lidském životě např. tyto funkce:

1. tendence k převážně kladnému nebo zápornému jednání vůči objektu,
2. ovlivnění rozhodovacího procesu v průběhu činnosti,
3. přispění k vyvolání nebo potlačení určitého pocitu a motivu,
4. sociální adaptace (na formování postoje se mnohdy výrazně podílí konformita názoru s míněním referenční skupiny, autority, osoby, na níž nám záleží),
5. zprostředkování dosažení cíle potřeby ap.



Záměrné působení na postoje partnera v jednání je zpravidla **nesnadné**.

Obecně platí:

- Postoje dospělých jsou relativně stálejší a tedy obtížněji měnitelné než u dětí.
- Snáze lze měnit intenzitu postojů než jejich kvalitu (určitý postoj na postoj opačný).
- Aby měla snaha o změnu postoje naději na úspěch, je třeba ji opírat o **co nejlepší poznání funkce postoje u daného jedince**.
- V praxi je úplná znalost funkce postoje velmi obtížná. Proto se snažíme postihnout nejdůležitější funkce daného postoje a zaměřit se na ně.

K **ovlivňování postojů** jiných lidí lze využít různých prostředků. Na jedince můžeme působit buď:

- **přímo** v osobním kontaktu v rozhovoru (případně písemnou formou) s využitím různých informací, osobního příkladu i různých forem manipulací a nátlaku od proseb po sugesce a hrozby (přitom můžeme využít pomoci další zúčastněné osoby jako spojence, případně se odvolávat na uznávanou nepřítomnou autoritu, všeobecně respektované charakterové vlastnosti apod.), nebo
- **zprostředkovaně** přes působení sociální skupiny.

Výsledky přesvědčování jedincem závisejí na:

- jeho **sociálním statusu**,
- **autoritě** u přesvědčovaného,
- **míře**, v jaké záležitosti přesvědčovanému na tom, aby byl přesvědčujícím akceptován,
- **na zvoleném způsobu argumentace** (zda tento způsob odpovídá zkušenostem a hodnotám přesvědčovaného ap.).

Účinnost přesvědčování skupinou záleží na:

- **typu skupiny**,
- **míře atraktivity členství v ní**,
- **sociální pozici** jedince ve skupině,
- **druhu norem a sankcí** uplatňovaných při jejich nedodržování.

Skupina může přesvědčovat jednotlivce, který je do ní začleněn, prostřednictvím **otevřené diskuse**, v níž se může uplatňovat i různě silný přímý (vyhrožováním sankcemi) či nepřímý nátlak. Odlišnost názorů a soudů členů skupiny od soudů a názorů jedince působí zpravidla ve smyslu změny velmi účinně.



Přijímání většinového názoru skupiny bez výhrad se označuje jako **konformita**.

Shoda postojů členů skupiny k zásadním otázkám bývá součástí **skupinových norem** formálních i neformálních.

Výskyt výrazného diferentního postoje pak je příčinou uplatnění určitých **sociálních sankcí** (trestů za odchylky od většinového názoru v kontrastu s odměnami za jeho akceptování a prosazování). Jejich vliv na změnu postoje (respektování skupinových norem) je často úspěšný tím více, čím více se jich jedinec obává.



Racionální přesvědčování usiluje o utváření, případně změnu postojů (opřených zejména o poznatky) na základě připravených **argumentů**, zdůvodňujících danou postojovou modifikaci.

Emocionální působení je zaměřeno na citovou oblast přesvědčovaného jedince s cílem ovlivnit jej prostřednictvím emocí

jako je strach, radost, odpor případně hnus atd. spojených s určitým postojem. Přitom se využívá působení spočívající v začlenění do velkého lidského seskupení (pocit sounáležitosti) zastávajícího „správné“ názory, podporující všeobecně uznávané hodnoty (každý „dobrý člověk“ to tak cítí). Dále se také využívají postupy působící více méně mimo racionální cestou jako je např. sugesce.



ÚČINEK ARGUMENTACE na změnu postojů závisí mimo jiné na:

- základně postoje – zda je založen spíše na racionálním, nebo emocionálním základě, jak souvisí se záměry svého nositele
- důležitosti zastávaného názoru,
- výsledku, který změna postoje pravděpodobně způsobí - jak vyzní změna v externím hodnocení nositele původního postoje, zda je tato změna stanoviska posuzována okolím kladně nebo záporně (zda není možno ji např. chápat jako nedůslednost, nebo konformismus apod.)
- další možnosti?.....

KVALITA ARGUMENTŮ.

K nejčastějším **chybám** patří to, že:

- argument není zcela zřejmý ani nepochybný a sám potřebuje dokázat,
- se nesprávně nahrazují věcné argumenty argumentací napadající osobu,
- se používá síly místo argumentu, nebo uvedení.

Další problémy argumentace mohou souviset s mnohoznačností významů některých slov. Ta může vyvolat nedorozumění, když každý chápe slovo v jiném smyslu a může ji být i záměrně zneužito např. k odbočení od tématu, když se to jedné straně hodí. Podobné

obtíže mohou nastat, když argumentace nerespektuje zásady logiky.



Informace jsou činiteli uplatňujícími se v utváření a změnách postojů v souvislosti s celkovým situačním kontextem. Záleží především na zdroji a charakteru informací.



Účinnost informací ovlivňuje:

- **Autorita a důvěryhodnost jejich zdroje.** Vyššího účinku dosahují informace pocházející od osob uznávaných za odborníky, osob, které požívají úcty a důvěry, mají vysokou sociální pozici, výrazný morální kredit.
- **Vztah informace k hodnotové struktuře jedince.** Ty informace, které se týkají toho, co jedinec potřebuje, co chce, co ho zajímá a současně nabízejí možnost naplnění potřeby či zájmu, mohou snáze pomoci ke změně postoje. Naopak informace, které jsou v rozporu se základními zájmy mohou být co do významu podceňovány.
- **Adekvátnost situaci a pravdivost.** Jsou-li informace poskytovány tak, že záměrně obsahují, nebo na úkor jiných nepřiměřeně zdůrazňují jen momenty potřebné pro změnu postojů, nebo některé podstatné skutečnosti zamlčují, či dokonce uvádějí zkreslené či nepravdivé údaje, mohou sice působit na změnu postoje rychle. Jejich vliv na změnu postoje však eliminuje realistická pravdě odpovídající argumentace a zejména vlastní negativní zkušenost, kterou přesvědčovaný jedinec později sám udělá. Pak dochází ke zvratu na původní úroveň. Volí-li např. přesvědčující ve snaze změnit negativní postoje někoho k určité činnosti informaci jednostranně ukazující na kladné momenty a jejich záporné stránky pomíjí, může dosáhnout poměrně rychle úspěchu, ale úspěch pravděpodobně nebude dlouhodobý.
- **Přítomnost dalších členů sociální skupiny.** Účinnější bývají informace podávané celé skupině najednou, než informace poskytované diskrétně.
- **Celková atmosféra.** V emočně vypjatých zátěžových situacích se zvyšuje citlivost lidí k emocionálně zabarveným podnětům a všem signálům citového napětí (síla hlasu, intonace, neverbální projevy). Někdy však informace, které mají drastický charakter nemají očekávaný efekt.



Např. informace o vysokém riziku vážného či dokonce smrtelného onemocnění jako důsledek kouření tabákových výrobků, byť pravdivé a podložené až otřesně působícím názorným materiálem (zobrazení zhoubných změn na plicích apod.) nemusí na kuřáky zapůsobit tak, že svůj postoj ke kouření zásadně změní. Pak to může vypadat, jakoby věřili, že v jejich případě podobná komplikace nenastane.

- **Pořadí příznivých a nepříznivých informací.** Za vhodné se považuje (při realizaci záměru změnit postoje) řadit příjemné informace před emociálně nepříjemné informace. To má usnadnit soustředění pozornosti, (nedojde k „uzavření se“ před dalším sdělením).



Velmi odolné vůči úsilí o změnu jsou postoje vybudované na neracionálním základě, podmíněné hlavně emocionálními zážitky (předsudky, neopodstatněná víra ap.). Rovněž se nedaří měnit postoje, jestliže v dané situaci by změna vyzněla jako ústupek dotyčného od zásad, jako nedostatek jistoty, slabost, nedůslednost nebo nedostatek vůle ap. Dále se obtížně mění postoje, které vycházejí z celkové hodnotové orientace a zaměření jedince, z jeho osobních zážitků a zkušeností a postoje založené na všeobecně známých skutečnostech. Chybou by bylo násilné usilování o extrémní změnu (opačný postoj) najednou. Nejdříve je třeba pokusit se dosáhnout postoje neutrálního a teprve potom ho postupně měnit na opačnou polaritu.

Za určitých podmínek (sugestibilita čili přístupnost působená sugescí) může být účinným nástrojem změny postojů **sugesce**.



Sugescí se zhruba rozumí (různí autoři přinášejí rozdílné definice) v nejširším smyslu působení na jedince podněty (nejčastěji verbálními, mohou se uplatnit i nějaké magické prvky), které jsou přijímány bez logického a kritického hodnocení pasivně pouze na základě poddání se vlivu sugerujícího. Zodpovědné uplatňování sugescí v zájmu klienta zpravidla vyžaduje odborníka – profesionála (psycholog, lékař). Při sugescích se dotyčné osobě

obvykle nevysvětlují rozumové důvody pro danou změnu postoje, důraz se klade na změnu samotnou.



Cvičení:

Představte si, že se stanete prostředníkem řešení sporu mezi Vašimi známými (přáteli). Předmětem sporu je nedorozumění, k němuž došlo v souvislosti se stěhováním A do nového bytu. Obě strany jsou přesvědčeny, že se protistrana zachovala nekorektně. Strana A se cítí poškozena nesplněním slibu pomoci při stěhování daného jí stranou B. Strana B tvrdí, že pomoc v takovém rozsahu, jak očekávala a vyžadovala strana A nepřislíbila a to co slíbila, splnila (strana A ovšem míru poskytnuté pomoci považuje nejen za zcela nepodstatnou, nýbrž za rozhodně nedostatečnou vzhledem ke zřejmé potřebě a zcela neodpovídající danému slibu). Obě strany se při vyhocení sporu nepohodly, došlo ke vzájemným výčitkám i urážkám, které způsobili, že spolu v současnosti „nemluví“. Jak budete postupovat?

4 RACIONÁLNÍ KOMUNIKACE

Klíčová slova:

pravidla komunikace, prevenci nedorozumění, zvládání triků, taktní kritika.



Komunikační pravidla

Mezilidská komunikace je na jedné straně záležitostí zcela přirozenou, na druhé straně, nemá-li v sobě zahrnovat rušivé momenty, které brání jejímu racionálnímu průběhu, (což se v běžné komunikaci nezdá stává) je vhodné, zejména při oficiálních příležitostech, aby se řídila určitými **pravidly**. V této části se budeme věnovat komunikačním pravidlům a uvedeme si některá z nich. Sice jsou vesměs pochopitelná a působí jako zcela samozřejmá, nicméně stačí si vzpomenout na každodenní situace, kdy jsou znovu a znovu porušována.



Pro racionální komunikaci při vyjednávání se jeví jako vhodné dodržování těchto zásad:

- Hovoří jen ten, kdo má co říci (ví, co chce, má cíl promyšlený předem, respektuje možnosti posluchačů).
- Mluví vždy pouze jeden a jen po nezbytnou dobu.
- Stručnost versus rozměňování, méně je více.
- Dodržování tématu bez odbočování, jasnost, srozumitelnost (popř. názornost).
- Není nutné mít vždy poslední slovo za každou cenu.
- Nelze zaměňovat DIALOG za MONOLOG.
- Dialog vyžaduje kázeň včetně umění skončit včas.
- Používání přiměřené intonace, mimiky, gest.
- Oponent NENÍ NEPŘÍTEL, ale PARTNER při hledání pravdy, proto je vhodné:
 - uplatnit empatii (vcítění se do prožívání druhého člověka)
 - nesnižovat důstojnost druhého,

- zvážit nezbytnost kritiky (má něčí drobný omyl zásadní význam pro jednání?),
- pozorné naslouchání druhým,
- navazování na informace druhého a rozvíjení toho, co je přínosné pro dohodu,
- pozor na přenosové jevy (přenosem se v klinické psychologii a psychiatrii míní, když některý účastník komunikačního procesu přenáší do vztahu ke druhému některé nezřídka negativní momenty ze vztahů k aktuálně nepřítomným osobám ze své minulosti)!



můžete doplnit další zásady racionálního jednání, které znáte a uplatňujete

.....

.....

.....

.....

.....



Když se v komunikaci nedaří uzavřít dohodu, když zúčastnění z nějakých důvodů trvají na svém a odmítají přijmout alternativní pohled či kompromis, mohou sehrát **pozitivní úlohu v prevenci nedorozumění a konfliktních situací** následující předpoklady, které se snaží překlenout vyhraněná stanoviska. Vyznačují se relativně vysokou mírou obecnosti, což jim dává více méně reálné šance širší akceptovatelnosti.

Tyto předpoklady lze vyjádřit těmito tezemi:

- Zdá se, že naše stanoviska jsou zásadně nesmiřitelná.
- Jediné v čem se shodneme je, že se nemůžeme dohodnout.
- Přesto udělám vše abych Tě vyslechl a pochopil co nejlépe Tvé stanovisko.
- V totéž doufám u Tebe.

- Zkusme jednat v KLIDU, dokud nedospějeme k nějakému ZÁVĚRU.
- Nechci být pod pas, kdykoliv se to snad přes všechnu snahu stane, je to nedopatřením, prosím nenech se tím vyvést z míry a upozorni mě na to!
- Zkuste navrhnout další

.....



Zvládání triků narušujících racionální průběh a výsledky komunikačního procesu zneužívaných některým z jeho účastníků ke zmatení protistrany, získání nějaké neoprávněné výhody ap.

Nejčastější komunikační **triky** a možná obrana:

1. **Komplikování** (poukaz na komplikovanost věci, zastírání neznalosti).
Obrana: požadavek na konkretizaci a vysvětlení toho, v čem ona komplikovanost vlastně spočívá.
2. **Tvrzení** (kategorické výroky bez zdůvodnění).
Obrana: dotaz na argumenty (kdo tvrdí, na základě čeho) zachovat klid, neútočit a nebránit se podobně jako při reakci na kritiku.
3. **Odbočování od tématu** (někdy od věci k osobě).
Obrana: zdůraznit dotyčnou věc a setrvání u ní, na osobní útoky nereagovat.
4. **Kladení otázek** k odvedení pozornosti, k zastrašení apod. (např. „To myslíte vážně?!“, k vyjádření kritiky např. „Kdo přišel na takový nesmysl?!“ atd.).
Obrana: nenechat se odvést od tématu, nezabývat se otázkami na nepodstatné věci, ignorovat kritiku a odbočování.
5. **Zneužívání paralingvistiky a extralingvistiky** (zvyšování hlasu, výrazná gesta a mimické projevy apod.).
Obrana: nedát se zastrašit, nenechat se vyprovokovat ke stejné reakci či k agresivním projevům.

6. **Vyjádření typu ano, ale** (něco se připustí, ale hned se to zpochybní).

Obrana: výzva k rozvedení a upřesnění té části, s níž druhá strana souhlasí (to, co je před „ale“).

7. **Nenápadné zdůrazňování slov** jejich zařazením na konci výroku („Návrh má výhody, ale i nedostatky“ vyzní jinak než: „Návrh má nedostatky, ale i výhody“).

Obrana: obrátíme pořádek slov tak, abychom zdůraznili jinou část tvrzení.

8. **Odmítání rozhodnout** (v situacích existence rovnocenných alternativ při nezájmu nebo neochotě podrobněji je analyzovat apod.) – nerozhodnout je často horší než přijetí kterékoliv alternativy.

Obrana: analyzovat alternativy a jak jen je to možné za daných okolností podněcovat přijetí určitého rozhodnutí.

9. **Zneužívání rozdílného chápání stejných slov**

k vyhocení situace vede například absence snahy pochopit druhou stranu či odmítání vysvětlení a trvání na svém výkladu.

Jiným příkladem je podle rčení o koze a voze, když každá strana má na mysli jiný předmět hovoru, aniž by to bylo hned zřejmé.

Obrana: sjednocení předmětu debaty a obsahu podstatných pojmů.



10. **Logické chyby**

- **Generalizace** (neoprávněné zobecnění, přecenění významu jednotlivostí a nepodstatných jevů).

Obrana: stanovení odpovídajícího významu příslušného jevu nebo tvrzení.

- **Nesprávný úsudek** (vyvození neoprávněného či nepravdivého závěru s pravdivých premis např. A. Žádný z mužů přítomných ve studijní skupině se nepřipravil na určitý seminář. B. Nově příchozí je muž. Závěr: Nově příchozí není na seminář připraven.

Obrana: věcný a logický rozbor tvrzení.

- **Záměna existenční a většinové situace** (existenční situace jsou takové, kdy nějaký jev sice existuje, ale pro určitou situaci nemá podstatný význam, jak je tomu v situaci většinové. Zločinec je

zločincem, i když spáchá jen jeden závažný trestný čin a drtivá většina jeho dalších skutků nebyla trestně závadná).

Obrana proti těmto logickým chybám spočívá v důsledném věcném porozumění situaci s uplatněním logických pravidel.

11. **Zneužití statistiky** (uvedení statistických údajů, které jsou pro dotyčné skutečnosti nepodstatné např. dokládání kvality vzdělávání prostým počtem škol na určitém území).

Obrana: věcné posouzení statistických údajů.

12. **Zneužívání vazeb** (spojováním potvrzení nebo vyvrácení argumentů s pozitivními nebo negativními znaky osobnosti či jevů. Např.: Každý rozumný, slušný ...člověk musí potvrdit...“ nebo „něco podobného může tvrdit jen hlupák, nevzdělanec, nevychovanec...“).

Obrana: zpochybnění takových vazeb věcným rozhovorem a argumentací.

13. **Záměrné zkreslení** (výroky druhé strany jsou interpretovány záměrně jinak než byly míněny, přitom jsou např. překrouceny, vytrženy z kontextu, bagatelizovány apod.)

Obrana: důsledný rozbor skutečně řečeného s případným objasněním.

14. **Větší pozitiva nebo negativa** (ke snížení větších zásluh nebo k posuzování problémů a těžkostí jako méně závažných se uvádějí jiné, kdy klady či zápory byly větší – a bez ocenění, respektive bez uznání, odškodnění apod. Příklady: odmítnutí pochvaly za pozitivní jednání nadřazeným s jeho poukazem na vlastní záslušnější činy také neoceněnými. Tvrzení typu: „Mně taky nikdo nic nedá“. „Já když jsem začínal, měl jsem plat ještě mnohem nižší, než vy a šéfa ani nenapadlo nějaké zvyšování“ atd.).

Obrana: poukaz na reálné rozdíly srovnávaných situací. Každou z nich je třeba posuzovat samostatně. Není žádný důvod, aby existence nějaké nespravedlnosti nebo jiného nežádoucího stavu ospravedlňovala jejich opakování v dalších situacích.

15. **Nehorázná (a vědomá) lež**.

Obrana: neztrácet čas rozborem důvodů a hledáním odpovědí (bránit se nepravdivému napadení). Podle situace upozornit

případné další účastníky diskuse, nebo mluvčího (pozor na útoky uživatele nebo popírání, že dané tvrzení použil).



Bližze viz: D. Gruber: Řečnické triky. 1.vydání. Ostrava, Gruber TDP 1994.



V lidské interakci lidí nastává nezřídka situace, kdy jsou lidé nespokojeni s chováním a činy případně vlastnostmi jiných lidí. Pak je výrazem aktualizované potřeby nespokojenost vyjádřit, případně výrazem snahy nějak neuspokojivý stav věcí změnit **kritika**. Reakce člověk i na oprávněnou a konstruktivní kritiku bývá nejednou spojena s negativními emocemi i agresivním chováním, což pak nezřídka vede k omezení žádoucího efektu celého komunikačního aktu, jehož součástí kritické informace jsou. Proto je potřebné věnovat pozornost i způsobu sdělování kritických soudů druhým lidem v souvislosti se snahou o racionální komunikaci. Chceme-li předejít nedorozumění v komunikaci a jeho negativním dopadům na její další průběh i výsledky, vyjadřovat kritiku **pokud možno taktně**, tak aby u kritizovaného nevzniknul nutkavý dojem, že je napaden, ohrožen ve své důstojnosti, vážnosti, důležitosti atd. Proto je důležité dát od začátku najevo, že kritiku míníme dobře, že její **uplatnění je v zájmu obou stran, že chceme kritikou pomoci a zřetelně vymezit, to co kritizujeme** (konkrétní aktivity a jejich výsledky, nikoliv člověka jako takového, jeho vlastnosti) a ubezpečit, že kritikou se zásadně nenarušuje náš celkový vztah k dotčenému jedinci.



Další doporučení pro taktní kritiku

1. Kritizovaného nejdříve pochval, teprve pak vytýkej nedostatky.
2. Kritiku zaměřuj podle možností na širší okruh osob včetně sebe, chval dotyčného (pokud možno řici, že kritika se týká vlastně nás všech – nezvládli jsme, spletli jsme se MY, chvála je adresná – udělal jsi to dobře TY).

3. Navrhni řešení.
4. Dej kritizovanému možnost čestného ústupu.



Cvičení

Uved'te z praxe příklad situace porušení pravidel racionální komunikace, nebo zneužití triků v něčí neprospěch, jejich nežádoucí důsledky a možnosti předjít těmto důsledkům s využitím získaných poznatků.

5 ASERTIVNÍ KOMUNIKACE

Klíčová slova:

asertivita, asertivní dovednosti a techniky, agresivita, pasivita.



Historie pojmu asertivita

Do naší mluvy se dostal pojem asertivita z anglosaské oblasti. Pro jeho zavedení v USA měla zásadní význam kniha, kterou její autor Andrew Salter v roce 1949 nazval výstižně: Když řeknu ne, cítím se provinile.

Velký rozmach zájmu o problematiku asertivního chování v Severní Americe bylo možno zaznamenat v 70. letech dvacátého století. V té době zaznamenaly různé nácvikové programy a kurzy zaměřené na rozvoj schopností jednání s lidmi výrazný boom. U nás se tento zájem začal projevovat zejména na začátku devadesátých let minulého století. Výsledkem je mimo jiné i to, že slova asertivní či asertivita pronikla do běžného jazyka a zdomácněla zde.

Přesto se nedá říci, že by většina českých občanů měla adekvátní pojem asertivity, plně pochopila zásady asertivního chování a dokázala je systematicky a účelně uplatňovat ve prospěch rozvoje mezilidských vztahů a společenského styku vůbec.



ASERTIVITA pojem pochází z latinského assere = tvrdit, stát na svém, uplatňovat požadavky, osobovat si právo, prosazovat. V angličtině sloveso to assert = prosadit. **Asertivní chování** směřuje k dosažení vlastního cíle slušným způsobem, respektujícím společenská pravidla, který není na úkor druhých.

Pro správné pochopení podstaty asertivity a pro její praktické použití v chování, je ovšem třeba si uvědomit, že nelze důraz na prosazování svého přehánět, jak se někdy stává. Prosazení

(případně obrana vlastních zájmů) v duchu asertivity je především:

- aktivní, přiměřené okolnostem co do obsahu, důrazu i trvání,
- respektuje práva ostatních a zavedená sociální pravidla, je tedy „slušné“
- co do jednání vůči ostatním přímé a otevřené bez různých triků.

V uvedených souvislostech lze tedy asertivitu vnímat jako:

- určitou myšlenkovou základnu (filozofii a strategii) chování,
- soubor sociálních dovedností,
- způsob komunikace, způsob jednání s lidmi.



Člověk nemůže být asertivní v každé situaci a za všech okolností. Nebylo by to ani možné a ani by to vždy neodpovídalo tomu, co si za daných okolností on sám nebo někdo z jeho okolí přeje. Znalost asertivity a příslušné dovednosti ale jistě doplňují repertoár jeho sociálních dovedností a může mu usnadnit komunikaci.



Původně byly **principy asertivity** formulované v USA zejména reakcí na silné ovlivňování lidí sdělovacími prostředky omezujícími jejich vlastní úsudek a aktivitu. Asertivita měla být prostředkem proti nadměrným mediálním manipulacím. Speciálně v pomáhajících profesích byl nácvik asertivity uplatňován jako jeden z terapeutických prostředků k rozvíjení komunikační kompetence a v souvislosti s ní i zvyšování sebevědomí neurotických jedinců.

Asertivní chování zahrnuje velké množství projevů. Také proto je definování asertivity obtížné a obsah pojmu asertivita bývá chápán různě nejen laiky, ale i odborníky.

Opusťme oblast teoretických úvah ve prospěch praktického uplatnění asertivity. Pak bude účelné říci si, co asertivní jednání obnáší.

Asertivní člověk dovede:

- s plným vědomím své odpovědnosti **aktivně a otevřeně prosadit** oprávněné požadavky bez úzkosti, agresivity či pasivity a bez nepoctivých manipulací a tlaků,
- jasně a bez pocitu vnitřního napětí požádat o laskavost, vyjádřit své myšlenky, představy, dojmy i pocity a je připraven přijmout odmítnutí bez negativních reakcí,
- bez zbytečných kritických poznámek odmítnout neoprávněné požadavky druhých,
- věcně, aniž by druhé urážel či zesměšňoval, vyjádřit svůj nesouhlas či kritiku,
- přijmout protikladné stanovisko, nesouhlas s vlastním názorem, kritiku od ostatních,
- zahájit, udržovat a podle potřeby vhodným způsobem ukončit konverzaci,
- dohodnout se na kompromisu.



S určitým zjednodušením můžeme asertivitu charakterizovat pomocí **tří P:**

- **POZNÁNÍ** (vlastních potřeb, myšlenek, pocitů, dojmů),
- **PROJEVENÍ** (názorů, pocitů, potřeb, postojů, zájmů),
- **PROSAZENÍ**. (respektující přijaté společenské zásady i druhé lidi).



Blíže viz: J. Šípek: Asertivní jednání. V knize: R. Komárková, I. Slaměník, J. Výrost: Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálně psychologický výcvik. 1.vydání. Praha, Grada 2001, s. 89.



Dalšímu ujasnění podstaty asertivity může pomoci **odlišení asertivity od neasertivity, agresivity a pasivity.**

Neasertivita = opak asertivity, tedy veškeré neasertivní chování, jehož základním znakem je buď PASIVITA nebo AGRESIVITA. Neslučitelné s duchem asertivity je také MANIPULATIVNÍ CHOVÁNÍ.



Lidé se chovají neasertivně zejména proto, že:

- mají silné agresivní sklony, které nedokáží ovládnout,
- nabyli dojmu, že jejich dosavadní agresivní jednání se jim dosud v podstatě vyplácelo,
- jsou převážně pasivní,
- zažívají akutní stavy napětí, sklíčenosti, úzkosti, nejistoty, hněvu,
- nemají dostatek odvahy a sebedůvěry,
- podléhají kulturně tradovaným mýtům o „správném“ lidském chování - o těchto mýtech budeme hovořit posléze
- asertivní jednání neovládají, neznají jeho principy, nenaučili se jednat asertivně.
- Asertivitu chápou nesprávně:



Často se např. chápe asertivita **jednostranně**. Důraz je kladen pouze na práva a zájmy jedné ze zúčastněných stran. Na stranu druhou se poněkud (někdy zcela) zapomíná.

Neberou-li se příliš v úvahu pocity druhých ani důsledky, které pro ně dané jednání má, může dojít až k záměně asertivity a agresivity.

Druhá strana se potom může cítit zahrána do úzkých, poražená apod.



AGRESIVITA = v přírodě i lidské společnosti běžný jev, který má vrozený i naučený charakter. Běžně si agresivitu (slovo agrese pochází z latinského *aggredior* = útočím) spojujeme s představou tvrdého prosazování svého za každou cenu nátlakem až hrubou silou, někdy i destruktivní povahy, na úkor druhých bez ohledů na ostatní a bez respektu k jejich právům. Obsahem pojmu agrese ovšem nemusí nutně být jen destruktivní působení. Vedle nátlakových manipulací s druhými lidmi založených na jejich

napadání (slovní i fyzické), zesměšňování či ponižování, může jít i o mírnější formy např. o odstranění něčeho, zabránění něčemu, důrazné varování, nepřímé slovní zastrašování apod. Agresivita vyvolává u druhých úzkost, strach, pasivitu ale i agresivní reakci a nepřátelství.

V zásadě je možno rozlišit mezi agresí jako znakem chování a agresivitou jako osobnostním rysem (příznačným zvýšenou pohotovostí k agresivním projevům).



Definování agrese je nesnadné, protože zahrnuje agresivita rovněž zahrnuje široký okruh chování i prožívání, které má různé příčiny i různý účel. Jednotlivé teoretické přístupy ke studiu agresivních jevů zdůrazňují různé příčiny. Někteří badatelé akcentují spíše jejich **vrozený základ** (např. S. Freud, který postuloval destruktivní pud smrti, nebo A. Adler uvažující o touze o sebeprosazení a moci) a **biologickou podstatu** agresivity (např. K. Lorenz). Jiní stavějí zejména **na získaných předpokladech převážně v procesu učení**.



PASIVITA = chování povolné, ustupující bez odporu, vzdávající se, vyčkávající, nejisté, neprosazující se. Pasivní člověk nedokáže odmítnout neoprávněné ani nepřijatelné požadavky druhých, nedokáže uplatnit své názory. V kontaktu s lidmi zůstává v pozadí. Rozhodování nechává na ostatních, vyčkává. Pasivní jedinec neprosazuje ani i správné cíle, vyhýbá se konfliktu.

Nežřídká pasivita vyvolává u druhých účast, zájem, snahu pomoci, dominantní jedinci se snadno ujmají rozhodování místo nich. V některých případech však může podnítit i agresi proti pasivnímu člověku a navodit jeho zneužívání. Pasivního chování může být zneužito i k **manipulování** s ostatními lidmi.



Neměli bychom ale přehlédnout, že odlišení asertivity a agresivity, uvažujeme-li o nich v běžných souvislostech, není vždy tak jasné a jednoduché, jak by se mohlo zdát. Mnohdy přechod mezi agresivitou a asertivitou nemusí být vyhraněný. Můžeme nalézt

řadu situací, kdy je problematické určení, kde končí asertivita a které projevy jsou již agresivní. Například střet silných a oprávněných zájmů dvou jedinců, kdy se práva obou stran vzájemně vylučují, se nezdá neobejde bez určitého tlaku.

Na druhé straně některé (např. verbální) agresivní projevy mohou být v podstatě mírné (a spojené třeba s jistou dávkou humoru), takže pro okolí nemusí nakonec ani agresivně vyznět, přestože jsou pro někoho zraňující.



Využívání asertivity v komunikaci s lidmi tedy může přinášet řadu výhod. Pro poučeného jedince může znamenat např. prostředek:

- proti snaze druhé strany vmanipulovat jej do činností nebo rozhodnutí, se kterými nechce nebo nemůže z různých důvodů souhlasit,
- prosazení něčeho co považuje za správné či prospěšné pro řešení dané situace,
- dosažení dohody na bázi kompromisu vyhovujícího oběma stranám,



Na druhé straně je však potřebné si uvědomit, že **asertivní jednání není univerzálním všespasitelným principem** na němž je založena správná komunikace mezi lidmi, ani všelékem na mezilidské konflikty a problémy v lidských vztazích. A že **není vhodné ho uplatňovat v každém jednání s lidmi** bez patřičné rozvahy o všech pro a proti. Za jistých okolností může asertivita vyústit až v určitý egoismus a bohorovnost (nereagování na kritiku v důsledku vlastních hodnotících kritérií podporujících pozitivní sebehodnocení bez odpovídající reakce na nedostatky ve své práci). V některých situacích může na někoho (zejména akutně stresovaného) působit jako provokace (nedostatečné projevování úcty, drzost, arogance, manipulace, nepochopení jeho situace, bagatelizace jeho obtíží) či výzva k soupeření (nebezpečí soupeření

– to v konečném výsledku může ústít až do neřešitelných patových situací. Jindy může působit asertivně jednající jedinec jako sobec v zaměřený výhradně na prosazování vlastního hodnocení situace a vlastních zájmů.

V rámci profesionálních vyjednávacích procedur při rozdílnosti původních stanovisek zúčastněných stran existuje vedle asertivity celá škála dalších možností, které je vhodné využít a asertivita zde představuje pouze jednu z řady možných metod. Také v soukromých kontaktech může asertivní jednání působit vzhledem ke své racionálnosti oproštěnosti od emocionálních jako prosté citu a poněkud fádni.



Blíže o tom např. Jiří Plamínek v knize: Řešení konfliktů a umění rozhodovat. 1. vydání. Praha, Argo 1996, nebo Lenka Holá v knize: Mediace. 1. vydání. Praha, Grada 2003.



Zcela neúspěšné bývají asertivní postupy při jednání s egoistickými agresivními lidmi neochotnými respektovat platná pravidla. Bylo by ovšem chybou, kdyby se opakující se neúspěchy v pokusech o dosažení žádoucích výsledků v jednání s lidmi pomocí asertivního jednání v zaměstnání či mimo něj podílely na pochybnostech o sobě či na snížení sebehodnocení profesionální úspěšnosti, případně na pochybnostech o smyslu takového jednání. Asertivita není zárukou permanentního dosahování uspokojivých výsledků. Tam, kde její uplatňování selže, je třeba se zamyslet nad možnostmi uplatnění jiných postupů k dosažení daného cíle. **Proto je třeba důkladně uvážit, kdy, vůči komu, za jakých okolností, do jaké míry a jak dlouho, budeme v jednání s lidmi asertivní.**

Zkušenosti laiků i odborníků potvrzují, že člověk přes veškeré schopnosti racionálního uvažování má sklony i k negativnímu a sebedestruktivnímu chování. I racionální logické myšlení může nakonec vést k emocionálním obtížím, vychází-li z nesprávných předpokladů, z jakýchsi mýtů historicky zakořeněných v dané

kultuře a vzájemně se prolínajících v uvažování lidí (např. o důležitosti našeho akceptování všemi lidmi kolem nás, o nutnosti být schopný, výkonný, bezchybný, úspěšný apod.).



Podrobněji se o tom lze dočíst v knize: Alberta Ellise: *Trénink emocí*. Praha, Portál 2003. Zde se také čtenář dozví, jak ovlivnit své nepřiměřené emoce a chování vyplývající z nesprávného pohledu na to, co se od nás v životě očekává.



Příklad shrnutí těchto mýtů přináší mimo jiné Stanislav Kratochvíl v knize *Základy psychoterapie*. 5. vydání. Praha, Portál 2002:

Je nutné, aby člověka měli všichni rádi a oceňovali ho.
Hodnota člověka je určována jeho schopnostmi a jeho úspěchy.
Když nejsou věci takové, jak si přejeme, je to katastrofa.
Lidské štěstí je způsobeno vnějšími okolnostmi, které lidé nemohou ovlivnit.
Nejlepším způsobem, jak zvládnout nepříjemnou událost, je stále na ní myslet a dělat si s ní starosti.
Je snazší se životním nepříjemnostem a zodpovědnosti vyhnout, než se k nim postavit čelem.
Musíme si udržet souhlas autorit, protože naše existence je na nich závislá (varianta: Musíme se starat o někoho, kdo je silnější než my sami).
Naše současné chování je určeno převážně naší minulostí.
Musíme se znepokojovat problémy jiných osob.
Každý problém má dokonalé řešení a to je nutné najít.



ASERTIVNÍ PRÁVA

Jsou práva, která staví asertivita oproti těmto mýtům, platná pro všechny lidi. Umožňují jim bránit se manipulacím při zachování sebeúcty, jednat s plným respektem k druhým slušně, přímo a jasně,

udělat si jasno ve vlastních názorech, přáních a zájmech i ve stanoviscích a úmyslech jiných lidí.

1. **Právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně odpovědný.**
2. **Právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující naše chování.**
3. **Právo posoudit nakolik a jak je jedinec odpovědný za řešení problémů druhých.**
4. **Právo změnit svůj názor.**
5. **Právo říci „já nevím“.**
6. **Právo být nezávislý na vůli ostatních.**
7. **Právo dělat chyby a být za ně odpovědný.**
8. **Právo dělat nelogická rozhodnutí.**
9. **Právo říci „já ti nerozumím.“**
10. **Právo říci „je mi to jedno“.**
11. **Právo sami rozhodnout o tom, kdy se budeme či nebudeme chovat asertivně.**



Uvědomíme-li si tato asertivní práva, máme předpoklady pro pochopení podstaty asertivity i pro její vhodné používání. Z hlediska **praktického využívání asertivity** je možné rozlišovat **asertivitu iniciační** (v kontaktu s lidmi je uplatňována asertivita od začátku jednání, nabízí se vstřícnost, ochota slyšet druhou stranu, dohodnout se, ale i vyjádřit své stanovisko, pocty, potřeby apod.) a **reaktivní** (asertivní jednání následuje po prvních krocích druhé strany). Asertivně můžeme jednat programově bez ohledu na další okolnosti jako např. na chování druhé strany (**nepodmíněná asertivita**), nebo podle hesla jak ty na mě, tak já na tebe (**podmíněná**) asertivita.

Dále je možno uvažovat i o míře asertivity v jednání a podle toho rozlišit **asertivní stupně**:

1. **Prostá, základní** asertivita - jednoduché vyjádření citu, myšlenky, přání.
2. **Empatická** - snaha porozumět druhému, pochopit, vcítit se (vím, jak ti asi je).
3. **Stupňovaná** - když protějšek nereaguje na naše stanoviska, ignoruje naše práva (několikrát jsem ti řekl ty však musím tedy).
4. **Konfrontativní asertivita** - žádáme doplňující informace, vysvětlení: proč?, jak?, co ty na to?



ZÁKLADNÍ ASERTIVNÍ DOVEDNOSTI

Vyslovení oprávněných požadavků

V situaci, kdy něco chceme nebo naopak nechceme a přitom je právo na naší straně, je asertivní trvat na svém (jsme se vědomi svých práv a prosazujeme je v klidu slušnou formou) a nenechat se zmást a ovlivnit ve svůj neprospěch.



Za takových okolností lidé, v jejichž zájmu dosažení našich práv není, používají různých způsobů k tomu, abychom na svých právech netrvali. Např. se nás snaží ovlivňovat:

- **Vysvětlováním, objasňováním důvodů**, proč nelze našim požadavkům dostát. Při argumentaci nás mohou poučovat, předvádět své znalosti, aby nám vnukli pocit, že jsme méně znalí situace, nebo dokonce hloupější než oni a že se tedy nejspíš mýlíme.
- **Zamlžováním** pomocí nepřesných a nejasných údajů, zastíráním některých faktů.
- **Odváděním pozornosti** na jiné nepodstatné věci manévrováním (tzv. „kličkování“ odbočování). Při manévrování se často používá **diskvalifikování** (ironie, dvojsmyslnosti, narážek, vyzrazení něčeho, mlčení

protože „nemá cenu cokoliv říkat“), **zevšeobecnění** („ale to přece každý ví“), **sugescí** (podsouvání myšlenek k nekritickému přijetí) i **mystifikace**.

- **Námitkami**, projevují nesouhlas s naším tvrzením, zpochybňují námi udávané skutečnosti.
- **Příkazy a zákazy**
- **Sliby a hrozbami** at' již reálnými nebo nikoliv.
- **Kritikou** našich postojů, které jim nevyhovují a **chválením** všeho, co je možno interpretovat (mnohdy zcela zkresleně), jako ústup z našich původních pozic („Vidíte, že to jde...“, „Konečně rozumná řeč...“ atd.).
- **Uplatňováním manipulativních triků** (nehorázná lež, zneužití statistiky či paralingvistiky, komplikování, nepodložená tvrzení, porušení míry, překrucování atd. Podrobněji se trikům věnujeme na s.45 - 47)



Blíže viz např. D. Gruber: Řečnické triky. 1. vydání. Ostrava, TDP 1994



Vždy je třeba sledovat linii svých práv a nenechat se vyvést z míry ani z koncentrace a ignorovat různé manipulativní postupy druhé strany, určené k našemu zmatení.

Požádání o laskavost

Laskavost je něco, co tvoří nezanedbatelnou součást mezilidského styku. Z hlediska asertivity je však nutné si uvědomit, že **není**

samozřejmostí a že na ni, ať se nám to líbí nebo ne, **nemáme nárok**. Bez ohledu na důležitost požadované laskavosti a naše přesvědčení, že nežádáme nic nespílitelného, je tedy třeba považovat možnost odmítnutí za **zcela legitimní** a také pravděpodobnou a nenechat se odmítnutím nepříjemně překvapit. Stejně tak není vhodné odmítnutí konkrétní laskavosti přeceňovat a vyvozovat z ní důsledky pro vztah k odmítnuvšímu, nebo se snažit v budoucnu mu to nějak oplatit. Skutečnost, že počítáme i s odmítnutím ovšem sama o sobě nemá negativně ovlivnit ani naše pocity při žádosti ani způsob, jakým ji vyslovíme.

Odmítnutí neoprávněného požadavku

V případě, že osloveným se žádostí o laskavost (kterou ale z nějakých důvodů akceptovat nemůžeme nebo nechceme) jsme my sami, nebo je na nás požadováno něco, co je v rozporu s našimi zájmy, nebo co dokonce poškozuj e naše práva, je asertivní slušné, srozumitelné a přiměřeně důrazné odmítnutí opět bez nepříjemné vnitřní tenze.

Vyjádření vlastních pocitů

Lidé kolem nás, a to ani ti, kteří jsou nám nejbližší, se nemusí vždy vyznat v našich pozitivních ani negativních pocitech, a mít tak porozumění pro náš aktuální stav. Dokážeme-li bez úzkosti a agrese okolí a svých pocitech informovat, můžeme často předejít různým nedorozuměním a umožníme svému okolí respektovat naši situaci, projevit účast atd.



Např. člověka bolí zub, tváří se mrzutě, reaguje podrážděně. Pokud jeho spolupracovníci neznají příčinu, mohou se od něj odvracet nebo mohou odpovídat na jeho chování také podrážděně a negativně. Již tak nepříjemné pocity dotyčného jedince se tím ještě rozšíří o dojem necitlivého, odmítajícího a nepřátelského okolí a vzniká bludný kruh.



Při vyjadřování vlastních pocitů dejme pozor, abychom **nezaměňovali**

PRAVDIVOST za UPŘÍMNOST UPŘÍMNOST za ÚTOČNOST



Např. na pracovní poradě je zvykem, že existuje určitý zasedací pořádek. Při příchodu zjistíte, že na vašem místě sedí nový spolupracovník, který nastoupil teprve nedávno. V daný okamžik nevíte, zda vám zasedl místo z neznalosti, nebo z nedostatku respektu k zažitým nepsaným pravidlům či přímo k vaší osobě. Navíc máte dojem, že alespoň někteří kolegové se zájmem čekají na vaši reakci. Máte v zásadě tři možnosti, jak se zachovat a nejspíš by pro vás nebylo problémem doplnit tyto možnosti včetně příkladů třeba :

agresivní řešení situace, kdy dotyčnému novému spolupracovníkovi ironicky zdůrazníte, to že je zde nový, tudíž nemá žádné zásluhy (na rozdíl od vás) ani nároky. Můžete také říct přímo a (případně zvýšeným hlasem, výsměšným, ironickým tónem či nevybíravým slovníkem) něco o nedostatku slušnosti, o ignoranci, drzosti atd. s případným dalším kritickým komentářem k jeho osobě. Také můžete vzpomenout svých začátků, kdybyste si na novém působišti nic takového ani náhodou nedovolili. V tomto případě sice můžete vyjadřovat to, co si o všem právě myslíte, a to, že na daném místě při poradách sedáváte vy a nikdo jiný je pravda, ale zvolená útočná forma nemůže být hodnocena jako asertivní.

Pasivní reakce, kdy ponecháte věci tak jak jsou a najdete si jiné místo. Což vám ale nemusí být příjemné, zejména, pokud je toto místo nějak méně výhodné. Nebo můžete-li čekat, že to bude vadit někomu, na jehož obvyklé místo jste si sedl atd.

Asertivní řešení, kdy zcela v klidu, bez vnitřního napětí a s běžnou intonací i silou hlasu dotyčnému stručně vysvětlíte své pocity ve vzniklé situaci, sdělíte oč vám jde a požádáte ho slušně, aby vám místo uvolnil.

Zahájení, udržení a ukončení konverzace

Zahájit a po určitou dobu udržovat rozhovor může být důležité nejen v soukromí, ale i v úřední styku. K tomu je důležité navodit atmosféru uvolnění a vzájemné důvěry. **Asertivní rozhovor není výslech.** Ptáme se na to, co chceme zjistit, ale nebráníme se ani poskytnutí určité informace o nás. Při kladení otázek rozvíjíme to, co nám druhá strana sdělila. Aniž bychom ji chytali za slovo. Rozvíjíme nenásilně její myšlenky („Tak vy říkáte, že...?“ Pokud vám dobře rozumím...“ atd.). Otázky klademe tak, aby podněcovaly širší odpovědi než jen ano nebo ne. Do hovoru se snažíme začlenit i to, co druhou stranu zajímá (v úředním jednání alespoň na úvod nebo v některé části předcházející projednávání závažných otázek). Neméně důležité (při nejmenším z časových důvodů) je také ukončení konverzace, jejíž účel byl naplněn. Přitom lze použít např. delšího odmlčení, krátkého závěrečné shrnutí („Dobrá, tak jsme dohodnuti...“), přímého oznámení, (bez agrese) že chceme, nebo je nutno rozhovor ukončit (s omluvou, s odůvodněním, např. že čeká další klient, že potřebujeme dělat ještě něco jiného), neverbálních signálů (povstat, zavřít a složit písemnosti) atd.

Zvládání a přijímání kritiky.

V lidské komunikaci má kritika různé **funkce pozitivní** (náprava chyb, zlepšení stavu apod.) i **negativní** (zastření, ponížení apod.). Kritika se může stát nástrojem manipulace a často i zdrojem vystupňování konfliktu.

V každém případě není vhodné ji odmítat jako takovou. I V kritice celkově negativně cílené je nezřídka možné najít užitečné podněty. Součástí asertivního zvládnutí kritiky druhými můžeme sami napomoci pokud dokážeme **vyjádřit** slušným neurážejícím a nedegradujícím způsobem, **co se nám nelíbí na druhém** a na jeho činech. Jak již bylo zmíněno, doporučuje se zřetelně **odlišit kritizované činy a osobnost jedince** jako takovou (kterou jako

celek – což zdůrazníme- nekritizujeme). Vhodné je nejprve kritizovaného pochválit a teprve pak vyjádřit, co se nám nelíbí.



Problematice zvládnání kritiky se věnujeme ještě v kapitole o racionální komunikaci.

Přijetí kompromisu

Kompromis jako možnost racionálního sblížení protichůdných stanovisek představuje důležitou asertivní dovednost v pracovních i mimopracovních kontaktech. Jeho přijetí znamená pozorné vyslechnutí argumentů protistrany, věcné přednesení vlastních argumentů oproštěné od všech osobních invektiv a dalších poznámek, které mohou působit na protistranu negativně. Mnohdy je účelné ochotu ke kompromisu vyjádřit předem bez kladení zvláštních podmínek a požadavků pro jednání. Dále je důležitá snaha o hledání společných znaků původně protikladných postojů a snaha nevyhrocovat rozpory během celého jednání.



▪ Při uplatňování asertivních dovedností v komunikaci nezapomínejme na to, že :

- Na okolí působíme výhradně svým chováním.
- Chceme-li změnit chování jiných, je nejlépe začít u sebe (jiné chování budí jiné odpovědi).
- Chování lze měnit celý život, ale ne celé najednou.
- Efekt změn chování nehodnotit bez vyzkoušení.
- Další možnosti
- Asertivní chování je vhodné uplatnit.
 - když nás druzí chtějí vmanipulovat do činností nebo rozhodnutí, se kterými nesouhlasíme;
 - když chceme prosadit věc, kterou považujeme za správnou, naše požadavky jsou oprávněné a existuje reálný předpoklad respektování našich práv;

- když se střetávají různé zájmy a chceme dojít ke kompromisu a najít řešení vyhovující oběma stranám;
- když víme, co chceme či co nechceme v dané situaci;
- když nejsme emocionálně zaangažovaní na dosaženém výsledku a celou věc můžeme brát do jisté míry jako hru;
- když.....
.....
.....



ASERTIVNÍ TECHNIKY

1. Přeskakující gramodeska
2. Sebeotevření
3. Otevřené dveře – přijetí pravdivé, či nepodstatné části kritiky
4. Dotaz na negativa – pozor na konflikty!
5. Negativní aserce = přijetí vlastních záporů, chyb
6. Selektivní ignorace (nepodstatné, u afektu)



PŘESKAKUJÍCÍ GRAMODESKA

Spočívá v klidném opakování (stejných nebo podobných slov) vyjadřujících naše stanovisko požadavek, zájem atd. Přitom se nenecháme vtáhnout do široké zavádějící diskuse rozměňující problém. Nereagujeme ani na zavádějící argumentaci, vysvětlování či útok. Je důležité kontrolovat svou intonaci hlasu mimiku a gesta (pozor na to, abychom nevyvolali dojem ironie, nátlaku apod.).



SEBEOTEVŘENÍ

Vyjádření vlastních pozitivních či negativních pocitů bez úzkosti, rozpaků, vnitřního napětí a agrese.

Délka i obsah sdělení je plně v našich rukou. Skončíme v okamžiku, kdy chceme a zachováme si pocit vnitřního klidu a pohody.



O T E V Ř E N É D V E Ř E

Uznáváme tu část argumentace protivníka, která je pravdivá. Tu očividně přijímáme. Další kritické výhrady ignorujeme. Při troše dobré vůle lze poměrně často nalézt něco, co se v tvrzení jiných blíží pravdě alespoň částečně. Není vždy nutné na vše reagovat, se vším polemizovat. Přiznáním, že druhá strana může mít v něčem pravdu jí vlastně znemožníme dále kritické argumenty rozvíjet.

Je to jako, když někdo chce silou vyrazit dveře, o nichž předpokládá, že jsou zamčené. Je připraven na odpor a náraz. Dveře se však těsně před ním bez odporu otevírají. Energie vyvinutá na překonání očekávaného odporu je tak zbytečná. Vynaložené úsilí se mívá účinkem a vychází naprázdno nebo dokonce přináší nežádoucí důsledky.



S E L E K T I V N Í I G N O R O V Á N Í

Potvrdíme, že jsme řečenému rozuměli (slyšeli), ale nijak se nevyjadřujeme k manipulativní kritice (útok), byť nepříjemnému. Nebráníme se. Nekomentujeme, neútočíme, nevysvětlujeme. Zkrátka reagujeme jen část z toho, co bylo řečeno, a to na tu část, která je v podstatě neproblematická, neutrální.



D O T A Z N A N E G A T I V A

Ptáme se na vlastní nedostatky, žádáme další kritiku sebe, svých nedostatků, popřípadě žádáme detailní rozbor kritizovaného chování. Můžeme se také tázat na důvody protivníkovy rozhořčení („Co je na tom tak špatného?“ „Co ti na tom vlastně tak vadí?“ „Proč tě to tak rozčiluje?“ Ještě něco ti vadí?“) Dotazování nesmí být ironické. Ke všemu přistupujeme s nadhledem (nikdo není dokonalý). Je zde ovšem riziko, že vyprovokujeme větší kritiku, než druhá strana původně zamýšlela.



NEGATIVNÍ ASERCE

Souhlasíme s kritickými výhradami ke svému chování a bez dalšího komentování nebo odporování je přijmeme. Nebráníme se, neútočím. Díky zachovanému klidu máme příležitost bez napětí posoudit své chování s ohledem na názor okolí. Také tato technika může vyprovokovat druhou stranu k důraznější kritice.



Cvičení :

Vzpomeňte si na konkrétní situaci, kdy jste vy nebo někdo, koho jste mohli sledovat, vhodně a případně s úspěchem uplatnili některou ze základních základní asertivní dovednosti a technik. Analyzujte ji ve světle získaných poznatků. Variantou může být situace, která nevyzněla žádoucím způsobem, protože vhodná asertivní technika nebyl a uplatněna, i když to bylo v zásadě možné.

6 BARIÉRY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE A JEJICH ZVLÁDÁNÍ

Klíčová slova:

objektivní faktory, subjektivní faktory, psychologické faktory, vzdělání, fyziologické faktory, triky, manipulace a hrozby.



V lidské komunikaci nezdá se, že výměna informací není optimální. Nezdá se, že se vyskytují překážky, které dorozumívání komplikují a narušují, někdy natolik, že třeba i přes velkou snahu si účastníci navzájem rozumí jen málo nebo vůbec a nejsou schopni se domluvit. Tyto překážky lze zhruba rozdělit na:

- ty, na jejichž pozadí není úmysl nebo záměr a na
- ty, které vycházejí z nějakého úmyslu.

K překážkám nezpůsobených úmyslem patří překážky vyplývající z **nedostatečné komunikační kompetence (jako schopnosti)** v daných podmínkách. Sem patří jazyková bariéra způsobená neznalostí jazyka komunikace některého z účastníků a celá řada dalších subjektivních překážek, které lze souhrnně označit jako **narušení komunikačních schopností**.

Dále může hodnotu výsledku v nepoměru k vynaložené snaze o dorozumění snižovat **omezení komunikačních kompetencí ve smyslu nedostatečného nebo chybějícího oprávnění** ke sdělování určitých v daném kontextu důležitých informací, momentální neochota komunikovat kvůli nezájmu, únavě, přesycení některého z účastníků.



Podrobněji se problematice narušení lidské schopnosti komunikovat a způsobům její identifikace věnuje V. Lechta a kol. v knize: Diagnostika narušené komunikační schopnosti. Praha, Portál 2003.



Podle V. Lechty a kol. (2003, s. 17) „komunikační schopnost člověka je narušena, tehdy, když některá rovina jeho jazykových

projevů (případně více rovin současně) působí interferenčně vzhledem ke komunikačnímu záměru.“

V. Lechta a spol. se zabývají následujícími případy narušení komunikační schopnosti:

- Narušený vývoj řeči (symptom poruchy řeči v rámci mentální retardace, případně dětské mozkové obrny, nebo hlavní syndrom).
- Poruchy zvuku řeči (poruchy nosní rezonance - huhňavost, palatolálie způsobená rozštěpem patra).
- Poruchy hlasu.
- Dyslálie (vynechávání, zaměňování, nepřesná výslovnost hlásek).
- Afázie (porucha používání pojmenování a porozumění pojmům).
- Dysartrie (narušení artikulace jako celku provázené různě patrnými problémy s dýcháním, ozvučením, tónem řeči).
- Mutismus (nemluvnost, němota situačně podmíněná, nezaviněná poškozením centrálního nervového systému).
- Dětský autismus (změna vztahu k realitě, omezení kontaktů s okolím, reakce na podněty omezené nebo neočekávané a nesrozumitelné pro okolí).
- Breptavost (narušeno vnímání, artikulace a formování výpovědi, spojení se sníženou pozorností a narušením myšlenkových pochodů – své postižení si jedinec neuvědomuje).
- Poruchy čtení a psaní (dyslexie – neschopnost naučit se číst, dysgrafie neschopnost psát, disortografie – specifická porucha pravopisu se záměnou tvrdých a měkkých slabik, komolení výslovnosti; obdobou dyslexie v oblasti matematiky je diskalkulie – všechny se řadí ke specifickým poruchám učení).
- Koktavost (komplexní narušení koordinace mluvních orgánů s nedobrovolným narušením plynulosti řeči – sekundárně se může projevit i v myšlení).

Komunikační proces může být ovšem znesnadňován nebo ovlivňován negativně co do kvality dorozumění úmyslně některou ze zúčastněných stran např. Ve snaze něco získat zmatením druhé

strany, něco si na ní vynutit apod. Příkladem mohou být různé **manipulativní postupy** či **komunikační triky**.



Komunikační triky jsem již probrali v pasáži o bariérách racionální komunikace (na s. 45 – 47) nyní se tedy budeme blíže věnovat manipulacím a hrozbám



Manipulace představují více či méně transparentní i méně regulérní působení zaměřené nejen na vědomou a racionální mysl, ale i na další stránky lidské bytosti. Manipulační chování může být velmi různorodé. Společným znakem jeho různých projevů je určitá záludnost, více méně skryté porušování přijatých zásad a pravidel. Tím může být obtížně identifikovatelné alespoň na první pohled a nepředvídatelné. Manipulace často apelují na city, morálku, odpovědnost a další uznávané hodnoty ovšem v nepoctivém úmyslu jich zneužít v něčí prospěch:



TYPY MANIPULATIVNÍHO CHOVÁNÍ

- 1) Diktátor – tvrdě prosazuje své názory, své zájmy, využívá vhodně vybrané citace, vyvíjí nátlak.
- 2) Chudáček – zdůrazňuje své nedostatky, svou neschopnost a závislost na druhých. Naznačuje, že pokud mu nepomůžou, jsou vlastně odpovědni za jeho neúspěchy.
- 3) Počtář – rád by něčeho dosáhl, ale vždy je nějaká překážka, která brání tomu, aby toho dosáhl (podává výčty důvodů).
- 4) Břečťan – předstírá naprostou závislost na druhé osobě. Bez ní by ničeho nedosáhl, vše chce dělat s její pomocí (míní tím ovšem, že vše někdo udělá za něj).
- 5) Drsnák – Prosazuje svou velmi důrazně až nevybíravě. Má tendenci všechny ukřičet, překřičet.
- 6) Obětavec – je ten nejhodnější, nejlaskavější. Všechno dělá pro jiné, výhradně pro jejich dobro, nic pro sebe. Dokonce je

ochoten ve prospěch ostatních jedinců, skupiny či společnosti dělat i neregulérní či nezákonné věci. Tak má právo na určité výsady (díky své „nezištné“ péči o druhé si je plně zaslouží) a ostatní to musí pochopit a řídit se tím.

- 7) Poslední spravedlivý – vyvolává pocity viny u jiných. On je ten, který ví, co je správné a je tím nejpovolanějším kontrolovat, soudit, kritizovat.
- 8) Paternalista – sám ví, co je nejlepší pro všechny a to také udělá. Ty, které si vyvolil, vede. Rozhoduje za ně a chrání je před všemi vlivy, které by mohly ohrozit jeho záměry.
- 9) Mafián – tváří se jako ochránce slabých, ovšem nikoliv nezištně. Za své služby nekompromisně vyžaduje protislužby (něco za něco), nezřídka neúměrné své pomoci. Neváhá prosazovat své zájmy i více či méně zastřenými hrozbami.

Ke hrozbám jako prostředku manipulativního nátlaku, který má druhou stranu zastrašit a omezit prostor pro její vlastní rozhodování, se lidé uchylují ve snaze dosáhnout změny postojů či chování druhých, když se jim nedaří docílit změny jiným způsobem (případně, pokud jim takový postup v minulosti přinesl úspěch), mnohdy v náročných situacích (frustrace, konflikty), v afektu (hněv) ap. Tendence dosáhnout svého pomocí hrozeb se zvyšuje u agresivních konfliktních osob.



Účinnost hrozeb na změnu postoje je problematická. Dosažení určitého výsledku lze očekávat v situaci, kdy hrozící skutečně může to, čím hrozí udělat a současně platí, že to může udělat pouze on a nikoliv jeho protivník.

K dalším formám manipulací patří zneužívání moci a kritiky.



Moc může mít různou podobu.

- 1) moc donucovací – nutí lidi k určitému chování různými donucovacími prostředky,
- 2) moc expertní – autorita moci je dána především znalostmi a odborností určitého jedince, čímž si tento jedinec vyměňuje určité pravomoci vůči jiným,
- 3) moc informační – moc je dána privilegiem množství informací, které má určitý jedinec navíc vůči ostatním,
- 4) moc legitimní – podle pozice v organizaci, podle oficiální role, kterou určitý jedinec v organizaci zastává,
- 5) moc odměňovací a sankční – hmotné podmínky umožňující poskytovat finanční nebo věcné zvýhodňování, případně trestání,
- 6) moc přenesená – svěřování pravomocí jiné osobě.

Dosažení cílů v různých činnostech vyžaduje porozumění podstatě moci (spočívá ve schopnosti účinného zasahování do činností jiných a jejich ovládnutí založené na určitých předpokladech jako je síla, schopnosti a možnosti realizovat sankce apod.).



Viz např. V. Capponi, T. Novák: Příručka k nácviku asertivity. 1. vydání. Bratislava, Psychodiagnostika 1992, nebo M. Mikuláščík: Interpersonální komunikace. 1. vydání. Zlín, UTB FME 2001 s.86-87.

Kritika

jako nástroj manipulace působí zejména je-li neadekvátní nebo zkreslená. Její nebezpečí v tomto smyslu spočívá zejména v **zaměňování faktů** a kritikových **subjektivních interpretací** situace a chování kritizovaného.



Pro zvládnutí kritiky je proto důležité rozlišit **fakta** (a využít jich k hledání nápravy) od **interpretací kritika** a nenechat si vnutit nepříjemné pocity vlastní viny a nedostatečnosti. Přitom je třeba zvážit, zda je na tyto interpretace vůbec třeba reagovat (často se osvědčuje ignorovat je). Při **ignorování negativních subjektivně**

zkreslených soudů je dobré věnovat pozornost, tomu, co je na kritice pravdivé a neplývat energií na emočně negativní reakce, nýbrž ji uplatnit při hledání cest k využití a realizaci podnětů. Kritikova motivace může být různá. Někdy je spíš výrazem problémů kritika samotného (různé obrany) než kritizovaného a pomoc by potřeboval spíše kritik. Zpravidla je vhodné nereagovat agresivně, a nebránit se všeobecným nařčením.



Někdy vyvíjený silný nátlak nevede k očekávanému výsledku, ale dochází k jevu označovanému jako **bumerangový efekt** - nežádoucí postoj se přes všechnu snahu nejen nezmění, nýbrž se upevní, utlačovaná osoba se vzchopí a intenzivně se brání atd.



Cvičení:

Vzpomeňte si na některé situace ze života, kdy jste byly svědky uplatnění různých manipulací. Analyzujte způsob a důvody použití jednou stranou a reakci protistrany. Zhodnoťte skutečný postup obou stran a možnosti řešení dané situace ve světle získaných poznatků zvládnání řečnických triků.

7 ŘEŠENÍ KONFLIKTNÍCH SITUACÍ

Klíčová slova:

konflikt, druhy konfliktů, interpersonální konflikty, intrapersonální konflikty, konflikty rolí, smíšené konflikty, řešení konfliktů, strategie, taktika.

Lidé se ve svém soukromí i v pracovním životě, zejména pokud je jeho běžnou součástí kontakt s lidmi (spolupracovníky, klienty, zákazníky, žáky apod.) nečistá dostávají do konfliktních situací. V nich dochází k různým vnitřním procesům a stavům (např. hněv, strach, pocit nejistoty, ohrožení, myšlení, představování) i vnějším projevům chování (mimika, gesta a další pohyby, mluvení), které zpravidla nezanedbatelným a nežádoucím způsobem ovlivňují pracovní výkon, jeho výsledky i osobní pohodu všech zúčastněných. Navíc mívají konflikty zejména ty nevyřešené negativní důsledky na vztahy mezi lidmi i po odeznění své akutní fáze.



KONFLIKT (slovní základ lze nalézt v latinském *conflictus* = srážka, střet, *con* = s něčím, spolu, *fligo* = udeřit, někoho něčím zasáhnout) znamená střet dvou protikladných sil, srážku protichůdných, vzájemně neslučitelných tendencí, zájmů, cílů, názorů.



Obecně představuje konflikt v systému **destabilizující prvek**. V živých systémech, jímž je i lidská společnost, není destabilizace vždy pouze nežádoucím jevem. Může mít i pozitivní význam. Narušení stávajících poměrů a jejich změna je např. nezbytnou podmínkou **vývoje**. Lidské společenství navíc zahrnuje různé individuality, jejichž jednání i zájmy se často velmi navzájem liší. Proto se nelze konfliktům jako takovým v životě vyhnout. V naší kultuře převažuje vnímání konfliktu jako něčeho nepříjemného, nežádoucího, něčeho spojeného z narušením stavu věcí, rozkolem, rozvratem, čemu je třeba se pokud možno vyhnout v zájmu udržení

řádu, jistoty, případně klidu. Ačkoliv nelze považovat konflikty jednoznačně za negativní, je důležité se podstatou a příčinami lidských konfliktů zabývat, máme-li na mysli optimální lidské sociální fungování, neboť konflikty mezi lidmi i v jejich nitru, zejména ty nezvládnuté a neuspokojivě řešené sebou mnohdy v konkrétních podmínkách přinášejí tolik závažných rušivých vlivů a negativních důsledků a obsahují tak zanedbatelné množství pozitivních vývojových podnětů, že je z praktického hlediska potřebné jim předcházet nebo je alespoň mírnit.



Teoreticky lze stanovit u konfliktu jeho **určitou stránku nebo znak**, který relativně převažuje nad ostatními. Např. může nejdůležitějším momentem u daného konfliktu být jeho emocionální vyhocení (zlost, strach), nebo jsou významné jeho poznávací či motivační stránky (poznatky o předmětu sporu, různé zájmy něčeho dosáhnout vzájemně neslučitelné).

Konflikty v podstatě vycházejí ze **situační konstelace**, v níž dochází k k aktuálnímu **souběhu určitého stavu věcí a psychického stavu zúčastněných osob**. Podle psychologické teorie pole (K. Lewin), která pojímá situaci, v níž se lidé nacházejí jako pole, se vytvářejí ve vztazích mezi lidmi přitažlivé a odpudivé síly. Vnitřní tlaky jednotlivých účastníků konfliktu se promítají do jejich chování vůči protivníkům a působí na ně jako určitý tlak zvnějška (ten pak vyvolává silnější či slabší vnitřní reakční protitlak).

Druhy konfliktů

Podle toho, **koho se vlastní konflikt týká** je v zásadě možno teoreticky rozlišit **intrapersonální konflikty a konflikty inerpersonální**



INTRAPERSONÁLNÍ KONFLIKTY

Intrapersonální konflikty jsou konflikty týkající se jedné osoby, odehrávající se v jejím nitru. Přitom může jít o

- Situaci, kdy **působí něco negativního nepříjemného**, čemu se nelze vyhnout. V úvahu připadají jen dvě možnosti, přičemž obě jsou zhruba stejně nežádoucí. Jedná se tedy o střet dvou nežádoucích, odpuzujících možností (konflikt averze- averze). V takové situaci je např. odsouzenec, který dostane na výběr mezi dvěma stejně nepříjemnými tresty.
- Střet **dvou pozitivních hodnot** (konflikt apetence – apetence), kdy existují dva atraktivní objekty, které jsou ovšem vzájemně neslučitelné takže je nelze mít současně: zisk jednoho z nich automaticky vylučuje zisk druhého.
- **Složitější situace**, kdy se jeden určitý předmět, osoba nebo jev vyznačuje **současně přitažlivými i odpuzujícími** znaky (například na první pohled přitažlivý jedinec s velmi nepříjemným chováním, nebo je něco současně příjemné a škodlivé či nebezpečné, něco příjemné a zakázané, něco povinné a nepříjemné). Spojení (mohou být velmi komplikovaná) averzivních (odpuzujících) a apetentních (přitažlivých) vlastností v jednom objektu je příkladem dvojznačnosti (ambivalence). V případě takového vnitřně rozporného střetu hovoříme o **ambivalentním konfliktu**, nebo o **konfliktu smíšeném**.

Častým případem vnitřního konfliktu jedince je **konflikt rolí**, které současně zastává.



SOCIÁLNÍ ROLÍ se v psychologii rozumí souhrn očekávání lidí z okolí jedince, která se pojí s postavením (sociální pozicí), které tento jedinec má, nebo mu je prisuzováno. Tato očekávání ovlivňují chování i prožívání jedince. Přitom je podstatné do jaké míry těmto očekáváním rozumí, jak je chápe, zda je ochoten je přijímat, nebo je odmítá.

V životě se nezdá, že očekávání odvozená od dané sociální pozice jsou vzájemně neslučitelná.



Např. někdo se stane v zaměstnání nadřízeným svého spolužáka ze základní školy nebo kamaráda. Ten od něj očekává určité výhody a ohledy, které mu však vzhledem k jeho podřízenému postavení nepřísluší. Z pozice řídicího pracovníka pak zpravidla vyplývá důraz na jiné stránky vztahu k podřízenému kamarádovi, než ty, které on z hlediska kamarádství očekává. Dotyčný nadřízený pak pokud chce obě své role naplnit se nutně dostává do vnitřního rozporu třeba tehdy, když má autoritativně prosazovat nepopulární opatření a má trvat na tom, že je přijme i jeho kamarád, ačkoliv se mu nelíbí. A současně nechce narušit stávající kamarádské vztahy. Podobných případů přináší každodenní život i jeho ztvárnění ve filmové, televizní nebo literární tvorbě nepřeberné množství.

Vnitřní konflikty způsobují, zejména jsou-li početné a silné, lidem řadu trápení. K jejich výsledkům patří nejistota, nerozhodnost, potíže při soustředění pozornosti, obavy, nespokojenost se sebou samým. Kumulace vnitřních problémů může být jedním z provokujících faktorů psychického onemocnění nebo může patřit k jeho průvodním znakům (symptomům) či důsledkům. Při jejich vyhocení je nezdá, potřebná odborná psychologická případně lékařská (psychiatrická pomoc). Lidé s četnými nevyřešenými intrapersonálními konflikty se navenek jeví jako nerozhodní, neklidní, vnitřně nevyrovnaní. Někdy budí účast jindy vyvolávají nepříjemné pocity jako je nesouhlas a nelibost, nebo také (zejména ti agresivní a vůči okolí nepřátelsky ladění) strach.



Řešení intrapersonálních konfliktů předpokládá především zabývat se blíže dotyčnou osobností, okolnostmi vzniku konfliktu, podílem situačních vlivů. Mnohdy je důležité věnovat pozornost i činitelům, které ovlivňovaly její vývoj v minulosti. Intrapersonální konflikty, silně jedince obtěžující a přesahující podstatně jeho

adaptační možnosti nezřídka vyžadují odbornou intervenci poradců (psychologů, lékařů či dalších odborníků).



INTERPERSONÁLNÍ KONFLIKTY

Interpersonální konflikty jsou konflikty mezi lidmi. Mají nejméně dva účastníky Z pozice jedince jsou vnější. Logicky vyvolávají různě intenzivní emoční odezvu. Mohou mít i dopad do oblasti vnitřních intrapersonálních konfliktů, s nimiž se můžou různě kombinovat a prolínat.

Podle **počtu zúčastněných** na interpersonálním konfliktu se mohou rozlišovat konflikty:

1. dvou jedinců,
2. jedince a sociální skupiny,
3. dvou skupin,
4. konflikty v rámci jedné skupiny.



Řešení interpersonálních konfliktů se budeme věnovat podrobněji v následujících pasážích.

Pro potřeby teoretické analýzy i k didaktickým účelům je možno konflikty třídit podle různých hledisek. Uvedeme několik možností.

- Podle zřetelnosti lze dělit konflikty na:
 1. otevřené,
 2. skryté,
 3. potenciální.
- Podle dopadu na účastníky mohou být konflikty:
 1. neřešené a přetrvávající (i když oficiálně třeba nepřiznané),
 2. aktuálně programově řešené,
 3. vyřešené.

- Podle psychologického obsahu můžeme rozeznávat konflikty:
 1. představ,
 2. názorů,
 3. postojů,
 4. zájmů.



KONFLIKTY PŘEDSTAV

Tyto konflikty se týkají rozporů v představách (v podstatě i v běžných nekomplikovaných vjemech, pocitech, dojmech či jednoduchých poznatcích apod.) určitého předmětu nebo jevu, které jsou pro jednotlivou osobu nebo zúčastněné strany z nějakého důvodu podstatné.



Představy známe z obecné psychologie jako psychické jevy z oblasti poznávání, které tvoří jakýsi mezistupeň mezi vnímáním a myšlením. Představovat si můžeme jednak věci, které jsem vnímali (paměťové představy) dříve i něco co jsme vnímat nemohli (představy fantazijní). Kromě toho si často také pomocí představ aktualizujeme sami pro sebe obsah různých pojmů, někdy i abstraktních. Díky svému individuálnímu charakteru se může výsledný vnitřní obraz stejné věci u různých jedinců i značně lišit. Podobně se mohou lišit představy téhož jedince po uplynutí nějakého času díky postupně nabytým novým zkušenostem.



Příkladem konfliktu představ různých lidí může být situace, kdy si třeba sportovec představuje úsilí potřebné k dosažení určitého výsledku jinak, než jeho trenér a je přesvědčen na rozdíl od trenéra, že udělal pro jeho dosažení vše, co bylo potřebné nebo možné. Podobně se mohou lišit představy rodičů a dítěte o odpovídající míře domácí přípravy na školní vyučování, představy různých generací o dobré zábavě atd. Jedince může prožívat **konflikt**

představ třeba tehdy, když se mu určitá situace pojí s představou příjemnou a současně nepříjemnou (přitahuje nás představa vzrušujícího zážitku spojená např. s rychlou jízdou na lyžích ze svahu a současně nás naplňuje strachem představa možného úrazu při nezvládnutí lyží v této rychlosti).



Řešení konfliktu představ

Obecně napomáhá řešení mezilidských konfliktů představ i jejich předcházení ujasnění a co možná nejpřesnější charakteristika jejich obsahu z pohledu obou stran. Obě strany k tomu musí dostat odpovídající příležitost.



KONFLIKT NÁZORŮ

Názorové střety lidí mají svůj původ v různosti jejich osobní zkušenosti, poznávacího stylu, celkového pohledu na předmět sporu, způsobu hodnocení atd.



Řešení konfliktu názorů může napomoci zavedení zásadní doplnění informací, stanovení určitých norem či pravidel určujících „správné hodnoty“ v oblasti názorového nesouladu. Jinou možností představuje přijetí názorů odborné autority (experta, arbitra) nebo hlasování, kdy rozhodne většina.



KONFLIKT POSTOJŮ

Vzhledem k tomu, že **postoje**, jak již bylo uvedeno, jsou **relativně dlouhodobé tendence k určitému způsobu myšlení, cítění a jednání**, je pravděpodobnost, že se v mezilidských vztazích dostanou postoje do konfliktu poměrně vysoká.



Pokud se vyhrotí rozdílné poznatky, pocity a úmysly různých osob vztahující se ke stejnému předmětu. je běžné, že se snaží jedna strana přimět stranu druhou ke změně původního postoje a k přijetí postojů blízkého nebo shodného s postojem první strany. To je jak známo zpravidla obtížné. Pokud se snaha ovlivnit cizí postoj ve smyslu postoje vlastního nemůže opřít o věrohodné informace o podstatě postoje a jeho funkce u daného jedince, nemá velkou naději uspět.



Postoje opřené zejména o poznatky (např. názory) ovlivňuje nejspíš argumentace a poskytování nových poznatků. Postoje založené především na jejich emocionální složce lze ovlivňovat působením zaměřeným hlavně na ni (pracuje se s podněcováním radosti, citové náklonnosti, případně hněvu, odporu, strachu). Postoje ovlivňované zejména potřebami a zájmy jsou více citlivé na záležitosti týkající se objektů potřeb a zájmů a způsobů jejich uspokojování a realizace. K ovlivnění postojů se používá různých prostředků (jak již je uvedeno v kapitole o přesvědčování) jako např. přesvědčování prostřednictvím jednotlivce nebo skupiny s využitím racionální a logické argumentace založené na různých informacích, slibů i různých nátlakových a sugestivních postupů. Silný tlak vyvíjený jednou stranou může někdy přinést výsledky, které však nejsou trvalé, jindy může vyvolat až silný odpor (bumerangový efekt). Některé postoje (vycházející z bezprostřední individuální zkušenosti a hodnotové orientace, založené na vnitřním přesvědčení, všeobecně uznávaných faktech atd.) jsou, jak známo velmi pevné a jejich nositelé se silně brání jejich zpochybnění či tlaku na jejich změnu.



Řešení konfliktu postojů

Také v tomto případě podobně jako u konfliktu názorů může posloužit vyjednávání respektující určité normy či pravidla, odborná autorita uznávaná oběma stranami (expert, arbitr, mediátor) nebo hlasování.



KONFLIKT ZÁJMŮ

Zájmy jsou zpravidla považovány za druh postojů, případně za jejich navenek méně zřejmý (někdy skrytý) základ charakteristický pozitivním vztahem k předmětu zájmu a doprovázený pozitivními emocemi. Zájmy často korelují se schopnostmi a dovednostmi. Mnohdy se zajímáme o to, co nám jde dobře, v čem můžeme případně vyniknout a naopak o aktivity, které se nám nedaří nezřídka zájem ztrácíme. Předmět zájmu přirozeně vyvolává pozornost.



Podobně jako postoj je zájem také podnětem pro aktivitu, čímž se v rámci psychických jevů řadí k motivačním dispozicím. Pro realizaci svého zájmu člověk nelituje času, úsilí ani peněz a nevyhýbá se ani riziku.

Běžným konfliktem zájmů je stav věcí, kdy nás zajímají a přitahují objekty a činnosti, z nichž se v daném čase a prostoru můžeme věnovat jen jednomu/jedné, případně získat pouze jeden/jednu.



Např. se dostáváme do střetu dvou zájmů, z nichž jedním je zábava a druhým získání poznatků v určité oblasti. Rádi bychom trávili volný čas zábavnou sportovní aktivitou, ale současně nás neméně intenzivně přitahuje četba odborné knihy, kterou jsme právě získali).

Jinou možnost konfliktu zájmů představuje konflikt dvou (případně i více) účastníků, kteří si konkurují ve snaze získat jeden předmět výhradně pro sebe (např. dvě děti současně chtějí jen pro sebe jednu hračku). Konflikty zájmů mezi lidmi, jak známe ze života mohou mít i velmi závažné důsledky (destruktivní střety).



Řešení konfliktu zájmů

I zde se může uplatnit odborník v roli arbitra (autoritativně rozhoduje), mediátora (dbá na dodržování přijatých pravidel, pomáhá odstraňovat různé bariéry, sám však nerozhoduje). Řešení těchto komplikovaných záležitostí v mezilidských vztazích často vyžaduje důkladnou analýzu situace a respekt obou stran k přijatému rozhodnutí. Jako preventivní prostředek k mezilidským konfliktům zájmů může posloužit předem uzavřená přesná dohoda či smluvní ujednání určující příští nároky obou stran při případné nedohodě. Podrobněji se řešením mezilidských konfliktů zájmů budeme věnovat dále.



SMÍŠENÉ KONFLIKTY

V běžném životě se ovšem většinou neseťkáváme jen s konflikty, které lze smysluplně výše rozdělit výše uvedeným způsobem. Většinou zdroje konfliktů bývají méně jednoznačné a zřejmé, takže se běžně setkáváme s **konflikty smíšenými**.



Jako ukázka smíšených konfliktů nám poslouží příklady, které uvádí český psycholog Jaro Křivohlavý ve své knize *Konflikty mezi lidmi*. 1. vydání. Praha, Portál 2002, s. 34 – 35:



Konflikt zájmů v pozadí konfliktu názorů.

Příkladem může být běžný konflikt mezi rodiči a dětmi, jejichž názor na včasný příchod domů je odlišný. Dospívající dcera či syn mají zájem se ve společnosti dobře bavit třeba i dlouho do noci. Vůbec se jim nezdá, že by na jejich zábavě bylo něco nepřiměřeného jen proto, že je snad pozdě. Rodiče oproti tomu mají zájem, aby jejich děti nebyly vystaveny nebezpečí (k tomu je

nejlepší, aby byly včas doma a pod jejich kontrolou). Pod tímto zorným úhlem se jim zdá, že je příliš pozdě, děti měly být už dávno doma a mají o ně strach.

Jiný podobný konflikt je třeba v názorech matky a dcery o tom, která délka sukně je ještě přijatelná, na jehož pozadí lze vidět v odlišnou strukturu zájmů matky a dcery.

Konflikt zájmů v pozadí konfliktu představ.



Příklad: Ulicí v zahradní čtvrti města jde mladý muž se slečnou. Zastaví se u keře kvetoucího bezu u plotu jedné zahrádky. Obdivují krásu bezu a čichají jeho vůni, aniž by se ho dotkli. Majitel je však přesvědčen, že mu způsobují škodu, a proto jim nadává, vyhrožuje policií a odhání je. Představy jedné i druhé strany o tom, co se děje, se liší. Proč? Zájmy obdivovatele a majitele se dostaly do kolize. Kolikrát „vidíme“ právě to, co chceme vidět? Kolikrát vidíme, jak zájem dovede zkreslit názor! Taxikář se např. baví s pasažérem. Domlouvají se o tom, která cesta je nejlepší cestou k cíli. Přitom na jedné straně je v pozadí zájem pasažéra o co nejnižší vydání a na druhé straně zájem taxikáře o co nejvyšší výdělek.



Konflikt postojů v pozadí konfliktu názorů.

Lékař doporučuje pacientovi otužování. Pacient je radikálně proti. Tvrdí, že by se při prvním pokusu nastydl. V pozadí tohoto názoru pacienta je možné diagnostikovat jeho postoj: „Zima je mi nepříjemná.“. Jiný příklad: Herce X.Y. nemám rád. V novém filmu hraje hlavní roli. Jaký div, že můj názor na film není moc příznivý. Nečíš z něho můj postoj k hlavnímu hrdinovi? A jak daleko je odtud k předsudkům?



Konflikt představ a zájmů v pozadí konfliktu názorů.

Zaměstnanec se na základě toho, co slyšel, (nesprávně) domnívá, že nový mzdový systém u nich v podniku, o kterém dosud mnoho neví, sníží jeho výdělek. Proto při každé příležitosti nový systém kritizuje jako nespravedlivý a nevyhovující.



Tyto příklady ukazují možnosti proplétání, zřetězení a navržení jedněch druhů konfliktů na druhé.

Intenzita konfliktu záleží na druhu a síle střetávajících se tendencí. Průvodním znakem konfliktu je vnitřní subjektivní napětí které prožívají zúčastněné osoby.

Příčiny konfliktů



V obecném smyslu můžeme tedy rozdělit příčiny konfliktů na:

- vnější (objektivní, vnější okolnosti přímo na člověku nezávislé),
- vnitřní (osobní, subjektivní).

Na pozadí vzniku konfliktů mezi lidmi bývá často narušení komunikace, nějaký **problém ve výměně informací**. Pravděpodobnost jejich vzniku se zvyšuje všude tam, kde dochází k **interakci** osobnosti dispozičně nebo aktuálně konfliktně naladěné s vnějšími provokujícími momenty jako je např. akutní ohrožení uspokojování individuálních potřeb a ohrožení jedincových hodnot.

Jedincům osobnostně disponovaným ke konfliktnímu chování (konfliktní jedinci) často stačí jen poměrně nevýrazný podnět k tomu, aby jednali s druhými konfrontačně, aby spory vyhledávali, vyvolávali i vyhrocovali.

Osobnostně disponovaní ke konfliktům jsou zejména jedinci se **sníženou schopností autoregulace** (např. u lidí s neuropsychicky labilním temperamentem, některými duševní poruchami), kteří jsou **agresivní a hostilní**.



Agresivní a hostilní lidé se mimo jiné vyznačují také silnou nedůvěrou ke druhé straně, egoismem, bezohledností, od nichž se odvíjí neochota ke spolupráci a dokonce i přesvědčení, že spolupráce nemá smysl.

Vnitřní osobní konflikty vyplývají z rozporů různých tendencí v lidském nitru, které mohou souviset s emocionální labilitou, sociální nezralostí, nedostatkem informací potřebných pro rozhodování, volnými nedostatky, neujasněnou a vnitřně rozpornou hodnotovou soustavou apod.



Cvičení :

- Proveďte analýzu osobních zkušeností z uplatňováním poznatků v praxi při řešení konkrétní problémové situace z hlediska druhu konfliktu, případných předností a nedostatků reálně uplatněného řešení.
- Vyzkoušejte komunikační hry s konfliktním nábojem (věžňovy rozpaky, čelní útok) možno pojmout jako soutěž mezi dvěma skupinami. Pravidla objasní lektor.

8 UMĚNÍ MLUVIT, ZÁKLADY RÉTORIKY

Klíčová slova:

řečnické umění, rétorika.



RÉTORIKA

Pojem rétorika pochází ze Starého Řecka (rhexis – řeč, rhetor – mistrovský řečník, techné rhetorika = nauka o řečnickém umění). Rétorika je způsob přesvědčivé mluvy. Její protagonisté kladli od pradávna důraz na to, že nestačí vědět, co chceme říci, ale musíme i znát, jak to říci.

Součásti rétoriky:

- teorie řečnictví, nauka o řečnickém umění,
- pravidla koncipování řeči,
- řečnická praxe (příprava řeči, realizace - zaujetí posluchačů, udržení jejich pozornosti, jazykový styl, věcný obsah, výslovnost, argumentace, přesvědčování).



Klasická rétorika, která se jako způsob mistrovské mluvy uplatňovala především v senátu (umění dobře promluvit na veřejnosti se považovalo za nutnou podmínku politického úspěchu), před soudem a při výuce studentů, je založena na 5 prvcích (vymezení tématu, výběr a uspořádání látky, stavba stylizace textu, nácvik, přednes) a 3 součástech stavby projevu (úvod, jádro, závěr) v zásadě platných do dnešní doby.



Několik údajů z historie: První učebnice rétoriky 5.stol př.Kr. na Sicilii (Korax ze Syrakus, žák Teisias)

sofista Georgias přenesl učení rétoriky do Athén r. 427

Sofisté učili myslet, mluvit, jednat - účelovost – kdo má moc má právo, pravda není podstatná, kočovní učitelé za peníze, rétorika, dialektika, eristika (přít se).

Sofisma = úsudek zaměřený na OKLAMÁNÍ protistrany

Sokrates (469-399) – odůvodnění pravdy – stylistika – dokonalost formy

Platon (427-347) zdůrazňuje obsah i formu verbálního projevu

Aristoteles (384-322) rovněž staví na důležitosti a propojení obsahu i formy, rozhoduje váha myšlenek, definice (musí respektovat posluchače)

Řím – známí rétoři : Marcus Aurelius „ORATOR“ (143 až 87 př.Kr.),

Marcus Tullius Cicero (106 až 43 př.Kr.),

Lucius Annaeus Seneca (4 př.Kr. až 65

našeho letopočtu),

Publius Cornelius Tacitus (55 až 120

našeho letopočtu),

Středověk – rétorika pěstována na klášterních školách (kněží + později i děti feudálů).

Základy vzdělanosti: Trivium: gramatika, dialektika, rétorika,

Quadrivium: muzika aritmetika,

geometrie, astronomie



Stále není nijak zvlášť výjimečným úkolem promluvit na veřejnosti. Přes široké uplatnění řeči v životě se přípravě na tento úkol věnuje všeobecně málo pozornosti a potřebné péče. Jazykovědci a nejen oni, si nezdá se stěžují na všeobecně nevalnou úroveň jazykové kultury velké části populace. Slovní projev řady lidí za mnoho nestojí a není málo takových, kteří nedovedou jasně vyjádřit ani jednoduché myšlenky. Mnozí manažeři na různých úrovních řízení nedovedou jasně formulovat příkazy pro podřízené. Problémy mívají nezdá se i odborní specialisté v komunikaci s laiky a na téma nejasností a nejednoznačností v oblasti legislativy bychom mohli diskutovat velmi dlouho. Přesto není třeba klesat na mysli, neboť většina z nás může pro zlepšení svého řečnického umu ledacos udělat. Sále si systematicky stručně probereme základní otázky týkající se přípravy a realizace veřejné promluvy. Přitom

navážeme na řadu bodů probraných v předchozích kapitolách (zejména otázky typů komunikace, formování postojů, argumentace, přesvědčování, vyjednávání, zvládání námitek apod.)



VEŘEJNÉ VYSTOUPENÍ

1. Příprava projevu - je třeba promyslet:
 - účel a cíl (motivace, informace, ovlivnění, přesvědčení, pobavení),
 - obsah (podklady, fakta, dokumenty, způsob a posloupnost argumentace, možnosti logické třídění
 - adresáti - co vím o jejich věku, vzdělání, zkušenostech, jaké bude jejich pravděpodobné chování, jaké lze očekávat obtíže, otázky atd. (viz pasáž o námitkách), co mohu udělat pro pozitivní atmosféru,
 - prostředí vystoupení
 - časové charakteristiky (část dne, čas, který je k dispozici).
 - forma (monologická: oznámení, referát, přednáška, výklad, vysvětlení, komentář, popis, vyprávění, slavnostní projev; dialog: seminář, diskuse, beseda, cvičení),
 - styl (zvolený způsob vyjadřování – oficiální, vzletný, neformální, přátelský, atd. - adekvátní posluchačům a charakteru projevu),
 - způsob zahájení (s výhodou lze využít několik předem připravených a naučených vět (příběh, vtip pro vzbuzení pozornost posluchačů, otázka problémová formulace „Co si myslíte o:...?“, „Co byste řekli na:...?“),
 - úprava zevnějšku přiměřená okolnostem,
 - podpora sebedůvěry, zvládání trémy (např. neformulovat zbytečně obavy ze selhání, potvrzení kvalitní přípravy).
2. Vlastní projev (zahájení, hlavní část vystoupení závěr).
 - navázání kontaktu s posluchači, hlas, rychlost, síla, tón,
 - výslovnost,
 - jazyková úroveň (spisovný jazyk, odborné termíny případně slangové výrazy) pozor na nedostatky (projevy vlastního nezájmu o téma, nejasný obsah, nevěcnost, odbíhání od tématu, nedostatečně

Síla – podle prostředí, velikosti prostoru (křičet „na lesy“), rušivých vlivů.

Výška – při zesílení hlasu se vysoký hlas zdá ještě vyšší.

Správné nasazení hlasu – správný (ne nadměrný, dostatečný). Nádech, uklidnění dechu. Pomoci může představa toho, jak a co chceme říct + pomocné gesto (zejména při nedokonalé představě – jako bychom nabízeli místo k posazení milé osobě – „prosím posad'te se“).

Zdůraznění myšlenky

- zesílením, ztišením hlasu
 - pauzou
 - změnou výšky hlasu
 - zpomalením s důrazem na každém slově
 - změnou tónu
 - opakováním
- zájem posluchačů – podněcuje příběh, metafora, novinka, aforismy, vtipy, překvapivé skutečnosti



Příklad: Byl to k r á l Karel IV, kdo v českých zemích založil první univerzitu v roce 1348. (podtržené části se zvýrazní některým z výše uvedených způsobů)

Artikulace

Tvoření hlásek, slabik, správná výslovnost

Nepřesná artikulace

- u dětí
- u různých poruch
- u nedbalého vyslovování (únava, opilost, lenost).

U sykavek dlouze vyslovovaných vynikne syčivý zvuk.

U souhlásek na konci slov je třeba dát pozor na polykání zvuku.

Navazuje-li začátek slova na konec slova předchozího je třeba zřetelně oddělovat:

- stejné souhlásky např. svět / ten / není

- souhlásky a samohlásky např. seje / ona / obilí
- stejné samohlásky např. Když našlo / ohlédlo se

Pozor také na změny výslovnosti u slov začínajících souhláskou např. k, v, s, z.

Z Olomouce (kdy se z mění na s), V Úvoze (v na f).

Pro zachování rytmu, členění, frázování řeči je vhodné zařazovat pauzy fyziologické (nádech), logické (podle významu), citové (podle vztahu mluvčího).

Sloh (styl)

Je vhodné využívat více možností (různé prostředky) k vyjádření myšlenek – synonyma v jazyce.

Podle okolností volit styl hovorový, odborný, umělecký, publicistický podle vlastních znalostí a celkového přehledu, zkušeností, zájmu, temperamentu, sociální pozice, vztahu k jazyku, vztahu k posluchačům, podle svého aktuálního psychofyziologického stavu.



Cvičení:

1. Připravte si krátký projev pro oficiální zahájení:

- **výstavy známého malíře**
- **zahájení vědecké konference na téma negativní sociální jevy u nás**
- **zahájení koncertu populární rockové skupiny**

2. Udělejte si následující test:



TEST RÉTORICKÉ SEBEREFLEXE



volně dle J. Kohout: Rétorika. Umění mluvit a jednat s lidmi. Praha, Management Press (1995, s. 104)

Vaším úkolem je posoudit své dílčí rétorické schopnosti na škále analogické známkování ve škole.

1
2
3
4
5
 nejméně
 (málo, neumím)
 nejvíce
 (hodně, umím)

Položka	<i>Body</i>
1. Můj hlas je dost znělý i bez mikrofonu	
2. Jsem schopen/schopna hlas modulovat	
3. Mé vyjadřování je přesné	
4. V řeči dělám dostatečné pauzy	
5. Vyslovuji srozumitelně	
6. Dovedu se přizpůsobit partnerovi	
7. Před vystoupením kontroluji svůj vzhled	
8. Vystupuji s jistotou	
9. Při řeči jsem uvolněný/á	
10. Umím ihned navázat kontakt	
11. Moje mimika je v uměření	
12. Dovedu se usmívat	
13. Dovedu partnerovi naslouchat	
14. Umím klást otázky tak, aby byly pro partnera příjemné	
15. Před jednáním si zajistím dostatek informací	
16. Jsem schopen/schopna empatie	
17. Udržím pozornost posluchačů	
18. Brzy ovládnou svou tému	
19. Můj jazyk je bohatý a svěží	
20. Těším se nová jednání, na nová vystoupení	
Celkem bodů	

Hodnocení testu:

- 20 bodů = jste velmi dobrý rétor, mohl byste být příkladem pro ostatní,
- do 40 bodů = jste celkem dobrý rétor,
- do 60 bodů = máte nedostatky, ale nedejte se odradit a pusťte se s chutí se do dalších pokusů a dalšího studia rétoriky,
- do 80 bodů = vaše výsledky coby řečníka nejsou valné, pokud být

úspěšnější musíte se rétorice intenzivně věnovat,
100 bodů = nejste rétor.



9 POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERTURA

- Gruber, D.: Zlatá kniha komunikace. Ostrava, Repronis 2005. 249s.
- Janoušek, J.: Verbální komunikace a lidská psychika. Praha, Portál 2007. 152s.
- Křivohlavý, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha, Svoboda 1988. 235s.
- Kohout, J.: Rétorika. Umění mluvit a jednat s lidmi. Praha, Management Press 1995.
- Lechta, V.: Diagnostika narušené komunikační schopnosti. Praha, Portál 2003, 359s.
- Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Praha, Grada 2003. 368s.
- Schneiderová, A.: Pedagogická komunikace. Ostrava, FF OU 2002. 82s.
- Schneiderová, A., Schneider, M.: Komunikační dovednosti. Text pro distanční studium. Ostrava, OU FF 2004. 64s.
- Paulík, K.: Jak zlepšit poznávání sebe sama. Studijní opora pro vzdělávání dospělých. Ostrava FF OU 2004. 28 s.
- Paulík, K.: Vyjednávání a řešení konfliktů. Studijní opora pro distanční vzdělávání. Ostrava, FF OU 2005, 56 s.
- Paulík, K.: Základy psychologie osobnosti. Ostrava, PdF OU 2006, 93 s.
- Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací. Přístupy – dovednosti – poruchy. Praha, Grada 2006. 148s.
- Schultz von Thun, F.: Jak spolu komunikujeme? Překonávání nesnází při dorozumívání. Praha, Grada 2006. 200 s.
- Vališová, A.: Komunikace a vzájemné porozumění. Hry pro dospívající. Praha, Grada 2005. 140 s.
- Vybíral, Z.: Psychologie komunikace. Praha, Portál 2006. 320 s.