

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI** **Centrum dalšího vzdělávání**

**Stanislava Exnerová**

## **Komunikační dovednosti** Otázky a odpovědi

Liberec 2008



TENTO STUDIJNÍ MATERIÁL BYL PŘIPRAVEN  
V RÁMCI PROJEKTU, KTERÝ JE  
SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM  
FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ  
REPUBLIKY



ESF napomáhá rozvoji zaměstnanosti podporou zaměstnatelnosti, podnikatelského ducha,  
rovných příležitostí a investicemi do lidských zdrojů.

© **Stanislava Exnerová - 2008**

**ISBN 978-80-7372-374-3**

## Obsah

<b>Ladění.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Mezilidská komunikace .....</b>	<b>6</b>
Předpoklady komunikačního procesu .....	6
Komunikační schopnost .....	8
<b>2. Okolnosti, které ovlivňují průběh komunikace – komunikační kontext.....</b>	<b>10</b>
Psychologický kontext .....	10
Sociální kontext.....	11
Kulturní kontext .....	13
Fyzický kontext .....	14
<b>3. Komunikační axiomy .....</b>	<b>15</b>
Nelze nekomunikovat.....	15
Každá komunikace má obsahový a vztahový aspekt. Vztahový aspekt určuje obsahový. ....	15
Druh vztahu je v souladu s fázováním komunikačních sledů mezi komunikujícími.....	16
Komunikace je digitální a analogová. ....	17
Komunikační výměny jsou buď symetrické nebo komplementární podle toho, jestli jsou založeny na rovnosti nebo rozdílnosti.....	18
<b>4. Emoční inteligence a empatie .....</b>	<b>19</b>
Emoční inteligence .....	19
Empatie.....	20
<b>5. Zdravá komunikace nebo přetvářka a lhaní? .....</b>	<b>23</b>
Zdravá komunikace .....	23
Záměrné lhaní nebo jiné druhy klamání, předstírání.....	24
<b>6. Co si sdělujeme? .....</b>	<b>26</b>
<b>7. Komunikační bariéry .....</b>	<b>30</b>
Zdroje obtíží: rozdílné vlastnosti, vědomosti, zkušenosti a názory .....	30
Zdroje obtíží: nedostatek informací, matoucí informace, odlišné vnímání situace.....	32
Zdroje obtíží: postoje .....	34
Zdroje obtíží: nerovné postavení, závislost.....	37
Zdroje obtíží: jazykové nebo kulturní bariéry .....	38
Zdroje obtíží: chyby ve vnímání. ....	39
Zdroje obtíží: zdravotní stav .....	41
<b>8. Verbální komunikace – rozhovor a dialog.....</b>	<b>42</b>
Rozhovor .....	42
Dialog .....	46
Naslouchání .....	47
Otázky .....	51
Mlčení.....	52
Srozumitelnost.....	53
Transakční analýza .....	54
<b>9. Neverbální komunikace .....</b>	<b>56</b>
Přiblížení, oddálení, prostorové uspořádání .....	57
Fyzické postoje, držení těla a polohové konfigurace .....	60
Pohyb.....	61
Gesta.....	61
Mimika .....	62
Pohledy očí.....	63
Doteky .....	63
Formální charakteristiky řeči .....	65

Sdělování úpravou zevnějšku .....	66
<b>10. Interkulturní komunikace .....</b>	<b>68</b>
<b>11. Konflikt a problémoví lidé.....</b>	<b>71</b>
Konflikt .....	71
Problémoví lidé .....	72
<b>12. Asertivita .....</b>	<b>77</b>
Podstata asertivity a její typy .....	78
Práva a povinnosti .....	81
Asertivní techniky .....	82
<b>13. Projev, prezentace .....</b>	<b>94</b>
<b>14. Masová komunikace.....</b>	<b>103</b>
<b>Ve finále nic nekončí .....</b>	<b>105</b>
<b>Literatura:.....</b>	<b>106</b>

## Ladění

Tato skripta jsou stručnou kostrou probíraného tématu. Všechna témata se dají rozšiřovat, rozšiřovat a rozšiřovat! Komunikace mezi lidmi je nekonečně pestrá. Co mohou poskytnout?

Přehled.

Možnost zmapovat svůj osobní styl.  
Možnost pro mapování stylu druhých.  
Podnět k rozvíjení některých dovedností.

Co poskytnout nemohou?

Nikoho nemohou od základnu změnit.  
Nemohou zaručit zdokonalení bez práce a ochoty k sebereflexi.  
Nenaučí jednat strojově „dokonale“.  
Nemohou zaručit úspěchy ani oblibu.

Nestačí se něco naučit jen jako látku ke zkoušení. Je třeba promyslet, porovnat, vyzkoušet. Jedna absolventka kurzu mi nedávno řekla, že poté, co si promyslela, jak probíhá její komunikace s vedoucím, pochopila, že dělá chybu – nenechá ho nikdy domluvit. Vyzkoušela tu drobnost, ovládla se a počkala, až domluví. Za krátkou dobu mluvili o další společné práci a vedoucí svoji podřízenou pochválil, že už není tak útočná. „Nebyla jsem útočná, jen jsem to nevydržela a hned jsem mu chtěla říct, co si myslím. Teď mu to řeknu, když domluví. Naše vztahy se hodně zlepšily.“

Je důležité stále mít na paměti, že interakce mezi lidmi je vždy záležitostí nejméně dvou osob. Lidé na sebe vzájemně působí. Nikdo nekomunikuje jedním způsobem vždycky, ale vždy je to výsledek vzájemného působení a celé řady dalších okolností. Není tedy žádná „ideální“ komunikace. Chcete-li: optimální by mohla být taková, která je co nejlépe přizpůsobena okolnostem. To si vyžaduje stále rozšiřovat svoje sociálně-psychologické znalosti a dovednosti. Nestačí znát komunikační techniky. Musíte trochu nebo dost rozumět sami sobě a pak také druhým lidem. Začněte však sami od sebe!

Výklad se střídá se stručně popsányými modelovými situacemi s několika variantami odpovědí a komentáři. Nezlobte se, jestliže u některých není označena jen jedna správná odpověď. Záleží přece na mnoha okolnostech a tvrdit, že něco je bílé a všechno ostatní černé, by nebylo realistické. Přesto jsem se snažila rozlišovat, přinejmenším naznačit a hlavně zdůvodnit.

Snažila jsem se, aby text nevyzníval jako nabádání, apel, nátlak, nezbytnost. Když vysvětluji například asertivní techniky, ptají se mě studenti, jestli sama tímto způsobem jednám. Musím přiznat, že se snažím, ale jsou také situace, kdy mě moje emoce „dostanou“. Vás možná také. Třeba se podaří příště. Člověk se může učit až do smrti. A k tomu už jen slova Woody Allena:

„To máte jako cokoliv jiného!“

Stanislava Exnerová

# 1. Mezilidská komunikace

Mezilidská komunikace velmi úzce souvisí se **sociální interakcí**. Sociální interakce vyjadřuje vzájemné působení jedinců nebo skupin. Jeden subjekt působí svým chováním na jiný subjekt a toto chování se stává podnětem pro reakci druhého. Vyměňují si vzájemně stimuluující způsoby chování. Komunikace vyjadřuje povahu interakce prostřednictvím symbolů (písmo, mluvené slovo, obrázky, gesta, činnost...).

**Sociální komunikace** je definována například jako proces sdělování, vyměňování významů. Jiná definice říká, že je to každá poznatelná, vědomá nebo nevědomá, cílová nebo necílová změna chování, kterou člověk úmyslně nebo neúmyslně ovlivňuje vnímání, city, afekty, myšlenky nebo jednání jiných.

Tato formulace upozorňuje na to, že je třeba rozlišit **širší pojetí komunikace**, které se vlastně kryje s termínem „interakce“. I „nevšimavé“ chování člověka, se kterým se míváme na chodníku, považujeme v tomto případě za komunikaci. On o nás totiž ví, a tím, že nám upřeně nehledí do očí ani nepodniká nic jiného, dává najevo svoji „zdvořilou nevšimavost“ a sděluje, že se ho nemusíme obávat. **Užší pojetí** chápe komunikaci jako specifickou a speciální interakci. V tomto pojetí musí být sdělování záměrné. Pouhá reakce nebo neúmyslné předání informace nepředstavuje komunikaci, i když si příjemce symboly interpretuje jako nesoucí informaci. Člověk, který nás mívá na chodníku bez povšimnutí, s námi podle užšího pojetí nekomunikuje.

## Předpoklady komunikačního procesu

### Systém znaků, označujících významy

**Znak** je smyslově vnímatelný předmět nebo jev, který zastupuje, reprezentuje či „značí“ jiné předměty či jevy. Znak je dán vztahem tří prvků: 1) nosiče znaku, 2) objektu, který je nosičem zastupován, a 3) výsledkem interpretace. Je to např. slovo vytvořené z několika písmen, tedy nosiče znaku. Zastoupeným objektem je např. klíč. Výsledkem interpretace je myšlenka, že ta věc se používá na to a to. Jiný shluk písmen není zástupcem žádného objektu, takže není znakem...

Znaky mohou mít pro různé lidi v různých situacích různé dodatečné významy. Komunikace může být kvalitnější, když se zvýší počet znaků s vysokým stupněm podobnosti pro členy určitého společenství (např. bohatší slovní zásoba v nějakém jazyce) a lidé dovedou použít tyto znaky se schopností odlišit jemné rozdíly mezi nimi a vystihnout co nejlépe to, co chtějí říci.

**Význam** znamená jednak obsah, ale také další součásti, které vyjadřují vázanost obsahu komunikace na konkrétní komunikující osobu a kontext, v němž se komunikace uskutečňuje. Pro někoho je klíč jen tím předmětem, kterým se otvírají zámky na dveřích, pro jiného a v jiné situaci je to nástroj používaný pro opravy čehosi, pro dalšího je klíč v určité situaci hlavně tou částí učebnice, kde nalezne správné odpovědi atd.)

Lidé při komunikaci chtějí, aby **význam**, který oni sami zamýšlejí, z jejich sdělení vyrozuměl také příjemce sdělení. To však není snadný úkol, mimo jiné také právě proto, že klíč není pro všechny vždy tím samým klíčem...

Lze rozlišit **denotační** a **konotační význam**, jinými slovy denotační a konotační stránku sdělení. Denotativním významem je určitý předmět – klíč. Denotativní stránku sdělení si mnohdy můžeme přímo ověřit. Konotativním významem může být například: naděje na nové bydlení, vlastní kancelář, důvěra aj. Konotativní stránkou sdělení je to, co nebylo přímo vyjádřeno, např. přímo vysloveno, ale mělo nebo mohlo ze sdělení vyplynout. Jinými slovy také to, co můžeme „číst mezi řádky“. Správně porozumět takovému sdělení lidé

mohou, pokud znají okolnosti probíhající komunikace, jsou velmi dobře sešraní, znají se, vcítují se do sebe, atd.

***Dva lidé se nedávno velice sblížili. Partnerka něco drží v ruce a říká svému partnerovi: „Tady máš klíč!“ Může jít o víc, než jen předání klíče?***

*a) Ne, lidé si sdělují hlavně věcné informace. Jde jen o změnu umístění klíče.*

*b) Ano, je tím míněno, že si má otevírat sám.*

*c) Ano, ale co je tím míněno se můžeme jen domnívat.*

***a) Ne, lidé si sdělují hlavně věcné informace. Jde jen o změnu umístění klíče. Kdepak! Jestli ke komunikaci přistupujete takto, vůbec se nedivte potížím a nedorozuměním.***

***b) Ano, je tím míněno, že si má otevírat sám. Asi ne. Vy byste to tak mysleli?***

***c) Ano, ale co je tím míněno se můžeme jen domnívat. Pravděpodobně ano. Možností interpretace je mnoho. My ovšem neznáme kontext, takže tu správnou variantu nenajdeme. Možná to znamená: Můžeš u mě už zůstat. Přijď, kdy chceš. Nastěhuj se. Až zítra přivezeš tu pračku, ať si můžeš otevřít, kdybych nebyla doma. Nebo cokoli jiného...***

Interpretace sdělení je ovlivněna také **metakomunikací**. Je to komunikace o komunikaci. Vysvětlit ji také můžeme jako komunikaci, která mění lexikální význam probíhající komunikace. Je to sdělení o tom, jaký charakter má naše komunikace: vyhrožujeme, slibujeme, chlácholíme, mluvíme vážně, žertujeme, snažíme se být jen věcní, snažíme se vyhnout určité oblasti... „Mluvte vážně,“ řeknete člověku, který vás přesvědčuje o něčem neuvěřitelném. Chcete se ujistit, jak svoje sdělení míní a jestli si z vás neutahuje.

### **Referenční systémy významů**

**Obecný referenční systém významů** je konvencionální soustava významů. Může to být například nějaký jazyk. Čeština zná kolem 250 000 výrazů. Znáte je všechny? Významy a znaky konvencionálního referenčního systému si musíme „překládat“ do systému individuálního.

**Individuální referenční systém významů** platí pro jednotlivce. Všechno, co nějak pojmenujeme, je pro nás spojeno s konotativním faktorem významu a je to ovlivněno naší zkušeností, vědomostmi apod. To platí pro všechny komunikační prostředky, které umíme používat.

### **Podobný stupeň vědomostí o předmětu komunikace**

Lidé se nemohou domlouvat, pokud nemají podobný stupeň vědomostí o předmětu své komunikace. Svě by jistě mohli vyprávět „počítačové mágové“, kteří občas potřebují nějakou informaci třeba od majitele stávkujícího počítače. Jak se však zeptat člověka, který vůbec nechápe, o čem mluvíte? Jak odpovědět, když nevíte, co jak pojmenovat?

### **Komunikační prostředky a kanály**

Komunikační prostředky mohou být verbální – řeč a neverbální – gesta, mimika a další. Podle charakteru komunikačních prostředků tedy rozlišujeme komunikaci verbální a neverbální.

Komunikační kanály odpovídají našim možnostem vnímání a jsou auditivní (mluvená řeč, tj. verbální a paralingvální komunikace), vizuální kanál (mimika), hmatový kanál (doteky), čichový kanál, teplotní kanál, chuťový kanál.

### **Sociální situace**

Za sociální komunikaci považujeme takovou, kdy do interakce vstupují alespoň dva lidé. Nejde tedy o komunikaci mezi technickými zařízeními ani o komunikaci s jiným živým tvorem než je člověk. Necháváme stranou také vnitřní komunikaci – hovory, které vedeme sami se sebou.

## Zpětná vazba

Budete-li něco sdělovat člověku, který leží v kómatu a nijak nereaguje, nemůžeme mluvit o komunikaci. Chybí tady totiž změna směru komunikace od toho, kdo byl dříve oslovován, k tomu, kdo mluvil. Komunikace je vzájemná výměna, trochu jako pinkání míčku přes síť... Zpětná vazba je sdělení, zda bylo dosaženo zamýšleného výsledku. Je to také pokusný balónek, kterým si ověřujeme, jestli jsme dobře rozuměli. Fungující zpětnou vazbu zužitkují obě strany!

## Komunikační schopnost

**Komunikační schopnost** je dána schopností přizpůsobit vyjadřování (kódování) zjištěným okolnostem specifické situace tak, aby vyhovovalo příjemci sdělení. Jde tedy o to, umět smysluplně formulovat sdělení a vědět, jaké prostředky můžeme použít v určité situaci a vůči určité osobě.

Převod našich zkušeností do znaků můžeme označit jako **kódování**. Příjemce sdělení musí zprávu dekodovat – převést zpět do vlastních zkušeností a to na něj klade jisté nároky. Potřebuje společnou zásobu znaků, podobné znalosti a zkušenosti. Vyžaduje to také schopnost abstraktního myšlení.

Schopnost kódovat a dekodovat je u některých lidí zúžená. **Zúžený kód** znamená, že formulují a „překládají si“ sdělení obtížně, neobratně. Jiní totéž dovedou lépe. Zúžený kód znamená omezenou slovní zásobu, používání jen krátkých a jednoduchých vět, předvídatelný sled vět, monotónnost v používání spojek, časté používání stálých slovních obrátů, krátké otázky, problémy s používáním cizích slov a nepřímé zaujímání osobních stanovisek.

**Rozvinutý kód** naproti tomu znamená velkou slovní zásobu, schopnost formulovat složité větné struktury, správně používat gramatiku, rozlišovat spojky, používat výstižné předložky, přídavná jména, příslovce, cizí slova. Znamená to také schopnost zaujmout a jasně vyjádřit osobní stanovisko. S rozvinutým kódem se ovšem nenarodíme. Záleží jistě na výchově, na četbě, příležitostech ke kvalitní komunikaci.

Dá se říci, že se člověk hodí tam, „...kde se mluví jeho „vlastní řečí“, a cítí se tam proto dobře, protože ve způsobu užívání řeči se odráží „určitá forma strukturování pocitů, a tím i prostředek interakce s prostředím a reakce na ně.“<sup>1</sup>

**„Tak zítra vám cvaknou hlavu a pak se uvidí,“ pravila zdravotní sestra pacientovi. Ten se na nic dál neptal, ale vylekal se a své manželce vzápětí sděloval: „Zítra mě budou asi operovat. Ale primář o tom nic neříkal. To je asi špatné, možná mi nechtějí říct pravdu...“ Kde se stala komunikační chyba?**

- a) Sestra použila nevhodně zdravotnický žargon.
- b) Pacient se dost nesnažil, aby správně porozuměl.
- c) Sestra zbytečně informovala o věcech, o který neměla pacientovi vůbec nic říkat.
- d) Pacient se měl zeptat na vysvětlení.

**a) Sestra použila nevhodně zdravotnický žargon. Ano. To je rozhodně chyba. Je třeba počítat s tím, že nám druzí nemusí dobře rozumět. Neznají žargon, odbornou terminologii. Způsob, jak sestra sdělení zakódovala, je pro ně nesrozumitelný a vlastně nemusí jít ani o zúžený kód. Sestra se neměla vyjadřovat tímto způsobem; navíc se měla ujistit, že pacient chápe, o čem je řeč.**

**b) Pacient se dost nesnažil, aby správně porozuměl. Pacient (jako člověk v jakékoli jiné situaci a roli) se sice může snažit, ale zvláště v některých situacích se prostě musí počítat**

<sup>1</sup> Belz, Horst; Siegrist, Mareo. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál 2001. ISBN 80-7178-479-6. s. 189.



*s tím, že oslovovaný člověk nemá dost informací, nemá stejné znalosti jako vy, je vyděšený apod. Upozorňujeme, že zdaleka nemusí být neinteligentní! Ostatně i málo inteligentní lidé mají stejná práva jako ostatní.*

- c) Sestra zbytečně informovala o věcech, o který neměla pacientovi vůbec nic říkat. Ne. Informovat pacienta je povinnost a z hlediska komunikace rovněž nutnost. To, že sestra upozorňovala pacienta na to, co se s ním bude dít druhý den, bylo v pořádku. Potíže způsobila sestra tím, že nepřizpůsobila formu svého sdělení možnostem příjemce (pacienta).*
- d) Pacient se měl zeptat na vysvětlení. Ano. Pacient udělá rozhodně dobře, když se bude ptát na všechny nejasnosti (zpětná vazba). Sestra však nemá předpokládat, že mlčící pacient všemu rozumí.*

**Je to na vás!**

**Nečekejte, až se zdokonalí ti druzí. To se nestane.**

**Chcete-li se s nimi dorozumět, hledejte „společnou řeč“.**

**Není to ovšem věc nějakých technik.**

**Je to věc vaší osobnosti. Tam všechno začíná!**

## 2. Okolnosti, které ovlivňují průběh komunikace – komunikační kontext

Lidé nikdy nekomunikují ve „vzduchoprázdnu“. Jejich komunikace nemůže probíhat jinak, než zasazena do nějakého kontextu. Jde o celek mnoha různých proměnných, různých okolností. Některé z nich jsme schopni postřehnout a zohlednit, jiných si však nevšimneme, neuvědomujeme si je, nemůžeme se je dozvědět apod. Komunikační kontext ovlivňuje nás (vnímání, hodnocení, způsob sdělování, interpretaci...) i druhé!

### Psychologický kontext

#### Motivace

Motivace je proces, v němž se konstituují „psychické důvody“ chování a který zaměřuje, energetizuje a udržuje cílené chování. Co vás vede ke komunikaci? A co toho druhého? Musí to být totéž? A víte o svých motivech? Některé mohou být dokonce nevědomé, některé motivy se všelijak „zakuklují“.

Nejvýznamnější důvody pro komunikaci shrnuje Vybíral ve své knize *Psychologie lidské komunikace*.<sup>2</sup>

- 1) Motivace kognitivní. Potřebujeme se vyjádřit, podělit o své myšlenky, předat „smysl“.
- 2) Motivace sduřovací. Potřebujeme kontakt s lidmi. Chceme mít pocit sounáležitosti.
- 3) Motivace sebezpotvrzovací. Potřebujeme si potvrdit vlastní identitu, upřesnit sebeobraz. Komunikujeme kvůli sobě samým.
- 4) Motivace adaptační. Sociálně se integrujeme. Signalizujeme svoji, přizpůsobujeme se okolí.
- 5) Motivace přesilová. Chceme se uplatnit, získat pozornost, uznání. Chceme vyniknout.
- 6) Motivace existenciální. Dáváme svému času nějakou strukturu, smysl. Pomáhá nám to udržet duševní zdraví.
- 7) Motivace požitkářská. I to někdy potřebujeme – uniknout starostem, rozptýlit se, pobavit.

Občas tedy hledáme odpověď na otázku: Proč mi to ten člověk říká? Souvisí s tím totiž důležitá otázka: co tím myslí?

#### Emoce

Při populárním použití obvykle emoce ztotožňujeme s pocity. Není to však přesné: emoce jsou subjektivní zážitky libosti a nelibosti doprovázené fyziologickými změnami (např. zrychlení srdeční frekvence), motorickými projevy (např. gestikulace), stavy pohotovosti a zaměřenosti (např. strach). Cit je forma zážitkového odrazu skutečnosti, neobsahuje fyziologické vazby. Cit tedy souvisí více s prožitkem, emoce zahrnuje také tělesný stav.

#### Vztahy

Každá komunikace znamená vztahování se, vztah mezi komunikujícími. Vztah může být dávno vytvořen, může být dobrý, zlepšující se, nejasný, napjatý, konfliktní, otevřeně nepřátelský, neřešený, ambivalentní atd. Tato okolnost může znamenat usnadnění nebo naopak komplikaci při komunikaci. Nebo snad neznáte nikoho, s kým se vám do rozhovoru vůbec nechce nebo dokonce s ním nejste schopni komunikovat klidně a věcně? Problémy máme také pokud si určité kvality vztahu nejsme vědomi nebo si prostě nepřipouštíme něco nepříjemného.

#### Osobnostní rysy

---

<sup>2</sup> Vybíral, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál 2000. ISBN 80-7178-291-2, str. 24 – 26.

**Temperament** je spojován s vlastnostmi stavby a činnosti nervové soustavy nebo je chápán jako styl činnosti vůbec. Obvykle vychází z klasického rozlišení čtyř typů. Sangvinik je veselý, jeho prožívání je slabé, povrchní a prchavé a nestejněměrné. Pro sangvinika nebude problém ani komunikace s neznámými lidmi. Dá se očekávat, že může být upovídáný a co vypustí z úst možná nebude brát moc vážně. Cholerik je mrzutý s prožíváním silným ale povrchním, prchavým a nestejněměrným. Od cholerika čekáme, že tu a tam vybuchne. Melancholik je smutný a jeho prožívání je silné, hluboké, trvalé a stejnoměrné. Melancholik se do komunikace nadšeně nepohne, ledacos se ho silně dotkne a slova jsou pro něj jako meče. Flegmatik je vyrovnaný a prožívá slabě, stejnoměrně, částečně hluboce a trvale. Než se rozhoupe něco sdělit, možná už budete pryč. Dovedete si představit, s jakými problémy se mohou potýkat například flegmatik s cholerikem? Jednoho všechno uvádí do varu a pokud očekává, že totéž se stane s flegmatikem, může být nemile překvapen. Proč taky nezuří? Asi mu na tom nezáleží...

Jaký vliv **mají odlišné schopnosti, vědomosti a dovednosti**? Lidé vycházejí z toho, co sami znají, dovedou a jsou schopni: jeden při formulování sdělení, druhý při jeho interpretaci. Jeden dobře ví, co všechno souvisí s nějakým problémem, druhý o tom nemusí vědět nic. Jeden řekne: „Tak to nainstalujeme.“ Druhý si pomyslí: „To asi není problém, bude to hned hotové.“ Mezi dovednosti rozhodně patří také komunikační kompetence.

**Postoje** jsou hodnotící vztahy. Jsou to sklony ustáleným způsobem reagovat na sebe, druhé i okolní svět – předměty i situace. Souvisejí se sklony a zájmy osobnosti. Lidé se svými postoji velmi liší. Centrální postoje se týkají významných objektů a v určitém směru člověku pomáhají: pomáhají mu integrovat se ve společnosti, utvrzují ho ve vztazích, pomáhají udržet vnitřní rovnováhu, kompenzovat různé komplexy, upevňují sebevědomí, pomáhají zvládat nejistotu a úzkost. Zobecněný systém postojů vytváří osobní pojetí světa a života. Jiné postoje jsou jen okrajové a týkají se něčeho nevýznamného. Druhem postojů jsou například předsudky: převzaté a tradicí udržované iracionální postoje, těžko přístupné racionální argumentaci (např. rasistické postoje). Narazíte-li při komunikaci na takovou okolnost, jakou je stereotyp, předsudek, nebudete to mít lehké. Něčí předsudek jen tak nezměníte! Raději s tím moc nepočítejte a nedivte se, že vaše racionální argumenty selhávají.

## **Sociální kontext**

### **Sociální role**

Sociální role jsou sociálně definovaná očekávání, jimiž se osoba s určitým statutem nebo sociálním postavením řídí. Od obchodního partnera očekáváme docela jiné chování než od bezdomovce, prezidenta, od svého otce nebo studenta. Kdyby se student choval jako prezident, asi bychom to považovali za nepatřičné. Pokud umíme identifikovat svoje role a víme, co se od nás očekává, snažíme se většinou očekávání splnit. Chceme být dobře přijímáni svým okolím. Některé role však přijmout nechceme a bráníme se jim. Můžeme se také dostat do konfliktu rolí nebo jsme přetíženi velkým počtem rolí a tím, že nejsme sto dostat všem svým povinnostem, které z rolí vyplývají. Problémy nastávají také když si některou roli příliš oblíbíme a nechceme se jí vzdát. Nepatřičné by bylo, kdyby se ředitel velké firmy choval „ředitelsky“ také doma ke své rodině nebo učitelka zapomínala, že nekomunikuje s žáky, ale s manželem. Sociální role se zkrátka promítá do komunikace. Mění například způsob kódování.

### **Sociální schéma**

Svoji zkušenost s lidskou společností transformujeme do sociálních schémat. Jsou to například **scénáře, schémata rolí, schémata osob sebeschéma**. Události chápou lidé na základě jakýchsi scénářů. Jednání se často drží určitého schématu, posloupností, které se

dají předvídat, odhadnout. Lidé předpokládají určitý průběh interakce. Také podle konkrétních zkušeností s určitými jednotlivci pak volíme schéma komunikace – tedy nezačínáme už „od nuly“, ale použijeme nějaký model. Při komunikaci s nějakou osobou vycházíme z toho, co víme o zvláštích dotyčného člověka. Sociální schéma řídí také naše poznávání a má například výrazný vliv na to, co si zapamatujeme.

***Když se Helenka (postava z románu I. Douskové Hrdý Budžes) zeptala režiséra budovatelské divadelní hry „Rozbřesk na dole Karel“, jestli je to komedie nebo tragédie, neodpověděl, ale na adresu Helenčiny maminky řekl: „Že si nedáte pokoj! Já se vám divím.“ Proč? Co ovlivnilo jeho zvláštní odpověď?***

- a) *Nepochopil, na co se ho děti ptají.*
  - b) *Odpovídal bezmyšlenkovitě, děti vlastně vůbec neregistroval.*
  - c) *Interpretoval si naivní dětskou otázku po svém: byl ovlivněn především kontextem otázky, reagoval na vztahovou stránku komunikace, nikoli na věcnou stránku.*
  - d) *Vadilo mu, že ho děti ruší při práci.*
  - e) *Špatně „přečetl“ tzv. metakomunikační klíč.*
- a) ***Nepochopil, na co se ho děti ptají. Jisté je, že něco opravdu nepochopil. Problém však nespočíval v neznalosti nebo neschopnosti něco vysvětlit.***
- b) ***Odpovídal bezmyšlenkovitě, děti vlastně vůbec neregistroval. Registroval je, ale stereotypně se uchýlil k interpretaci, která se za daných v daném kontextu nabízela. Jedno však nezahrnul: mluvil s malými dětmi.***
- c) ***Interpretoval si naivní dětskou otázku po svém: byl ovlivněn především kontextem otázky, reagoval na vztahovou stránku komunikace, nikoli na věcnou stránku. Ano, reagoval na širší sociální kontext i na to, co věděl o Helenčině mamince. Pokud jste knihu nečetli a hlavně pokud nemáte ani ponětí o tom, co a jak se dělo v naší zemi před rokem 1989, pak také možná nerozumíte. Režisér interpretoval dětskou naivní otázku jako kritickou narážku na kvalitu hry a společnost o které pojednává nekriticky a v zajetí ideologie. K tomu kritický postoj Helenčiny maminky... Pan režisér měl asi dojem, že si ho děti ironicky dobírají (vztahová stránka). Děti ovšem nic takového neměly na mysli a reakce pro ně byla nepochopitelná.***
- d) ***Vadilo mu, že ho děti ruší při práci. Ne. V takovém případě by patrně odpověděl jinak.***
- e) ***Špatně „přečetl“ tzv. metakomunikační klíč. Ano, to také. Domníval, se že to děti myslí jako ironii, narážky, kritiku... Jaký byl charakter komunikace? Děti otázku myslely zcela vážně a věcně. Režisér se domníval, že je míněna jinak.***

### **Sociální identifikace**

Každý se identifikujeme s nějakou sociální skupinou nebo skupinami, ke kterým chceme patřit. Osoby, s nimiž komunikujeme, také někam zařazujeme a to ovlivňuje způsob naší komunikace. I oni sami dávají často zřetelně najevo sounáležitost s určitou skupinou. Typicky se například jasně odlišují pubescenti a v rámci této věkové skupiny se dají identifikovat i další podskupiny: někteří například nosí řetězy a cvočky v oblečení i na těle a jiní zas jen značkové módní oblečení. Na první pohled poznají, kdo kam patří. Vnímání lidí podle jejich příslušnosti k nějaké skupině ovlivňuje další procesy: formování norem a také stereotypů a předsudků.

***Někdy svému kolegovi na pracovišti říkáte, co má dělat, ale on se tváří uraženě a dělá stejně něco jiného. Přitom se tolik snažíte dobře poradit. Jste starší než on a možná byste mohla být jeho matkou. Slečna, která má stůl vedle něj, se jenom pochichtává.***

- a) ***Možná neradíte dobře a mladší kolega to ví, ale nekomunikuje s vámi o tom.***

- b) *Mladší kolega je nerozumný a nevděčný.*
- c) *Mladší kolega má svoji hlavu a svoji představu o postupech. Možná jsou lepší než ty vaše.*
- d) *Rady od starších už jim nejsou dost dobré.*
- e) *Zapomínáte mimo jiné na kontext komunikace, takže se nedivte neúspěchu.*
- a) *Možná neradíte dobře a mladší kolega to ví, ale nekomunikuje s vámi o tom. Nechybí při vaší vzájemné komunikaci intenzivnější zpětná vazba? A všímáte si vůbec toho, jak mladší kolega reaguje? Pokud mu nedáte šanci vysvětlit, proč vidí problém jinak, nedivte se obtížím. Zajímejte se o jeho názor a nereagujte podrážděně, pokud je jiný než váš.*
- b) *Mladší kolega je nerozumný a nevděčný. Možná ano, možná ne. Není chyba někde jinde? Nejde snad jen o váš stereotypní pohled na všechny mladé lidi? Možná to bude váš předsudek, že?*
- c) *Mladší kolega má svoji hlavu a svoji představu o postupech. Možná jsou lepší než ty vaše. Připusťte, že to tak může být. Pokud to tak není a vaše postupy by opravdu byly vhodnější, můžete třeba tiše trpět, můžete jít někam nadávat, ale nejlepší bude hledat efektivnější způsob komunikace o zmiňovaných postupech.*
- d) *Rady od starších už jim nejsou dost dobré. Pěkný předsudek, že? Nedivte se, že vás mladík bere možná s rezervou. Nesnažte se komandovat a věčně kritizovat. Neustálá kritika a nevyžádané rady jsou dosti účinnou bariérou pro zdravou komunikaci.*
- e) *Zapomínáte mimo jiné na kontext komunikace, takže se nedivte neúspěchu. Vzhledem k pochytávající se slečně a mladému kolegovi to může být právě takto. Přemýšlejte trochu také o okolnostech, za kterých své rady poskytnete. Předně: jste starší žena. Možná kolegovi připomínáte matku, se kterou měl vždycky nějaké spory. Dále je tu přítomna další osoba: chichotající se slečna. Přítomnost někoho dalšího může situaci dost změnit. Před mladou kolegyní hraje dotyčný muž možná nějakou roli, které jste si vy nevšimla. Maminkovské rady do ní nemusejí zapadat. Nezapomínejme také na to, že jakékoli poskytování nevyžádaných rad samo o sobě může být druhým hodně nepříjemné.*

## Kulturní kontext

Existují určité **kulturní vzorce** ovlivňující naše chování. V souvislosti s komunikací mohli bychom také mluvit o **komunikačních stylech** jednotlivých národů nebo o **komunikačních standardech**. O českém komunikačním stylu se například říká, že značně spoléhá na implicitní komunikaci a významný je situační kontext. Předpokládá se tedy, že mnoho pochopí partner z neverbální komunikace a kontextu – jde o už zmiňovanou konotativní stránku sdělení, sdělení „mezi řádky“. Je to značně alibistické: vyjádříte se opatrně a nepřímou, jen pomocí narážek. Sdělení pak nemůže být stručné ani věcné. Spoléhání na znalost kontextu značně zvyšuje riziko nedorozumění. Češi si libují v nepřímém a rozvleklém kroužení kolem problému. Neradi se naopak pouštějí do nejistých konfliktů, neradi hodnotí, zpětnou vazbou šetří (neposkytují, nežádají ji). Raději mlčí a to, co považují za samozřejmost ani nesdělují. Oceňují také humor a ironii.

Komunikační styly se mohou značně lišit a proto je důležité znát příslušnou kulturu a zjistit si informace o specifikách komunikace.

Jiná kultura může znamenat také jinou interpretaci významu, kolize způsobené rozdílnou etiketou apod. Doporučujeme využít například publikace Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl nebo Ivana Šronka.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Nový, I., Schroll-Machl, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press 1999. 183 s. ISBN 80-7261-009-0.

Šroněk, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada 2001. 167 s. Manažer. ISBN 80-247-0012-3.

## **Fyzický kontext**

Jde o prostředí a čas a o to, jak působí na lidi. Těžko bychom mohli tvrdit, že na nás nic takového nemá vliv. Spíš si ho někdo neuvědomuje nebo nechce něco takového připustit.

Jak na vás zapůsobí příjemná kancelář, strohý jednací sál, špinavá chodba, velmi atraktivní restaurace, prestižní sportoviště, izolace při jednání, ztížené možnosti odchodu, prestižní adresa, velikost a luxusní vybavení kanceláře, domácí půda, technická zařízení a přístroje kolem, nevítaní svědkové kolem vás, bezprostřední pohled na objekt jednání, početní převaha protistrany, zima, horko, nebezpečný ruch, nutnost vyzout se z bot nebo sedět na bobku apod.?

A jak vnímáte vliv času? Myslíte, že vaši komunikaci po formální i obsahové stránce může ovlivnit to, že následuje po nějaké události (výjimečné, vážné, veselé, překvapující...) nebo před nějakou očekávanou událostí? Těšíte se, máte strach, tápete, jste nervózní...? Jak jednáte v časové tísní – například pokud se po týdnu jednání už musíte vrátit a za chvíli vám letí letadlo? Jak se vám komunikuje, pokud vám za pár okamžiků končí přestávka? Jste ovlivněni denní dobou? Dokážete totéž za svítání, po obědě, na konci pracovní doby nebo když jste byli nuceni přerušit dovolenou?

**Sociální interakce se odehrává vždy v nějakém kontextu  
a ten ji nutně ovlivňuje!**

**Není žádná ideální varianta komunikace  
– vždy záleží na účastnících komunikace a situaci.**

### 3. Komunikační axiomy

Jedna ze škol (teorie) sociální komunikace<sup>4</sup> formuluje několik axiomů, zásadních pouček, východiskových vět:

- 1) Není možné nekomunikovat.
- 2) Každá komunikace má obsahovou a vztahovou stránku. Vztahová stránka ovlivňuje obsahovou.
- 3) Druh vztahu je v souladu s fázováním komunikačních sledů mezi komunikujícími.
- 4) Komunikace je digitální a analogová.
- 5) Komunikační výměny jsou buď symetrické nebo komplementární podle toho, jestli jsou založeny na rovnosti nebo rozdílnosti.

#### Nelze nekomunikovat

*Co je míněno tvrzením, že „nelze nekomunikovat“?*

- a) *Lidé jsou upovídání a vždycky vás někdo bude zdržovat.*
  - b) *Člověk musí komunikovat, aby se nezbláznil.*
  - c) *Pokud dojde k interakci mezi lidmi, probíhá vlastně také komunikace.*
  - d) *Komunikovat je třeba, abyste mohli žít v lidské společnosti.*
- 
- a) *Lidé jsou upovídání a vždycky vás někdo bude zdržovat. Lidé si opravdu rádi povídají, avšak to není vysvětlení zmiňovaného komunikačního axiomu.*
  - b) *Člověk musí komunikovat, aby se nezbláznil. Ani to nevysvětluje tento komunikační axiom.*
  - c) *Pokud dojde k interakci mezi lidmi, probíhá vlastně také komunikace. Ano. V širším pojetí komunikace za ni považujeme i nevědomé působení na druhé: např. tím, co si spontánně obléknete na schůzku, že se kolemjdoucímu nedíváte dlouho do očí apod.*
  - d) *Komunikovat je třeba, abyste mohli žít v lidské společnosti. To jistě nelze zpochybňovat, ale vysvětlení tohoto komunikačního axiomu to není.*

Veškeré chování v interakční situaci má význam sdělení, tj. je komunikací. Ať už vyvíjíme nějakou aktivitu nebo ne, mluvíme nebo mlčíme, stejně něco sdělujeme. I když zůstaneme k někomu, s kým o sobě navzájem víme, otočení zády, může to být interpretováno jako sdělení.

#### Každá komunikace má obsahový a vztahový aspekt. Vztahový aspekt určuje obsahový

Komunikace zprostředkuje věcnou informaci, data. Mohli bychom mluvit o „zprávovém“ charakteru. Současně předpokládá vazbu (vyplývá z interakce mezi živými lidmi) a tím definuje vztah a vyvolává chování. Sdělení vzniká v kontextu vztahování se dvou nebo více lidí. Vztah může být vyjádřen verbálně i neverbálně; vztahu lze porozumět z kontextu, ve kterém komunikace probíhá.

Při komunikaci mezi lidmi nejsou vztahy většinou vědomě definovány. Jsou-li vztahy v pořádku, jsou zdravé a spontánní, pak to ani není nutné. Pokud spolu komunikují lidé dospěle a jako zralé osobnosti, pak se dokážou přenést přes situace, které jiní zvládají špatně. Nemají například zapotřebí řešit, jak budou komunikovat s člověkem jiné barvy pleti, jiného

<sup>4</sup> Watzlawick, P., Bavelasová, J. B., Jackson, D. D. *Pragmatika lidské komunikace. Interakční vzorce, patologie a pradoxy*. 1. vyd. Hradec Králové: Konfrontace 1999. ISBN 80-86088-04-9.

názoru, jiného sociálního postavení. Mohou se soustředit hlavně na obsahovou stránku komunikace.

Naneštěstí lidé žijí a komunikují často ovlivněni hloupostí, ignorancí, iracionalitou, nepřátelstvím, lhostejností, citovou plochostí atd. V takovém případě musejí zúčastnění lidé zaměřit svoji pozornost na vyjasnění povahy vztahu (jak to vlastně mezi námi je, kdo ustoupí, jak to myslí, kdo změní chování...). Vztahový aspekt se dostává do popředí a do pozadí naopak obsahový aspekt komunikace. Domluva o obsahové stránce je tím komplikována. Lidé jsou například méně sdílní, taktizují, zastírají své záměry, lžou, jsou neochotni vysvětlovat, nenaslouchají jak by měli.

## **Druh vztahu je v souladu s fázováním komunikačních sledů mezi komunikujícími**

*„Karle, jak ti chutnají ta kávová kolečka?“ ptá se manželka. Manžel rozpačitě pokrčí rameny, podívá se na mísu s pečivem a zeptá se: „Která to jsou?“ Manželka se zlostně podívá a ironicky reaguje: „No jo, jako tvoje maminka to neumím!“ „Tak se to od ní nauč!“ odsekne znechuceně manžel. Přestřelka se rozjíždí: „Vždyť můžeš trávit vánoce u ní!“ „Potřebuješ, abych tu nepřekážel?“ „Jo, aby ses pořád po mě nevozil!“ „Pokud se tu někdo po někom vozí, jsi to ty!“ „A kdo začal, co?“ Kde se stala chyba?*

- a) *Manžel nebyl dost citlivý při ochutnávání koleček.*
- b) *Manželka ani nečekala nějakou pochvalu, předpokládala spíš jízlivou narážku, která se jí hodila.*
- c) *Manžel ji měl ujistit, že ji s matkou nesrovnává.*
- d) *Manželka se neměla na nic ptát.*

a) *Manžel nebyl dost citlivý při ochutnávání koleček. Možná opravdu nepoznal rozdíl. Možná ještě neochutnal, možná... Jeho žena stejně asi čekala jen na „příhrávku“.*

b) *Manželka ani nečekala nějakou pochvalu, předpokládala spíš jízlivou narážku, která se jí hodila. Nejspíš tu vládne permanentní napětí a popichování. Manželka si prostě všechno, co jen trochu vypadá jako kritika, vysvětluje jako útok proti sobě. Možná jí to vyhovuje. Kdo začal konflikt se už určitě stejně nedá. Mohlo to být před hodinou, když manžel odmítl spravovat vodovodní kohoutek, mohlo to být před deseti lety, když se ti dva vzali...*

c) *Manžel ji měl ujistit, že ji s matkou nesrovnává. Snad by pomohlo, kdyby nereagoval na poslední narážku o mamince a řekl například: „Ukaž, dej mi ještě jedno k ochutnání... hm, už to chce jen rozležet...“ Jenomže v případě permanentních šarvátek to tak snadné není.*

d) *Manželka se neměla na nic ptát. Snad. Trvalé mlčení v domácnosti ovšem není řešení.*

Při komunikaci si lidé vyměňují role mluvčího a příjemce sdělení, střídají se při výměně sdělení. Střídání - fázování je často zdrojem potíží, pokud se komunikující lidé neshodnou v tom, jak má fázování probíhat. Zjednodušeně: kdo vlastně začal, kdo rozpoutal konflikt, kdo první pronesl štiplavou narážku, kdo na druhého jen reaguje, kdo se brání... Kolotoč výměn může být pak nekonečný, napětí se může nesnesitelně stupňovat. Pokud jde o lidi na pracovišti, pomohl by snad nějaký neutrální prostředník, který by se souhlasem obou stran formuloval nějaká pravidla komunikace.



## Komunikace je digitální a analogová.

*Craig Mello údajně během své přednášky promítl animaci televize CBS. Tato animace ukazovala dvouvláknovou RNA, která se rozevívá a zavírá a připomíná tlamu zvířete. Když se na obrázku objeví malá jednotlivá vlákénka (zobrazují takzvanou mediátorovou RNA, která přináší informace od nechtěného genu), "tlama" je rozkouše a zničí. O co profesoru Mellovi šlo?<sup>5</sup>*

- a) *Podceňuje veřejnost a výsledky své práce sděluje zlehčujícím způsobem.*
  - b) *Chce veřejnosti vyjít vstříc a prezentuje výsledky své práce tak, aby pobavily.*
  - c) *Chce veřejnosti vyjít vstříc a prezentuje výsledky své práce „digitálně“ i „analogově“, aby sdělení bylo co možná nejsrozumitelnější.*
  - d) *Je to podivín, který se chová nadřazeně.*
- 
- a) *Podceňuje veřejnost a výsledky své práce sděluje zlehčujícím způsobem. Ne. Humor ostatně patří i k zcela seriózním tématům a sdělením.*
  - b) *Chce veřejnosti vyjít vstříc a prezentuje výsledky své práce tak, aby pobavily. Ne. Vědce si nepleťme s „baviči“. Jejich cílem je něco jiného. Na druhé straně: pobavit trochu posluchače znamená přitáhnout jejich pozornost a díky tomu také pomoci jejich porozumění.*
  - c) *Chce veřejnosti vyjít vstříc a prezentuje výsledky své práce „digitálně“ i „analogově“, aby sdělení bylo co nejsrozumitelnější. Profesor Mello běžně používá jazyk a odbornou terminologii, vzorce apod. Vědci se prostě domluvili, že určité vzorce budou popisovat to a to... jde o sématickou konvenci. Jinak ony vzorce či slova nijak nepřipomínají to, co popisují. Například se tomu nepodobají. Takové sdělení může být i při velké složitosti velmi přesné. Porozumět mu je však obtížné. Profesor tedy chtěl za pomoci filmařů (nebo ho k tomu přivedli oni) své sdělení předat také „analogově“. Použil k označení věci něco, co je jí „podobá“. Výsledek byl dobrý: Craig Mello prý prohlásil, že filmaři vysvětlili jeho práci za pár vteřin. "Nikdy se mi nepodařilo takhle jasně ukázat podstatu své práce během pár vteřin," komentoval prý profesor Mello se smíchem promítanou animaci.*
  - d) *Je to podivín, který se chová nadřazeně. Proč si myslíte právě to? Pokud jste si ji vybrali, zvažte, co na vás tak negativně zapůsobilo. Co třeba nějaké vlastní trpké zkušenosti s prezentacemi nebo trochu „přerostlé ucho“ pro sebeprojev druhých lidí nebo vztahy? Pátřejte.*

Digitální komunikace vychází z konvenčních označení (jazyk, kterým mluvíme, učili jsme se ho ve škole, vzorce apod.). Mezi slovem a označovanou věcí není kromě sémantické konvence žádná souvislost. Obsah takto vyjádřený může být složitý a velmi abstraktní. Digitální jazyk má logickou skladbu. Není však vždy dobře použitelný pro vyjádření vztahů, pocitů a podobných témat.

Analogově označujeme věc něčím, co je jí „podobá“. Pomáháme si příměry, metaforami, neverbálními prostředky. Analogově téměř nelze vyjadřovat abstraktní představy nebo přesně definovat. Pro vyjádření jemností vztahů, pocitů apod. je však analogová komunikace nezastupitelná.

Běžně využíváme při komunikaci oba způsoby. Některý nám však může dokonce připadat příjemnější a preferujeme jej. Při „překlada“ z jednoho do druhého mohou nastat potíže. Dochází pochopitelně ke zkreslení, ztrátě informace, neporozumění.

<sup>5</sup> Tuček, Josef. Rozumí si vědci s veřejností? A sami mezi sebou? [on line]. [cit. 16. 8. 2007] Dostupné na internetu: <http://aktualne.centrum.cz/veda/clanek.phtml?id=486313>

**Manželé se chystají na procházku. Manžel se dívá do skříně a volá na manželku: „Co si mám vzít na sebe?“ Manželka se češe a odpovídá: „Bylo tam sedm stupňů!“ Manžel je stále nerozhodný: „Ale já potřebuji vědět, jak tam je?“ Kde se stala chyba?**

a) *Manžel je nesamostatný.*

b) *Manžel byl dlouho v tropech a teď neví, co obnáší sedm stupňů.*

c) *Manžel tápe, protože potřeboval jinou odpověď.*

a) **Manžel je nesamostatný. Kdo ví? Pátrejme po jiném důvodu nepochopení.**

b) **Manžel byl dlouho v tropech a teď neví, co obnáší sedm stupňů. Ani to nebylo řečeno.**

c) **Tápe, protože potřeboval jinou odpověď. To je pravděpodobné. Všimněte si, že neformuloval otázku tzv. digitálně. Odpověď však digitální byla. Někdo chce slyšet počet stupňů a někdo jestli je to venku například „na teplou bundu“. Zdá se, že by mu více vyhovovala například odpověď: „Vezmi si něco asi jako včera.“ Kdyby se manželka ptala, kolik je venku stupňů, a dostala odpověď: „Vezmi si něco asi jako včera,“ možná by byla nespokojená. Je totiž možné, že manželka preferuje digitální komunikaci a manžel spíše analogovou.**

### **Komunikační výměny jsou buď symetrické nebo komplementární podle toho, jestli jsou založeny na rovnosti nebo rozdílnosti**

Symetrická je komunikace, pokud lidé odrážejí chování toho druhého. Pokud jde o přátelskou komunikaci, je to v pořádku. Symetrické ovšem může být také „špičkování“, které vede k eskalaci napětí. Vzpomeňte si na dvojici manželů, kteří se začali dohadovat o vánočním pečivu. Jeden by rád trumfнул druhého svou štiplavostí. Symetricky přidávají a ústup považují za nepřijatelný.

Komplementární je komunikace tehdy, když se lidé vzájemně dobrovolně doplňují. Jeden se kupříkladu dobrovolně přizpůsobí druhému a nechá ho hrát roli dominantního. Vychází přitom z jejich rozdílnosti. První nerad rozhoduje, druhý je ráznější. Oběma to vyhovuje.

## 4. Emoční inteligence a empatie

**Na začátku další kapitoly opakujeme:  
nečekejte žádné zázraky při zlepšení komunikace,  
pokud nehodláte vážně přemýšlet o sobě!**

### Emoční inteligence

Řešení některých problémů podporuje zvláštní druh inteligence – emocionální (či emoční) inteligenci. EI bývá charakterizována jako schopnost zpracovávat systém emocí a těžit z něj, schopnost zpracování emočních informací, komplexní způsobilost řešit emocionální problémy, jako úspěšné zvládnání mezilidských vztahů či schopnost „vyjít“ s lidmi. Předpokládá se, že emočně inteligentní lidé jsou sociálně úspěšnější.

Základními schopnostmi jsou vnímání, posuzování a vyjadřování emocí. Jde zejména o schopnost identifikovat emoce u sebe a rozlišovat mezi emocemi, vyjadřovat emoce a identifikovat emoce u druhých.

Dále si autoři všímají užítí emocí k lepšímu usuzování.

Další třídou schopností ve vztahu k emocím je porozumění emocím a jejich analýza: jde o schopnost označovat emoce, rozpoznat vztahy mezi slovy a emocemi, schopnost interpretovat významy emocí ve vztazích, porozumět složitým pocitům a rozeznávat přechody mezi nimi.

K nejvyšším dovednostem pak patří promyšlená regulace emocí podporující emoční a intelektový růst. Jde o schopnost zůstat otevřený příjemným i nepříjemným pocitům, schopnost promyšleně se oddat emoci nebo od ní získat odstup, sledovat emoce ve vztahu k sobě i ostatním a umět zvládat negativní emoce a posilovat pozitivní.<sup>6</sup>

Definice EI je si v mnohém velmi blízká s Thorndikeovou definicí **sociální inteligence** z 20. let minulého století, která mluví o porozumění druhým a moudrém jednání v interpersonálních vztazích.

„Emočně inteligentní reagování je takové reagování, které dává přiměřený „průchod“ vnitřnímu, emočními podněty rozrušenému kontextu a zároveň bere ohled na kontext dané situace. Emočně inteligentní jedinci nezůstávají ani chladní, emočně nečitelní či citově nudní, na druhou stranu nereagují výbušně a se ztrátou kontroly nad svou fyziologickou podrážděností.“<sup>7</sup>

***Je pro komunikaci vhodné uvědomovat si v nějaké situaci, co právě pocítujeme?***

a) *Ne, jen to odvádí od věcného obsahu.*

b) *Ne, přehrabování v pocitech oslabuje, vede ke zmatku.*

c) *Ano, pocity ovlivňují naši komunikaci a je dobré vědět jak.*

d) *Ano, pocity ovlivňují naši komunikaci a je třeba mít je pod kontrolou.*

a) ***Ne, jen to odvádí od věcného obsahu.*** *Možná patříte mezi ty, kteří svoje emoce nekážou dobře identifikovat a svoje pocity pojmenovat. Nebo patříte mezi jiné lidi, kteří se svých pocitů trochu nebo hodně bojí? Třeba si je ani nechcete přiznat. Snažíte se o nich raději ani nevědět? Možná je to pro vás opravdu moc těžké a třeba se hledíte vyhnout něčemu opravdu bolestnému. Nebo jste tak vychovaní a myšlenku, že pocity jsou nadbytečné, zdržují, odvádějí od skutečné práce jste přejali od nějakých autorit? Autority se mohou mýlit!*

<sup>6</sup> Schulze R., Roberts, R. D. (ed.) *Emoční inteligence. Přehled základních přístupů a aplikací*. 1. vydání. Praha: Portál 2007. ISBN 978-80-7367-229-4, s. 58 – 59.

<sup>7</sup> Vybíral, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál 2000. ISBN 80-7178-291-2. s. 77.

- b) *Ne, přehrabování v pocitech oslabuje, vede ke zmatku. Sem patří stejné odpovědi, jako k předchozímu bodu.*
- c) *Ano, pocity ovlivňují naši komunikaci a je dobré vědět jak. Ano. Připustíte přece, že jinak komunikujete, když se cítíte uvolněně a příjemně a jinak, když pociťujete třeba silnou zlost. Víte přinejmenším, že jiní lidé mohou mít jiné pocity, že pocity ovlivňují úsudek (ráno je moudřejší večera apod.), a víte, co s vámi emoce a pocity dovedou a jak s nimi žít.*
- d) *Ano, pocity ovlivňují naši komunikaci a je třeba mít je pod kontrolou. Když si člověk uvědomí, co s ním aktuálně „cloumá“, může na to vhodně zareagovat. Například odloží jednání, odloží důležité rozhodnutí, pokusí se nevyslovovat žádné hodnocení apod. Nebo si řekne: dnes jsem nějaká divná, nevím sice proč, ale vím, že to přejde. Představovat si, že můžeme mít všechno pod kontrolou je však nesprávné.*

## Empatie

Empatie bývá definována jako schopnost vcítit se do pocitů, myšlení a jednání druhé osoby, jako schopnost chápat svět včetně vlastního chování z hlediska druhých.

Jako dvě schopnosti integrované do celku bychom mohli rozlišit **kognitivní empatii** – sdílení mentální perspektivy a **emocionální empatii** – sdílení emocí. Kognitivní empatie umožňuje lidem porozumět a předvídat jednání druhých a usnadňuje komunikaci – například volbou vhodného kódu. Emocionální empatie je afektivní odpověď i emocionální odpověď na situaci a stav druhého a reakcí pozorovatele a umožňuje altruistické chování.

Je velmi důležité uvědomovat si rozdíl mezi empatickým přiblížením k druhé osobě a přiblížením na základě sympatie. V případě **sympatie** jde o spontánní příklon k osobě, která je nám něčím milá; je to příklon při němž člověk snadno přijme i emoce druhého, poddá se jim. Může to však znamenat ochromení jeho schopnosti pomáhat. **Empatický příklon** je však příklon vědomý a to i k osobě, která nám nemusí být právě sympatická. Empatie umožňuje rozlišit mezi vlastními emocemi a emocemi druhých. Empatický člověk si je vědom, že emoce druhého nejsou našimi autentickými emocemi. To umožňuje zachovat si „chladnou hlavu“ a druhé osobě například účinně pomoci. Empatický člověk umí zachytit rozpoložení druhého, ale zůstává sám sebou.

Empatická reakce znamená vyjádření pochopení pocitů druhého. Empatické schopnosti souvisejí úzce se schopností porozumět sobě, „vyznat se v sobě“! Jsou nám patrně částečně vrozeny a umožněny určitým neurofyziologickým mechanismem. Usuzuje se na to například z projevů malých dětí a jejich reakcí na neverbální projevy druhých dětí nebo matky. V tom případě se však mluví o „reflexní“ empatii.

### Jak empaticky reagovat?

Předpokladem je zájem o pocity druhého. Jak na tom jste, zvažte sami. Nezájem je špatná varianta, předstíraný zájem také není ideální. Snažte se vnímat druhého a zachytit co nejvíce verbálních i neverbálních sdělení. Naslouchejte a dívejte se. Nesoustřeďte se na sebe, ale otevřete se pocitům a hlediskům druhých. Jejich hlediska a pocity nehodnoťte. Držte se spíš jen konstatování. Vyjádřete pochopení těchto pocitů a hledisek.

***Právě jste se dozvěděli, že vaše přítelkyně přišla o svého pejska. Vidíte, že je opravdu nešťastná. Rádi byste jí trochu pomohli.***

- a) *Neříkáte nic, raději odvedete hovor někam jinam. Nemá smysl oživovat ránu.*
- b) *Snažíte se ji povzbudit: „To zvládneš. Však ono to časem přejde. Nejlepší je pořádit si hned nové štěně.“*
- c) *Snažíte se zmírnit situaci: „Ale no tak, vždyť to byl jen pes...“*

- d) *Snažíte se trochu zavtipkovat: „Takhle kdyby tchýně třeba...“*
- e) *Neodporujete: „To se nedivím, že jsi smutná. Mě by to taky sebralo.“*
- a) ***Neříkáte nic, raději odvedete hovor někam jinam. Nemá smysl oživovat ránu. Je to lepší, než devalvovat něčí pocity nebo je odmítat, zlehčovat situaci apod. I neverbálně lze vyjádřit druhému své pochopení: výrazem ve tváři, očima, dotekem a pod.***
- b) ***Snažíte se ji povzbudit: „To zvládneš. Však ono to časem přejde. Nejlepší je pořádit si hned nové štěně.“*** *Myslíte to možná dobře a chcete pomoci. Výsledek však nebude nejlepší. Posloucháte se, co vlastně říkáte? „Není to tak hrozné, rychle na miláčka zapomeň.“ Citlivějším lidem to nebude příjemné.*
- c) ***Snažíte se zmírnit situaci: „Ale no tak, vždyť to byl jen pes...“*** *Devalvujete vztah vaší přítelkyně k jejímu pejskovi. Citlivého člověka to zraní. Jsou ovšem lidé, kteří vztahy nepovažují za to nejdůležitější a vztah k pejskovi je pro ně něčím podivným a nepochopitelným. Pokud k nim patříte, vezte, že s lidmi lépe vyjdete, když budete respektovat to, co je pro ně důležité.*
- d) ***Snažíte se trochu zavtipkovat: „Takhle kdyby tchýně třeba...“*** *Žerty stranou! Vaše přítelkyně prožívá nepříjemné smutné pocity. Takhle byste mohli něco opravdu pokazit.*
- e) ***Neodporujete: „To se nedivím, že jsi smutná. Mě by to taky sebralo. Ano. Jinými slovy totiž říkáte to, co právě kamarádka prožívá. Neodmítáte její pocity, nenutíte ji, aby se cítila jinak.***

***Klient se do vás rozčileně pustí: „Ani nelézt jsem vás nemohl, vždyť to nemáte označené, žádná cedule. Motal jsem se tady..., toho času než jsem to našel...!“ Jak bude nejvhodnější zareagovat?***

- a) *Mlčíte a čekáte, až se uklidní.*
- b) *Řeknete, že ostatní vás našli bez problému.*
- c) *Bráníte se: „On je taky řidič a řidič. To se musí pořádně koukat...“*
- d) *Chlácholíte ho: „No snad to nebylo tak hrozné. Nakonec jste se sem dostal, tak vidíte!“*
- e) *Chcete ho uklidnit: „Máte pravdu, může vám to připadat trochu nepřehledné.“*
- a) ***Mlčíte a čekáte, až se uklidní.*** *Mlčení by nebylo nejhorší, ale problém je v tom, že i tak něco ať chcete či nechcete sdělujete. Partner si určitě nějak interpretuje jednak vaše mlčení a samozřejmě také vaše jednání: např. jak se na něj díváte, jak jste se postavili... Mlčíte-li, hodně záleží na tom, co sdělujete neverbálně.*
- b) ***Řeknete, že ostatní vás našli bez problému.*** *Kdepak! Pročpak byste měli přilévat olej do ohně? Jinými slovy: pročpak byste měli takto neobratně odmítat námítky rozčileného člověka? Říkáte mu vlastně něco jako: „Jen vy jste tak nešikovný, že jste nenašel cestu.“ Ať už to je pravda nebo není, je to opravdu zbytečné a netaktické popichování.*
- c) ***Bráníte se: „On je taky řidič a řidič. To se musí pořádně koukat...“*** *Otevřený útok nebo obrana budou mít asi podobné důsledky. Jak byste zareagovali vy? Uklidnilo by vás to? Přešli byste k věcné komunikaci nebo byste se nedali a snažili se dokázat, že vy máte právo zlobit se. Předpokládáme, že dojdete nakonec k odpovědi na tuto variantu: ne!*
- d) ***Chlácholíte ho: „No snad to nebylo tak hrozné. Nakonec jste se sem dostal, tak vidíte!“*** *Co někomu připadá hodně nepříjemné, jiný vidí jinak. Pro vašeho klienta mohlo být opravdu dost stresující nalézt cestu. Proč jeho pocity shazovat, devalvovat, neakceptovat?*

*Uklidňujte ho nějak taktičtěji, tento způsob by se ho mohl trochu dotknout: „Ale co mi to tu říkáte? Hledal jste to vy nebo já? Příště už sem nepojedu!“*

- e) ***Chcete ho uklidnit: „Máte pravdu, může vám to připadat trochu nepřehledné.“*** *Ano! Souhlasit se vším, s čím se souhlasit dá. Vašemu klientovi to může připadat nepřehledné, ať už je to jakékoli. Akceptujete to, jak se cítí, a to samo o sobě je uklidňující. Nemusíte se vrhat do nějakých seabemrskáčských omluv, nemusíte ani nic vysvětlovat. O to jistě nikdo ani nestojí. Nerozpítvávejte situaci. Zamyslete se o ní později; nešlo by opravdu něco vylepšit?*

**Empatické dovednosti mohou lidé rozvíjet a trénovat!**

## 5. Zdravá komunikace nebo přetvářka a lhaní?

### Zdravá komunikace

Zdravá komunikace je funkční a kvalitní. Je účinnější nejen pro předávání věcných obsahů, ale také pro formování a udržování dobrých vztahů s lidmi. Bezpochyby se to odráží v našem sebehodnocení, pocitech, spokojenosti.

Jako vlastnosti zdravě komunikujícího jedince označuje Z. Vybíral to, že člověk:

- pozitivně vidí sám sebe, věří si;
- dokáže být, vždy podle dané situace, jak empatický, tak neústupný, umí být vstřícný i odměřený;
- není rivalizující typ, což nevyklučuje náročnost kladenou na sebe;
- umí pracovat na tvorbě kompromisu;
- ustoupí-li, neobviňuje;
- hodnotí teprve tehdy, až si vyslechne celou informaci (umí pozorně naslouchat);
- je otevřený změnám a rozmanitosti názorů;
- nediskvalifikuje ani ve vztahové, ani ve věcné rovině;
- umí komunikaci řídit, regulovat její směr a strukturovat ji;
- umí neutralizovat konflikty, kolize a napětí nebo jich tvořivě využít;
- nezamlouvá, neodbíhá, nemlží;
- sám se umí uměřeně „odhalit“.<sup>8</sup>

Ze sebeprojevení má však mnoho lidí strach. Kořeny jsou obvykle někde v dětství – ve střetu s normami, s požadavky na výkonnost, v bojích s vlastními pocity nedostačivosti. Jen pokud se člověk chová v souladu se svým vnitřním prožíváním, lze mluvit o opravdovosti. Jinak jde o život za fasádou, maskou. Skrýváme za ní všechno, co považujeme za nedobré, nevhodné, za slabinu. Skrýváme se za věcnou a hlavně neosobní komunikací, za formálnost a vyumělkovanost, nepřirozené neverbální chování. Znamená to bohužel výdej energie při snížené efektivnosti sdělování věcného obsahu a při komplikacích ve vztazích mezi lidmi. Příznivé to není samozřejmě ani našemu zdraví.

Cílem zdravé komunikace je něco jiného. Velice překvapivě může znít výzva: „**Méně se starej o dobrý dojem! Přílišná péče o něj znamená ztrátu energie a zároveň je zapřisáhlým nepřítelem jasné, věcné a spolupracující komunikace!**“<sup>9</sup> Předpokladem je schopnost sebepoznání – jen, když víme, co cítíme, můžeme to také projevit. Soulad mezi tím, co prožíváme, jak si to uvědomujeme a jak to projevujeme, má rozhodně vliv na kvalitu komunikace. Sdělení jsou za takových okolností důvěryhodnější a vytváří se dobré podmínky pro porozumění, soustředění, vzájemné ocenění. Proto považujeme za důležitou kapitolu o emoční inteligenci!

Mnohý samozřejmě namítne, že dnes není možné projevovat skutečné city, reagovat bezprostředně apod. Společnost si žádá něco jiného. Žádoucí také není vychrlit na druhé všechno bez ohledu na jeho city. Nakolik by tedy mohli být lidé autentičtí, opravdoví? Jistě jsou tu nějaké mantinely, limity. Důležitá je pravda, ale také povaha vztahu (jeden z axiomů sociální komunikace říká: komunikace má obsahovou a vztahovou stránku!), možnosti příjemce a nároky situace. Opravdovost při sdělování musí být výběrová: neměla by být destruktivní (ohrožovat mluvčího ani druhé) a měla by překročit hranice pokrytectví.

<sup>8</sup> Vybíral, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál 2000. ISBN 80-7178-291-2 s. 220.

<sup>9</sup> Schulz von Thun, F. *Jak spolu komunikujeme? Překonávání nesnází při dorozumívání*. 1. vyd. Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-0832-9. s. 84.

## **Záměrné lhaní nebo jiné druhy klamání, předstírání**

Předstírání a klamání i záměrná lež jsou součástí našeho chování a to v různé míře. Zvláště v dnešní době působí na člověka silný tlak k předstírání pocitů, kvality vztahů a podobně: tvůrci image, lektoři managementu působivosti a mnozí další své posluchače (na zakázku firmy) přesvědčují a učí, jak působit co nejlepším dojmem, aby bylo vyhověno očekávání zákazníků, nadřízených, voličů, a dalších.

Na jedné straně může jít o tlak, který člověk považuje za omezení (prodavačky jsou povinny se usmívat), ale často lidé přijímají přetvářku dobrovolně, považují to za normální stav. Přetvářka se natolik zautomatizuje, že se stane náhradní přirozeností a lidé se začnou řídit pravidly nevědomky. Zvyknou si tvářit se podle situace, očekávání. Hrají svoje role třeba i s pocitem uspokojení, že se jim to daří. Sžívají se se svou rolí tak, že oklamou sami sebe. Cítí se však svobodní a autentičtí. Někteří lidé se velice snaží o co nejlepší první dojem. Nejde jim jen o to, aby ho zbytečně nepokazili, ale spíš, aby udělali dojem, že jsou lepší. Chtějí být oblíbeni a uznáváni. Chovají se rozdílně s různými komunikačními partnery a v různých prostředích, přičemž nejde o snahu vyjít vstříc partnerovi, ale využít okolnosti. Jsou to sociální chameleoni.

Vyjadřované emoce mohou být přetvářkou s dalšími úmysly: důvodem může být také přání cítit se dobře, příjemný vnitřní pocit si navodit.

### **Rozpoznáme lež?**

Pokud si děláte velké naděje, vzdejte se jich. Představa, že existují nějaké typické projevy lži, které můžeme zachytit a identifikovat, je zavádějící. Neplatí staré mýty o tom, že lháři uhýbají pohledem, mluví pomaleji nebo se škrábou na nose!

Někteří lidé jsou při lhaní skutečně trochu čitelnější. Jsou nezkušení, mají zábrany, taková situace je jim nepříjemná. Vedle nich se však vyskytují zdatní a zkušení lháři. Ve svém počínání jsou značně otrlí. Někdy se naučí neuvědoměle tak dobře lhát, že vypadají úplně přirozeně.

Lepší šance k rozpoznání lži máme u příslušníků vlastní kultury a u lidí, které dobře známe z různých situací. Často je citován sociální psycholog Aldert Vrij a jeho doporučení pro identifikaci lži. Jistě se vyplácí nepřečeňovat se a nespolehat se jen na neverbální signály ani na to na to, že se lhář sám prozradí. Zvýšením jejich motivace k úspěchu se zvýší také pravděpodobnost nějakých chyb, kterých se dopustí a tím se prozradí. Je tedy výhodné přesvědčit lháře, že jde o hodně. Výhodné je také mít možnost soustředit se jen na pozorování lháře. Pokud se lháři dostanou do časové tísně, stává se jim, že se vzhledem k nutnosti více přemýšlet a soustředit se na konstrukci lži začnou méně přirozeně pohybovat a omezí gestikulaci.

Pro identifikaci lži je rovněž důležité všimnout si zejména akustických kritérií – například tónu hlasu, různých zaváhání, apod. Nezapomínejme také na obsah řeči lháře: může být nejspolehlivějším indikátorem!

Vždy je třeba značné opatrnosti, abychom nepovažovali za lháře někoho, kdo je nevinný. Může se to stát například v důsledku našich předsudků. Kdo je obklopen lží, jen s obtížemi překonává nedůvěru. Když očekává, že jeho partner lže, všimá si a nachází signály lži, které mu jeho předpoklad potvrzují. Vliv mají také další předsudky, například ty, které souvisejí s oblečením, jeho barevností, s veškerými doplňky. O tzv. Othellově chybě někteří mluví, když se obviněná (nevinná) osoba, která se má hájit, začne ze strachu o výsledek chovat podezřele, nevěrohodně. Na vině je tu příliš vysoký stres.

Přes to všechno se necháme často oklamat. Někteří autoři tvrdí, že nejsme dostatečně evolučně vybaveni k předstírání ani k odhalování klamů. Děti se neučí v rodině rozpoznávat lež, ale naopak jsou často svědky předstírání a lhaní. Důvěra k druhým lidem je také příjemnější a snazší – člověk se tak cítí lépe. Musíme si také přiznat, že občas chceme být



klamáni a domníváme se, že to má jisté výhody. Něco nevědět může znamenat jisté alibi apod. Přetvářka a lež mohou však být také v některých situacích sociálně přijatelnější než tvrdá pravda.

**Řekněte: nechtěli byste si popovídat s někým, kdo na vás nic nehraje?  
Neocenili byste u komunikačního partnera, že se sice neusmívá,  
ale je informovaný, vstřícný a mluví pravdu?**

## 6. Co si sdělujeme?

Kdybychom vycházeli z běžného předpokladu, že to, co si lidé sdělují, jsou jen informace věcné povahy, pak bychom se velice mýlili. Důsledkem takového chybného přístupu by bylo ignorování celé řady důležitých částí sdělení a narůstání pravděpodobnosti, že si neporozumíme. Co si tedy sdělujeme?

### 1) Věcný obsah

Význam informací věcné povahy není na okraji našeho zájmu. Komunikace má však nejen obsahový aspekt, ale také aspekt vztahový a ani ten by neměl být podceněn. Friedeman Schulz Von Thun mluví o „uších“: vedle věcných obsahů si lidé sdělují a naslouchají „sebeprojektivním uchem“, „vztahovým uchem“ a „výzvodným uchem.“<sup>10</sup>

### 2) Metakomunikační klíč

Je to opravdu klíč ke komunikaci a to formou sdělení o způsobu komunikace, o vztazích. Pomáhá lidem vyřešit otázku: Jak to ten druhý vlastně myslí? Vážně nebo žertuje? Je ironický nebo chválí a obdivuje? Je jeho sdělení míněno přátelsky nebo jinak? Chce mi pomoci nebo mě podvést? Proč to říká?

Mít správnou odpověď na tyto otázky je důležité. Mluvčí by měl dbát na to, aby z jeho řeči a chování bylo zřejmé, jak chce být vnímán (tedy pokud se právě nesnaží někoho žertovně nachytat nebo zcela nežertovně oklamat). Příjemce sdělení by se měl snažit, aby nepřehlédl varovné signály a nespletl se ve svém odhadu. Pokud si není jistý, měl by se raději mluvčího zeptat: „Teď žertujete, nebo mluvíte vážně? Jak to myslíte?“

Chcete-li se zorientovat v této věci, je třeba si všimnout nejen slov, ale i mimiky, pohledu očí, tónu hlasu, gest a nepřehlédnout situaci v níž komunikujeme. Varující může být nesoulad v chování druhého.

**Lékařka se vám podívala do ucha a pravila rázně: „No, na operaci to ještě není.“ Zasmála se, a pak vám vysvětlila, že váš ušní bubínek je z nějakých důvodů velmi ztenčený. Jak se v takovém sdělení vyznat?**

- a) Podstatná je věcná stránka sdělení ohledně operace.
- b) To věcné nebylo míněno úplně vážně, lékařka se smála. Vlastně jen trochu žertovala.
- c) Lékařka vám prostě neposkytla srozumitelný klíč k oné komunikaci (metakomunikační klíč) a vy byste se jí měli raději zeptat, jak to myslí.
- d) Lékařka chtěla něco důležitého sdělit, ale také chtěla, aby se pacient nevyděsil.

**a) Podstatná je věcná stránka sdělení ohledně operace. Dejme tomu, že operace opravdu není v tuto chvíli nutná. Ale jak vážná je situace? Nedobíral si vás už někdy někdo trochu přezíravě, že na to a to se neumírá...?**

**b) o věcné nebylo míněno úplně vážně, lékařka se smála. Vlastně jen trochu žertovala. mohli bychom si myslet, že lékařka přeháněla, protože se jí pacient zdál přehnaně starostlivý. v tomto případě bohužel nejde sdělení spolehlivě porozumět.**

**c) Lékařka vám prostě neposkytla srozumitelný klíč k oné komunikaci (metakomunikační klíč) a vy byste se jí měli raději zeptat, jak to myslí. Ano, to bude nejspolehlivější. Když nevíme, jak své sdělení druhý myslel, je bezpečnější zeptat se ho na to. Jinak hrozí, že svoji interpretaci sdělení zkusíme a význam, jaký mělo sdělení pro mluvčí (lékařku) bude na hony vzdálen významu, jaký má pro příjemce (pacient s uchem). Neměl by být takový**

<sup>10</sup> Schulz von Thun, F. *Jak spolu komunikujeme? Překonávání nesnází při dorozumívání*. 1. vyd. Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-0832-9.

*problém zeptat se např.: „Myslíte to vážně, nebo žertujete? Co z toho věcně vyplývá? Strašíte mě nebo uklidňujete? Jak si to mám vysvětlit?“*

**d) Lékařka chtěla něco důležitého sdělit, ale také chtěla, aby se pacient nevyděsil. Snaha by byla chvályhodná, ale způsob je matoucí.**

### **3) Pojetí sebe samého**

Ať už chceme či nechceme, sdělujeme svému okolí něco o sobě samých – co si myslíme o sobě, jaký máme k sobě vztah, jak hodnotíme své kvality... Je třeba připustit, že se poměrně často snažíme trochu předstírat nebo zastírat. Chceme vypadat sebevědoměji nebo nechceme, aby na nás byla znát nejistota. Můžeme se tedy snažit za některých okolností sdělení tohoto druhu ovlivnit, úplně se nám to však nikdy nepodaří.

Způsob, jakým hodnotíme sami sebe, ovlivňuje charakter naší komunikace. Vyrovnaný člověk s realistickým sebehodnocením se nebojí jasně sdělit svoje opačné stanovisko, formulovat námitku, odmítnutí či souhlas. Nemá zapotřebí vymáhat si projevy respektu... Nejistý člověk, který nedůvěřuje sám sobě, váhá s odpovědí, kličkuje, někdy neuváženě slibuje, aby nerozzlobil druhého, místo jasného „ne“ vyprodukuje mnoho nejasných vět.

Jak o sobě něco sdělujeme? Samozřejmě verbálně i neverbálně. Mluvíme pořád o sobě nebo se o svých pocitech a přáních raději ani nezmiňujeme? Necháváme mluvit stále ty druhé nebo se také zapojíme do hovoru? Když mluvíme o sobě, používáme superlativy nebo výrazy snižující? Pečujeme o sebe stejně intenzivně jako o druhé nebo sami sebe odbýváme? Jak se chováme? Jak jsme se oblékli?

### **4) Pojetí toho druhého**

Lidé vědomě sdělují nebo nevědomky prozrazují jaké je jejich pojetí toho druhého. Je třeba počítat s tím, že se mohou snažit také předstírat či zastírat (podobně jako u všech typů sdělení). „Za koho mě má?“ To je otázka, která nás často trápí. Pokud máme pocit, že nás druhý hodnotí negativně, jistě to naši náladu nezlepší. Může se stát, že budeme reagovat obranou, stažením, omezením komunikace nebo naopak útokem a z rozhovor se změní v napjatou „přestřelku“.

Můžete-li akceptovat sebepojetí druhého, dejte mu to najevo. Sdělte mu, že vaše pojetí jeho osoby se shoduje s jeho sebepojetím. Přijměte ho takového, jak se sám vidí. Takové sdělení je velice uklidňující a uspokojující. Pokud to nemůžete udělat nebo zapomenete, může to být zdrojem partnerova napětí. A způsob takového sdělení? Samozřejmě rozmanitý: od způsobu chování po formu a obsah řeči... Pokud druhého opravdu akceptujeme, nebude to asi problém. Těžším úkolem je předstírání.

### **5) Pojetí problému**

Chcete spolupracovat na složitém a důležitém úkolu s člověkem, kterému na věci moc nezáleží? Nebo hledáte někoho, kdo je stejně zapálený jako vy a hodlá se chovat odpovědně? Všimněte si, jak partner o problému mluví, jaké používá v souvislosti s ním výrazy. Všimněte si, čemu dává přednost, kolik je ochoten obětovat času, jak plní i zdánlivě nevelké závazky. Dostanete obraz toho, jak pojímá problém.

### **6) Představy o kvalitě vztahu**

Dalším typem sdělení jsou představy o vzájemném vztahu a jeho kvalitě (od přátelství po nepřátelství). Obvykle se trochu „ořukáváme“ a očekáváme nějakou „nabídku“, na kterou bychom zareagovali. Někteří lidé projevují svoje představy o kvalitě vztahu přímočaře a možná ani nepředpokládají, že by úroveň vztahů mohla být jiná.

Interpretovat tyto signály je obtížné. Každý při interpretaci vycházíme ze své povahy, zkušeností atd. a tak se někdy může stát, že se zmýlíme. Usmívajícího se člověka můžeme považovat za přátelsky se chovajícího nebo za někoho, kdo chce úsměvem manipulovat, nebo

je trochu mimo a usmívá se pořád... Důležité je neukvapit se při hodnocení a závěry o skutečné kvalitě vztahu neuspěchat.

### 7) Představy o pravidlech ve vztahu

S kvalitou vztahu souvisí pravidla interakce. Jde o „návrhy“, které si zúčastnění předkládají a na něž reagují. Tak si vzájemně vyjasňují, jaké jednání je přijatelné a jaké nikoli. Reagujete ochotně na bodré potřásání rukou a poplácávání po rameni? Pak se tak druhá strana bude chovat i příště a bude tento způsob považovat za „schválený“. Když se budete zdráhat, vysvětlí si to jako zhoršení vztahů. Všimněte si tedy, jaká pravidla navrhují druzí a reagujte: souhlasně či nesouhlasně. Pokud se vám něco nelíbí, dejte to najevo.

### 8) Prosby a žádosti

Lidé se často rozpakují vyjádřit své prosby a žádosti přímo. Sdělují se svému okolí mnohdy jen neverbálně. Běžné je také jejich „zašifrování“ do verbálního sdělení, v němž jen z kontextu lze poznat, o co jde ve skutečnosti jde. Možná, že partner, který se začal vrtět a všelijak prohýbat, potřebuje přestávku, aby mohl vstát a narovnat si bolavá záda. Rád by, kdybyste to pochopili sami. Možná, že stejná žádost je obsažena ve větě: „Já dnes celý den sedím nad papíry...“

### 9) Emoce

To je kapitola sama o sobě! Emoce jsou na nás vidět, i když se to snažíme často maskovat. Můžeme je ovšem také předstírat. Pokud dokážeme zareagovat na emoce druhých, může to být ku prospěchu všech (ale také někdy jen někoho!). O emocích se nejvíc dozvíme z neverbálních sdělení a to především tehdy, když se druzí chovají spontánně nebo se přestali ovládat. Jinak mohou napovědět i maličkosti jako je třeba užmoulaný kapesník.

*Pan N. se údajně pohádal s doktorkou Kateřinou z pořadu Jste to, co jíte. Podle jednoho denníku prý řekl: "Já jsem s natáčením spokojený. Zhubl jsem patnáct kilo, vypadám dobře. Nechápu, co po mě Cajthamlová chtěla víc. Když u nás byla naposledy, machrovala, že mě přistihla jak v Olomouci žeru pizzu. Normálně skoro brečela! Ptala se, proč jsem tu dietu porušil. Že prej jsem znehodnotil její snahu, že jsem znevážil její metody. Ale já jsem jí říkal: Proboha o co jde? Prima po měla chtěla show, já jsem jim jí udělal. Ona si to bere hrozně osobně. Nechápu ji. Je fakt trapná."<sup>11</sup> Kdyby to tak skutečně řekl, co by nám sdělil?*

- a) Určitě nějaká fakta.
- b) Něco o tom, jak hodnotí sám sebe.
- c) Něco o tom, jak vidí paní doktorku.
- d) Něco o tom, čím pro něm byla dotyčná „hubnoucí“ akce.
- e) Něco o tom, jaký je jeho vztah k paní doktorce.
- f) Něco o tom, jaká pravidla jednání si představuje pro tuto situaci.
- g) Něco o tom, jaké má právě pocity.
- h) Možná i nějakou žádost.

**a) Určitě nějaká fakta.** Jistě: například počet shozených kil, pojídané jídlo. Ale zdaleka to není všechno!

**b) Něco o tom, jak hodnotí sám sebe.** Ano: s natáčením je spokojený – asi mu vyhovovalo. Vypadá dobře – to si mnoho lidí netroufne říci, že? Paní doktorku nechápe. On umí dělat show.

<sup>11</sup> PlusPress [on line], [přečteno 5. 7. 2007], dostupné na internetu: <http://www.blesk.cz/Clanek79801.htm>

- c) **Něco o tom, jak vidí paní doktorku.** *Ano: Chtěla po něm zbytečně mnoho. „Machrovala“. Příliš si váží své práce, metod a výsledků. Bere si to osobně – záleží jí na tom. Je trapná. Její vlastní sebepojetí rozhodně nepotvrdil.*
- d) **Něco o tom, čím pro něm byla dotyčná „hubnoucí“ akce.** *Ano: Byla to jen show. (Tedy asi nešlo o konkrétní výsledky nebo poučení diváků apod., ale jen o pobavení.)*
- e) **Něco o tom, jaký je jeho vztah k paní doktorce.** *Ano: Respekt nebo uznání to rozhodně nebude, když pravil, že doktorka je trapná.*
- f) **Něco o tom, jaká pravidla jednání si představuje pro tuto situaci.** *Ano: Pravidla fiktivního světa jsou jen pro obrazovku, mimo ni může být všechno jinak.*
- g) **Něco o tom, jaké má právě pocity.** *Ano: Doplňte sami. Bohužel nám chybí neverbální signály – hlavně tón hlasu.*
- h) **Možná i nějakou žádost.** *Ano? Že by něco jako „S tím mi dejte pokoj?“*

## 7. Komunikační bariéry

Vedle různých šumů, které ruší nebo úplně znemožňují komunikaci (typicky např. hluk), je tu celá řada dalších příčin zhoršení komunikace nebo nedorozumění.

### Zdroje obtíží: rozdílné vlastnosti, vědomosti, zkušenosti a názory

#### Rozdíly ve vlastnostech

Mezi lidmi jsou překvapivé rozdíly způsobené jejich osobnostními rysy. Stačí porovnat různé typy temperamentu (v kapitole věnované kontextu jsme se již o typech zmiňovali). Lidé některých typů mají opravdu co dělat, aby spolu dokázali vyjít. Vyžaduje to porozumění a pochopení pro odlišný styl.

*Na pracovišti jste zjistili, že kolega, který onemocněl, neodevzdal důležitou zprávu. Musíte ji dopracovat za něj. Nemáte mnoho času, jste hodně rozrušený. Nadáváte a nejraději byste do něčeho pořádně praštili. Kolega, se kterým na té věci musíte rychle zapracovat, se tváří docela vlažně, jako by se nic nedělo. Klidně si sedí a sepisuje potřebné tabulky. Když se ho zeptáte, jestli stihne svoji část, řekne jen: „Dobrý, dobrý...“ To vás opravdu neuklidní. Máte pocit, že to nebere vážně a hned mu to vytknete. Je dost překvapený. V čem je problém?*

- a) *Kolega si vás vychutnává, možná má zlomyslnou radost z toho, jak jste rozčilený.*
  - b) *Zodpovědných lidí je tak málo.*
  - c) *Váš kolega podceňuje vážnost situace.*
  - d) *Možná jste cholerik, který je překvapen reakcemi flegmatika.*
- 
- a) *Kolega si vás vychutnává, možná má zlomyslnou radost z toho, jak jste rozčilený. Ne. To si můžete myslet, pokud jste trochu paranoičtí. Člověku někdy připadá, že se všichni spikli a ubližují mu záměrně. Skutečnost může být jiná!*
  - b) *Zodpovědných lidí je tak málo. Jediný zodpovědný člověk jste vy? Snad to není tak zlé. Co když si kolega myslí totéž? Říká si třeba: „Ten Koudelka tady šílí, vyvádí, panikaří a držuje mě, místo aby sedl ke stolu a pracoval na tom.“*
  - c) *Váš kolega podceňuje vážnost situace. Možná ano, možná ne. Jeho reakce je každopádně jiná, že vaše.*
  - d) *Možná jste cholerik, který je překvapen reakcemi flegmatika. Ano. Prostě reagujete jinak. To, že reakce druhého není tak prudká jako vaše, znamená jen rozdílné temperamenty. Vůbec to nesouvisí se zodpovědností. Vašeho kolegu možná ještě dobře neznáte.*

*Spolupracovnice z jiného oddělení, se kterou jste přišli při práci do kontaktu, vám nabídla společnou cestu ze zaměstnání. Vy si cestou rádi čtete nebo se pravidelně něco učíte a nechcete příliš měnit program. Slušně jste jí poděkovali za nabídku, ale odmítli. Kolegyně se však zřejmě urazila; v dalších dnech komunikaci značně omezila, byla odměřená. Dokonce jste měli dojem, že o vás něco nepříznivého vykládala ostatním. Snažili jste se přiměřenou komunikaci nějak udržet, ale nedařilo se vám to. Co působilo jako komunikační bariéra v tomto případě?*

- a) *Zachovali jste se přece jen nezdvorně: když vám někdo nabízí svoji přízeň, je chybou odmítnout.*
- b) *Pravděpodobně komunikujete příliš věcně.*

- c) *Kolegyně tak možná reaguje na jakékoliv odmítnutí. Vysvětluje si ho jinak než vy. Proto nechápete její nepřátelské chování.*
- d) *Chybou je váš nezáměr. Asi jste nepochopili, jak cenná je její nabídka přátelských vztahů.*
- a) **Zachovali jste se přece jen nezdvořile: když vám někdo nabízí svoji přízeň, je chybou odmítnout.** *Tak to mohou někteří lidé interpretovat. Nechcete-li však, aby vámi někdo libovolně manipuloval, pak se učte znát své zájmy, hodnoty, priority a braňte je. Odmítli jste slušně? Víc jste udělat nemohli.*
- b) **Pravděpodobně komunikujete příliš věcně.** *Někomu to tak opravdu může připadat. Jsme přece každý trochu jiný. Všichni také víme, že člověk nikdy nemůže zavděčit každému... Jsou situace, kdy by někteří opravdu mohli zvažovat, jestli není na místě trochu jemnější komunikace, například empatická asertivita. To záleží rozhodně na situaci a lidech a nikdo nemá žádné šablony, podle kterých bychom mohli postupovat. Jestliže vaše odmítnutí bylo zdvořilé a třeba i doplněno ujištěním o kvalitě vztahů (např.: „To je od vás Jiřino milé, ale nečekejte na mě. Nijak to nesouvisí s vámi, já mám prostě takový zvyk a nechci ho měnit.“), bude problém někde jinde.*
- c) **Kolegyně tak možná reaguje na jakékoliv odmítnutí. Vysvětluje si ho jinak než vy. Proto nechápete její nepřátelské chování.** *Ano: bariéry v komunikaci totiž mohou vyplývat i z toho, že mezi lidmi jsou individuální rozdíly. Někteří lidé berou každé odmítnutí velmi osobně. Mohou ho považovat za útok proti sobě.*
- d) **Chybou je váš nezáměr. Asi jste nepochopili, jak cenná je její nabídka přátelských vztahů.** *Nezáměr by byl opravdu komunikační bariérou, avšak v tomto případě jde o něco jiného. Každý z nás má svoji představu o kvalitě vztahů s druhými a o pravidlech, kterých se držíme při komunikaci. Není nutné přizpůsobovat se vždy požadavkům, nárokům, návrhům druhých a zanedbávat vlastní zájmy.*

### **Rozdíly ve znalostech a zkušenostech**

V důsledku různých úrovní znalostí nebo zkušeností přikládají lidé obsahu svého sdělení odlišný význam, smysl. Myslíte, že se vám může podařit přesně sdělit, co jste prožívali například u zubaře na pohotovosti? Zkuste to vykládat někomu, koho nic podobného nepotkalo.

Jak příklad mohou posloužit také mezigenerační bariéry: lidé mívají pocit, že si mohou porozumět jen s vrstevníky, preferují rozhovory s nimi, cítí se tak bezpečněji. Nedůvěra může být oprávněná: je těžké přenést se přes několik desítek let a pochopit například z patnáctiletého "těla" někoho, komu je sedmdesát. Stejně těžké je to i opačně; svět se příliš rychle proměňuje.

### **Zdroje obtíží: snaha vzdálit se odlišným a podporovat stejné názory**

Připustit, že druhí mohou mít jiný názor je pro některé lidi snadné jen do té chvíle, než musejí svoji toleranci v praxi uplatnit. Deklarovat postoj je obvykle snazší, skutečná praxe často ukáže něco jiného. Akceptovat odlišné názory vyžaduje jistou sebedůvěru a jistotu. Pokud se však někdo cítí každou odlišností ohrožen nebo napaden, může to být důvod komunikačních potíží.

Problematická je i snaha vyhledávat lidi se stejným názorem. Na jedné straně to přináší příjemný pocit, ujišťování o správnosti apod., ale na druhé straně to znamená ignorování, neznalost jiných názorů a jejich zdůvodnění. Znamená to izolaci menší či větší, omezení komunikace s jinak smýšlejícími lidmi.

**Karel s Bedřichem se dohadovali, jestli je správné jíst maso nebo ne. Karel tvrdil, že člověk maso potřebuje a tedy jíst má, Bedřich byl toho názoru, že je to bezcité. Pánové se na ničem neshodli a rozešli se rozmrzelí. Když se později opět potkali, už se do rozhovoru nepustili a zůstali jen u pár zdvořilostních frází. Proč?**

- a) Když je někdo tak zatvrzelý jako Karel, nemá cenu rozpoutávat další hádku.
- b) Bedřich Karla urazil svým tvrzením o bezcítosti.
- c) Lidé, kteří mají rozdílné názory a tak vášnivě je hájí a snaží se přesvědčit druhé, se raději stýkají s lidmi, kteří mají názory podobné. Pravděpodobně si to ani neuvědomují.
- d) Člověk si má nalézt někoho, s kým si rozumí, a rozvíjet své názory s jeho podporou.

**a) Když je někdo tak zatvrzelý jako Karel, nemá cenu rozpoutávat další hádku.** Zatvrzelost se patrně týkala obou. Omezovat komunikaci kvůli rozdílnosti názorů je možná škoda. Názor si člověk může porovnat s jinými, zvažovat, přehodnocovat. Názor se může vyvíjet. Chtěli byste si myslet totéž co dejme tomu v patnácti letech? Nebo v době, kdy jste neměli dostatek informací? Názory si člověk koneckonců může i ponechat. Díváme se na věc každý jinak, ale to neznamena, že se nemůžeme shodnout v něčem jiném.

**b) Bedřich Karla urazil svým tvrzením o bezcítosti.** Opravdu je nepříjemné vyslechnout si takové hodnocení. Pak má člověk možnost vzít to jako urážku nebo přemýšlet, jestli to tak není. Když si přiznáme, že možná na tom tvrzení něco je, je nutné nějak přehodnotit chování. To všechno je dost obtížné, takže si lidé často hájí svůj názor, aby se vyhnuli nepříjemným pocitům. A Bedřich možná vůbec není bezcítý a rád by se k masu na talíři dostal nějakým ohleduplným způsobem...

**c) Lidé, kteří mají rozdílné názory a tak vášnivě je hájí a snaží se přesvědčit druhé, se raději stýkají s lidmi, kteří mají názory podobné. Pravděpodobně si to ani neuvědomují.** Ano. Rozdílnost názorů může být důvodem k omezení komunikace. Pokud se vyhýbáte sousedce, nejspíš vás to nepoškodí. Představme si však, že takto se navzájem vyhýbají i lidé, kteří by společně měli řešit problémy svého pracoviště, vědecké problémy, politické problémy apod.

**d) Člověk si má nalézt někoho, s kým si rozumí, a rozvíjet své názory s jeho podporou.** Ne. Je to sice příjemné a klidné, ale neproduktivní. Lidé by si názory měli spíš porovnávat a tříbit. Vytváření uzavřených skupin lidí se stejnými názory je obvyklý jev. Tomu je však třeba se bránit. Poslechnete-li si někoho s jiným názorem, neznamena to, že svůj musíte změnit.

## **Zdroje obtíží: nedostatek informací, matoucí informace, odlišné vnímání situace.**

### **Konfúze – zmatek**

Ke konfúzi - zmatku může dojít, když jeden nerozumí druhému. K tomu stačí třeba jen rozdílný výklad slova či slov (např. spolupráce), rozdílný výklad neverbálních sdělení (např. silný stisk ruky jeden považuje za důležitý, protože chce signalizovat vřelost, druhý si ho interpretuje jako projev dominance). Zmatek může vyvolávat samotná struktura sdělení. Např.: „To nemá vliv, té poznámky si nemusíte ani všimnout.“

Vážné obtíže v komunikaci přináší tzv. **dvojná vazba**. Jde o komunikační vzor spočívající v klamání nepravdivou zprávou. Mluvčí vysílá protikladná, vzájemně si odporující sdělení. Např.: „Samozřejmě budeme co nejvíce spolupracovat!“ Přitom se protistrana na vás dívá jako na kořist. Jedno sdělení něco vyjadřuje verbálně a současně cosi protikladného neverbálně. Jiným příkladem může být sdělení, které v první fázi vyjadřuje např. přátelství



a v následující druhé fázi vyjadřuje opak. Je to velice matoucí a jsou-li takové komunikaci vystaveny zvláště děti, může to pro ně znamenat reálné psychické ohrožení.

**Sestra říká staré paní v domově důchodců: „Vy si myslíte, že jste statečná, ale kde byste byla bez nás? Udržujte se trochu v pořádku a radši sama nikam nechod'te. Ani do koupelny! A zatvařte se trochu veseleji. Vždyť máte být spokojená! Já se tu snažím a vy se takhle koukáte!“ Komunikuje tato sestra zdravě nebo je tu nějaký problém?**

- a) *Žádný problém tu není. Sestra je vlastně docela vlídná.*
  - b) *Žádný problém v komunikaci tu není. Některé lidi je třeba nějak povzbudit.*
  - c) *Je tu problém. Takovou komunikaci nepovažujeme za zdravou, protože stará paní vůbec neodpovídá.*
  - d) *Je tu problém. Komunikace není v pořádku. Jde o příklad dvojné vazby.*
- 
- a) *Žádný problém tu není. Sestra je vlastně docela vlídná. Mýlíte se. Taková komunikace je jen zdánlivě vlídná. Ve skutečnosti je přinejmenším devalvující. Vždyť se tady někomu říká, jak se má cítit a hlavně, že se má cítit podle představ druhého.*
  - b) *Žádný problém v komunikaci tu není. Některé lidi je třeba nějak povzbudit. Ne! Povzbuzení znamená něco jiného. Tím, že někomu dáte najevo, jak je možná závislý, a vyzvete ho, aby vás neotravoval svými pocity a výrazy v obličejí, se ho spíš dotknete. Jistě si nemyslíte, že se lze nějak cítit na pokyn.*
  - c) *Je tu problém. Takovou komunikaci nepovažujeme za zdravou, protože stará paní vůbec neodpovídá. Ano, to je také problém. Možná vůbec nedostala příležitost něco říci, ale spíš bychom mohli předpokládat, že nebylo co odpovídat. Chyba je ještě někde jinde.*
  - d) *Je tu problém. Komunikace je od základu vadná. Jde o příklad dvojné vazby. Ano. Kupí se tu jedna dvojná vazba na druhou: sestra kárá klientku za to, jak se tato cítí a dává najevo, že by se měla cítit jinak. Nutí ji k něčemu, co může vzniknout jen spontánně. K něčemu ji nabádá, ale jedním dechem jí to hned zakazuje.*

### **Dezinformovanost**

Lidé hledají nějaké pochopitelné souvislosti, vztahy mezi svým chováním a důsledky, které z něj vyplývají. Hledají bezprostřední souvislost. Když taková souvislost není nebo máme málo informací, případně jsou informace matoucí, pak se tento stav snaží překonat třeba i tím, že se chytí jakéhokoli nahodilého vysvětlení. Pak se hodí například třináctka v kalendáři nebo černá kočka. Mnohdy pak už ani protichůdné informace dotyčného nepřimějí k přehodnocení. Jde tu totiž o silné emoce. Pseudovysvětlení jsou přesvědčivá a jejich nositelům vůbec nevadí, že jsou zmatená a nepravděpodobná. Spíš naopak. Komunikace o takových tématech je značně obtížná. Logická argumentace a naléhání jsou obvykle neúčinné.

### **Uspořádání, struktura, tzv. interpunkce**

Lidé si potřebují svět nějak uspořádat, strukturovat, aby mohli mít pocit, že se v něm vyznají. Přidělovat skutečnosti určité uspořádání označují někteří autoři jako interpunkci. Rozdílné uspořádání, strukturování znamená rozdílné pohledy na svět. Matce například připadá, že svými neustálými připomínkami dobře pečuje o své (třeba i dospělé) dítě a plní svoji mateřskou roli. Dítě však její nekončící poznámky hodnotí jako nepřátelské peskování.

Pokud si lidé uvědomí, že jejich uspořádání skutečnosti nemusí být jediné, mohou se vyvarovat některých potíží. Je také třeba, aby na představy druhých nějak zareagovali a tím zúžili druhému okruh otevřených možností. Jde o pojetí předmětu, pojetí pravidel... Ideální by tedy bylo zareagovat na pojetí předmětu a pravidel, uspořádání, interpunkci druhého okamžitě. Dát najevo, co lze akceptovat a co ne. Pokud to někdo dokáže udělat (je např.

asertivní), pak se snad vyhne hrozícímu problému: jeho partner si nebude myslet, že vše je v pořádku a že může i napříště vycházet ze stejných předpokladů.

## **Zdroje obtíží: postoje**

### **Hodnocení**

Málokdo má v oblibě vševedy, kteří všechno vědí, všude byli a narodili se v kině.<sup>12</sup> Lidi, kteří se ke všemu hned vyjadřují a to především velmi kriticky, spontánně příliš nevyhledáváme. Komunikace s nimi naráží na jejich univerzální pocit převahy. Nadměrná kritika komunikaci zatěžuje.

***Kolega, kterého téměř neznáte, nedodal ve stanoveném termínu nějaký podklad. Chcete to co nejrychleji a hladce vyřešit. Vyberte komentář, který nevyvolává obranu ani útok a je dobrým předpokladem pro další věcnou komunikaci:***

- a) *Lidi jsou dnes naprosto bez morálky. Jak to teď budeme řešit?*
  - b) *Vy jste úplně nemožný. Vidíte, jaké teď máme problémy?*
  - c) *Zkuste to ještě jednou a podám si vás. Co teď s tím?*
  - d) *Vy jste se na vykašlal, že? Tak co teď?*
  - e) *Nedostali jsme od vás ty podklady. Co se stalo? Potřebujeme pokračovat v práci!*
- 
- a) ***Lidi jsou dnes naprosto bez morálky! Jak to teď budete řešit? Opravdu nejtěžší kalibr špatné komunikace je skupinové zobecnění. Zhodnotíte, zobecníte a připadáte si tak trochu lepší. Kolega vás bude zbožňovat!***
  - b) ***Vy jste úplně nemožný! Vidíte, jaké teď máme problémy? Individuální zobecnění je také pěkný kousek reprezentující špatnou komunikaci! Víte snad něco o tom člověku a jeho práci? Počítejte s tím, že vztahy budete mít špatné (obsahový a vztahový aspekt, že?), kolega se možná urazí nebo se bude aktivně bránit.***
  - c) ***Zkuste to ještě jednou a podám si vás. Co teď s tím? Vyhrožování jistě vyvolá nějaký odpor nebo obranu. Možná už nebudete řešit onen pracovní úkol, ale mizerné vztahy.***
  - d) ***Vy jste se na vykašlal, že? Tak co teď? Interpretujete situaci a přitom nemáte žádné relevantní informace. Teď vám naštvaný kolega bude pobouřeně vysvětlovat, v čem byl problém.***
  - e) ***Nedostali jsme od vás ty podklady. Co se stalo? Potřebujeme pokračovat v práci! Jednoduché konstatování, popis situace by opravdu mohl stačit. Je to věcné, nevyvolává to obranné reakce ani útok. Kolega prostě odpoví. Kdo ví, možná je v tom nevinně. Rozhodně se to dozvíte snáze a můžete také v klidu podnikat další kroky. Nezapomeňte, že důležité jsou také neverbální signály, takže pozor na tón hlasu, mimiku, gesta apod.***

Chceme-li s lidmi vycházet dobře a chovat se profesionálně, raději se vždycky nejprve zastavme u objektivního popisu.

***Povídáte si s kolegyní. Svoje názory netajíte: „Pro mě jsou ty ženské, co si vezmou o hodně staršího muže, všechny stejné! Je jasné, o co jim jde.“ Vaše kolegyně zmlkne a hovor vážne. Udělala jste nějakou chybu?***

- a) *Ne. Jen jste řekla svůj názor. Máte na něj právo.*
- b) *Ne. Chybu dělá kolegyně. Měla by reagovat a říci svůj názor.*
- c) *Ano. Svoje názory nesmíte vyjadřovat tak upřímně.*
- d) *Ano. Patrně jste kolegyni urazila svým zobecňujícím tvrzením.*

<sup>12</sup> Která literární postava se narodila v kině? Byl to brouk Pytlík!

- a) **Ne. Jen jste řekla svůj názor. Máte na něj právo.** Ta práva vám ve většině situací jistě nikdo nebude upírat, avšak tady se řeší něco jiného. Jde o to, že pro dobrou komunikaci jsou důležité dobré vztahy a ty si musíme pěstovat. Pokud se vede vás někdo bude cítit napaden nebo se prostě se bude cítit při komunikaci s vámi špatně, pak se nedivte, že rozhovor bude pokračovat v jiném duchu nebo že skončí. Nejde zdaleka jen o věcnou stránku sdělení!
- b) **Ne. Chybu dělá kolegyně. Měla by reagovat a říci svůj názor.** Chybu jste udělala vy. Vaše kolegyně by mohla reagovat a říci například něco na svoji obranu: „To se mylíš, u nás to je jinak.“ Někdo by to udělal, jiní lidé se však nechtějí pouštět do konfrontací, je jim nepříjemné probírat tak osobní záležitosti. V rozhovoru přece nejde o „vítězství“!
- c) **Ano. Svoje názory nesmíte vyjadřovat tak upřímně.** Chyba je opravdu na vaší straně. Nespočívá však ve vaší upřímnosti. Někteří lidé si ostatně ochotně pletou upřímnost s agresivitou. Vmetou vám do očí něco zraňujícího a hájí se tím, že to mysleli pro vaše dobro.
- d) **Ano. Patrně jste kolegyni urazila svým zobecňujícím tvrzením.** Pravděpodobně se komentovaná situace týká přímo jí nebo někoho blízkého. Vy jste se dopustila chyby tím, že jste neuváženě vynesla chybné hodnocení zatracující všechny, jichž se situace týká. Nebylo by rozumnější držet se věcnějšího přístupu? Kritizujte konkrétní případy, vyvarujte se neopatrného zobecňování.

### **Snaha naléhat a napravovat**

Zdravá komunikace předpokládá schopnost jisté tolerance k odlišnostem. V tomto případě máme na mysli především odlišné názory, postoje. Bariérou je naopak popuzená reakce na ně a tvrdošíjná snaha o jejich nápravu.

***S kamarádem jste naposledy mluvili o jeho plánech do budoucna. Dobře jste mu poradili, opravdu jste se snažili najít pro něj tu nejlepší cestu. Rádi byste se dozvěděli, jestli si dal říci, ale poslední dobou máte pocit, že se vám trochu vyhýbá... Co jen v tom může vězet?***

- a) *Vadí mu, že jste chytřejší.*
- b) *Cítí se provinile, protože se vašich rad nedrží.*
- c) *Není mu příjemné, že mu radíte místo toho, abyste si ho prostě jen vyslechli.*
- d) *Raději si popovídá s někým, koho zajímají jeho názory a nevnučuje mu svoje představy.*
- e) *Vaše rady mu nejsou dost dobré, podceňuje je nebo je považuje za neupřímné.*
- a) ***Vadí mu, že jste chytřejší.*** S největší pravděpodobností to nebude ten pravý důvod, i když vyloučeno není jistě nic. Řekněte poctivě: jak často si říkáte, že je někdo chytřejší než vy? Podobné to bude jistě i u těch druhých.
- b) ***Cítí se provinile, protože se vašich rad nedrží.*** Ani to není zcela vyloučeno. Jestli jste pro přítele taková autorita a jestli on je tak podřídívá osobnost...
- c) ***Není mu příjemné, že mu radíte místo toho, abyste si ho prostě jen vyslechli.*** To je dost pravděpodobné. Lidé v takových situacích většinou netouží po radách, ale jen po pozorném posluchači, který navíc umí empaticky zareagovat. Pokud chtějí radu, jistě by o ni požádali. Poskytovat nevyžádané rady vyznívá jako povýšenost a je to nepříjemné.
- d) ***Raději si popovídá s někým, koho zajímají jeho názory a nevnučuje mu svoje představy.*** Pokud jde jen o nezávazný rozhovor, popovídání u kávy nebo piva, pak jde skutečně spíš o potřebu vymluvit se, sdílet s někým svoje starosti či naděje. Sdílená (tedy sdělená) starost je poloviční, radost se pak zdvojnásobuje – to je zkušenost. Ovládněte se a svoje rady nepřečeňujte a nevnučujte.

e) *Vaše rady mu nejsou dost dobré, podceňuje je nebo je považuje za neupřímné. Není problém spíš v tom, že svoje rady přeceňujete?*

### **Lhostejnost**

Empatický zájem je jistě příjemný: „Sobota odpoledne koncem listopadu 1992. Muž a žena. Přišli a tvářili se naprosto vyřízeně. „Snažíte se celý den koupit auto?“ zeptal jsem se. A oni že ano. Nikdo je nebral vážně. Nakonec jsem jim prodal auto...“<sup>13</sup> Mezi empatickým zájmem a opačným postojem – lhostejností bychom mohli ještě identifikovat strohý věcný zájem postrádající emoční složku, částečný zájem, předstíraný zájem a nezájem.

*Vaše kamarádka si postěžovala, že má starosti s nemocným dítětem. Líčí vám, jak o něj pečuje. Vy reagujete: „Hm, a kam letos jedete na dovolenou?“ Kamarádka se zatváří udiveně. Když vás příště potká, příliš se k vám nehrne. Snad se ani nechce s vámi bavit... Copak se stalo?*

- a) *Byla jste moc zvědavá.*
  - b) *Dotkla jste se citlivého tématu.*
  - c) *Dotklo se jí, že vy si na nic nestěžujete.*
  - d) *Dotklo se jí, jak jste zareagovala. Její starost byla pro vás obtěžujícím tématem.*
- a) *Byla jste moc zvědavá. Pravděpodobně ne. Otázky související s dovolenou lze považovat téměř za formální floskule a lze na ně snadno odpovědět velice neurčitě.*
- b) *Dotkla jste se citlivého tématu. Pravděpodobně ne. Předpokládáme ovšem, že z kontextu nevyplývá něco bolestného apod. Pak by zdánlivě nevinná otázka mohla být takto vnímána.*
- c) *Dotklo se jí, že vy si na nic nestěžujete. V popsané situaci předpokládáme jako nejpravděpodobnější důvod pozdější rezervovanosti něco jiného. Avšak ani to, že jste nepřijali nabídku ke „hře“ na stěžování a kritiku celého světa, není vyloučeno jako důvod. Šlo je o sdělování neobvyklých starostí o dítě nebo kamarádka vždycky najde něco, na co si stěžuje? Lidé, kteří si rádi zanadávají na všechno a všechny, potřebují spoluhráče, který také nadává a hlavně souhlasí s jejich výhradami. Pokud narazí na někoho optimističtější laděného, kdo se do „hry“ zapojit nechce, pak se na něj mohou trochu zlobit.*
- d) *Dotklo se jí, jak jste zareagovala. Její starost byla pro vás obtěžujícím tématem. Ano. Váš nezájem o nastolené téma a pocity kamarádky je očividný. Lhostejnost je jednou z výrazných komunikačních bariér. Věcný zájem: „Takže to máš pod kontrolou? Máte už všechna vyšetření?“ Částečný zájem by vypadal například takto: „Doufám, že už jiné potíže nemáte!“ Předstíraný zájem: „Když máte tolik starostí, to byste asi nešli na ples, že?“ Nezájem: „Nestěžuj si, máš taky zapojit manžela, ne?“ Lhostejnost: „Hm, kam pojedete letos na dovolenou?“*

### **Neochota či neschopnost naslouchat**

V souvislosti se zmiňovanými typy komunikačních bariér se ukazuje, jak významná je dovednost naslouchat. Tedy přesněji: jde o to, umět a chtít aktivně naslouchat. Není to zdaleka samozřejmá dovednost a s ochotou to často také není valné.

### **Další bariérové postoje**

Komunikaci mezi lidmi ztěžují i další bariérové postoje: jako příklady uvádíme **rasismus, sexismus, xenofobii, nebo tzv. švejkování** (zlehčování každé situace).

<sup>13</sup> Gladwell, M., *Mžik. Jak přemýšlet bez přemýšlení*. 1. vyd. Praha: Dokořán 2007. ISBN 978-80-7363-097-3. s. 83.

*Domlouváte si spolupráci na novém projektu. Vámi oslovený odborník souhlasí, má všechny předpoklady, ale vás přece jen něco zneklidňuje. Když jste se domlouvali o termínu další schůzky, zažertoval: „Když nedostanu na dovolené choleru, tak přijdu.“ Za chvíli na to jste ještě mluvili o shánění financí a on pronesl: „To budeme muset vyloupit banku.“ Na váš dotaz, jestli bude mít dost času na společnou práci, odpověděl: „Zruším svačiny a bude času dost.“ Co se děje?*

- a) Má lajdácký přístup k problému.*
- b) Je veselý, rád se baví i při práci.*
- c) Má nerealistický odhad situace.*
- d) Neustále „švejkuje“, tedy zlehčuje situaci.*
- e) Rád by dal najevo, že projekt považuje za nerealizovatelný.*

*a) Má lajdácký přístup k problému. Možná ne, ale rozhodně to tak vypadá. Způsob vyjadřování o problému jistě něco naznačuje. Rozhodně se vyplatí trocha ostražitosti.*

*b) Je veselý, rád se baví i při práci. Nic proti veselosti. Zneklidňovat vás však může to, že jste nedostali ani jednu věcnou odpověď a nemáte se podle čeho rozhodovat. Je to lehkovážnost? Záměr neposkytnout konkrétní odpověď? Komunikační styl?*

*c) Má nerealistický odhad situace. Kdo ví? Možná si opravdu není jist svými možnostmi a nechce to prozradit. Spolupráce může být dost problematická.*

*d) Neustále „švejkuje“, tedy zlehčuje situaci. Ano. Tím jediným si můžete být jistí. Proč to dělá? Po tom budete muset teprve trochu pátrat. Možná, že vás to ale odradí od spolupráce už na začátku.*

*e) Rád by dal najevo, že projekt považuje za nerealizovatelný. Jestli je to tak, pak je to způsob velmi nešikovný. Mlhavé naznačování a narážky převedené do žertování nemusejí být druhému srozumitelné.*

## **Zdroje obtíží: nerovné postavení, závislost**

V asymetrickém postavení jsou například vedoucí a podřízení, učitelé a žáci, rodiče a děti, úředníci a klienti, pečovatelé a klienti, uznávaná autorita a začátečník apod. Mezi některými je dokonce menší či větší závislost.

*Úřednice vysvětluje klientovi (profesí učitel), jak má postupovat při vyřizování nějakých úředních záležitostí. Snaží se vysvětlit vše do podrobností. Klient na ni hledí, poslouchá, kývá hlavou, přitakává. Potí se mu čelo, trochu třesou ruce. Pak vyjde na chodbu a zjistí, že vůbec neví, co má dělat: kam jít nejdřív, co jak vyplnit, kdy přinést zpět...*

- a) Úřednice nebyla dost ochotná. Vysvětlovala věc nesrozumitelně.*
- b) Klient není dost inteligentní, aby všechno pochopil.*
- c) Klient se dost nesnažil, je mu lhostejné, jestli vše vyplní správně.*
- d) Zapůsobila tu jedna z komunikačních bariér: nerovné postavení.*

*a) Úřednice nebyla dost ochotná. Vysvětlovala věc nesrozumitelně. Takové případy se stávají, ale tento je jiný.*

*b) Klient není dost inteligentní, aby všechno pochopil. Předpokládáme, že vysokoškolsky vzdělaný člověk má slušnou inteligenci, takže hledáme jinou příčinu.*

*c) Klient se dost nesnaží a je mu lhostejné, jestli vše vyplní správně. V tomto případě to tak nevypadá.*

**d) Zapůsobila tu jedna z komunikačních bariér: nerovné postavení.** Klient ve skutečnosti neposlouchal. Možná je návštěvou úřadu dost stresovaný. Úřad je pro něj nepřátelskou autoritou. Výsledkem je, že místo soustředěného naslouchání, na úřednici spíše jen hledí, energii věnuje své snaze všechno přestát. Totéž se může stát podřízeným při komunikaci s vedoucím, žákům s učiteli, pacientům s lékaři a sestrami a všude, kde je mezi lidmi nerovné postavení nebo to tak alespoň lidé cítí.

**Mladá zdravotní sestřička vysvětluje pacientce něco ohledně stravovacích návyků a celkové životosprávy. Stará paní ji moc neposlouchá a jakoby pobaveně ji přerušuje: „Ale děvče, já něco vím o životě. Tohle mi neudělá dobře. To už věděla moje máma. Jedna její známá... Já prostě vím svoje a tyhle moderní výmysly, to nefunguje...“ Proč se sestřičce přesvědčování nedaří?**

a) Sestřička narazila na paní, která není dost inteligentní.  
b) Problém je ve zvoleném způsobu komunikace. Sestřička na to musí jít jinak.  
c) Problém je v postoji pacientky, mezigenerační nedůvěře, neschopnosti přijmout něco nového apod.

a) **Sestřička narazila na paní, která není dost inteligentní.** Pokud by to tak bylo, pak se komunikace opravdu může trochu komplikovat. Je třeba hledat způsob, který je pro druhého přijatelný a sdělení jsou srozumitelná. V tomto případě bude problém ještě někde jinde.

b) **Problém je ve zvoleném způsobu komunikace. Sestřička na to musí jít jinak.** Až sestra pochopí, v čem je problém, jistě vyzkouší nějakou jinou strategii.

c) **Problém je v postoji pacientky, mezigenerační nedůvěře, neschopnosti přijmout něco nového apod.** Starší lidé mívají tendenci dívat se na mladé trochu svrchu. (Mladí se na staré dívají podobně!) Argumentují svým věkem, který podle nich přináší zkušenosti a porozumění světu. Je nepříjemné přiznat si, že něčemu nerozumíme. Na začátku 21. století je svět docela jiný než v první polovině 20. století. Navíc staří lidé často mladým nedůvěřují. Možná by přesvědčování bylo úspěšnější, kdyby autoritu mladé sestry podpořila nějaká starší kolegyně a kdyby mladá sestra dala staré paní najevo, že její pokročilý věk a zkušenosti nepřehlídí ať jsou jakékoli.

## **Zdroje obtíží: jazykové nebo kulturní bariéry**

Nejde tu zdaleka jen o neznalost cizího jazyka. Ani znalost cizího jazyka není obvykle tak dobrá, jako by šlo o rodný jazyk. Pokud komunikaci zprostředkovává tlumočnick, riziko zkreslení je také velké – ani on nemusí dobře rozumět, vkládá do překladu něco ze své interpretace apod. Problémy přináší rovněž používání cizích slov, odborných termínů, slangových výrazů apod.

Jako příklady kulturních bariér mohou posloužit rozdíly mezi komunikačními standardy Čechů a Němců nebo ochota či neochota obchodníků z některých arabských zemí jednat s ženami jako zástupkyněmi firem.

*David Beckham přiznal novinářům problémy s americkou angličtinou. „Přišel jsem do šatny a spoluhráči se podívovali, kde jsem se tak opálil. Když jsem řekl, že na zahradě, ztichli a koukali na mě jako na blázna. Pak se někdo zeptal: To jako pěstuješ růže a tak? Ne, u bazénu, odpověděl jsem. Nakonec mi museli vysvětlit, že v Americe staví bazény na dvorku a na zahradě pěstují kytky,“ řekl Beckham...<sup>14</sup>*

a) *Beckham neumí dobře anglicky.*

b) *Američtí spoluhráči neumějí dobře anglicky. Angličtina je přece jen jedna. Zahrada je zahrada a dvorek je dvorek.*

c) *Jde jen o případ jazykových a kulturních rozdílností, které mohou působit jako bariéry a být příčinou nedorozumění.*

a) *Beckham neumí dobře anglicky. Asi ne. Přece jen jde o rodný jazyk dotyčného pána a není o něm známo, že by jeho komunikační kód byl nějak výrazně omezený.*

b) *Američtí spoluhráči neumějí dobře anglicky. Angličtina je přece jen jedna. Zahrada je zahrada a dvorek je dvorek. Ne! Konec konců: i vy sami můžete slovo „dvorek“ používat v jiném smyslu než váš soused.*

c) *Jde jen o případ jazykových a kulturních odlišností, které mohou působit jako bariéry. Jazykové a kulturní bariéry se mohou objevit i při komunikaci mezi lidmi ze zdánlivě „stejného“ světa. Jde o zvyklosti a o způsoby pojmenování.*

## **Zdroje obtíží: chyby ve vnímání.**

### **První dojem**

Jde o obraz druhého (nebo situace, jevu), který vzniká při prvním setkání. Bývá to prožitek silnější než ty, které následují. Je složen z afektivního postoje, okamžitého soudu o druhém a z asociačního spojení s rysy a podobou pozorovaného. Při tom se lidé dopouštějí různých chyb: zjednodušují, vycházejí ze svých předsudků apod.

### **Efekt pořadí**

Lidská paměť si zapamatuje obvykle úvodní a závěrečné části sdělení lépe než ostatní. Zapamatování části střední je ovlivněno působením pro- a retroaktivního útluhu. V praxi to znamená, že velký vliv má skutečně nejen už zmiňovaný první dojem a zároveň i poslední dojem.

### **Uplatňování stereotypního hodnocení**

Při poznávání člověk seskupuje předměty, jevy atd. podle určitých pravidel. Pro kategorizaci sociálních skutečností platí však odlišné principy než pro přírodní skutečnosti. Sociální percepce souvisí s kulturou, skupinovou příslušností, dokonce i s potřebou pozitivního vymezení sebe sama vůči jiným atd. Správné by bylo vnímat druhého člověka ve stále širších sociálních souvislostech a jako složitou osobnost. Ve skutečnosti se však velmi často uchylujeme ke zjednodušující stereotypizaci.

Stereotypy jsou v této souvislosti komplexy vlastností, které lidem připisujeme na základě jejich skupinové příslušnosti. Co to konkrétně znamená? Že si kupříkladu vytvoříme na základě nějaké zkušenosti určitou představu o příslušnících nějaké skupiny, vyznání, národa, profese, vzhledu apod., zobecníme ji a vycházíme z ní při kontaktech s dalšími příslušníky téže skupiny. Může jít také o převzetí názoru jiných lidí. Stereotypizace znamená jednostranné zpevnování původního obrazu.

Stereotypem je také uplatnění sociální role jako poznávacího schématu. V tomto případě jde o kategorizaci a hodnocení lidí uvnitř skupin. Sociální role se vztahuje ke všem

<sup>14</sup> Mladá fronta Dnes, Beckham je zahradníkem, věřili spoluhráči, 16. 8. 2007, str. B 13.

lidem určité pozice, funkce, zařazení. Víme-li o někom, že je poslancem, očekáváme určitý způsob chování, určité znalosti, vlastnosti apod. Může však dojít k nepříjemnému překvapení a rozčarování.

V případě negativního stereotypního hodnocení mluvíme o **předsudcích**. Předsudky vznikají na základě negativní individuální nebo kolektivní zkušenosti. Na druhé straně mohou vzniknout stereotypy také na základě pozitivní zkušenosti, avšak i ty mohou být zavádějící! Pokud někdo jako by z oka vypadl strýčku Karlovi, který je opravdu milý a spolehlivý člověk, neměli bychom o něm předpokládat totéž.

**Vracíte se z pěší túry a před odjezdem vlaku vám zbylo trochu času. Využijete ho na vyřízení nějaké drobné úřední záležitosti. Paní u přepážky se klientovi před vámi tolik věnovala, byla ochotná a trpělivá. Nezdálo se, že by se znali. Když přijdete na řadu vy, reaguje jinak, přestože vy se chováte podobně jako ten elegantní pán před vámi. Úřednice se vám zdá méně ochotná a rezervovaná. Co tu proměnu mohlo způsobit?**

a) Zapůsobil tu stereotyp: elegantní pán je považován za slušného, vy se vracíte z pěší túry a vypadáte trochu zanedbaně.

b) Klient před vámi ji nějak zastrašil, vy vypadáte dobromyslně.

c) Úřednice se unavila, vy to teď odnesete.

d) Vypadáte uspěchaně a to ji dráždí.

a) **Zapůsobil tu stereotyp: elegantní pán je považován za slušného, vy se vracíte z pěší túry a vypadáte trochu zanedbaně. Paní si vás prostě (pravděpodobně nevědomky) zaškatulkovala do kategorie pro ni méně důvěryhodných osob (nebo nějak podobně) a zvolila odpovídající způsob komunikace. Lidé dělají celou řadu podobných chyb při tom, když si vytvářejí obrázek o druhém a volí určitý chování a formu komunikace. Vycházejí při tom z chybného úsudku o druhých: přeceňují nějaké viditelné znaky, přeceňují jednotlivé vlastnosti, přeceňují jednoduše se nabízející příčiny a důsledky nebo například uvažují stereotypně.**

b) **Klient před vámi ji nějak zastrašil, vy vypadáte dobromyslně. Nejspíš ne.**

c) **Úřednice se unavila, vy to teď odnesete. Nejspíš ne.**

d) **Vypadáte uspěchaně a to ji dráždí. Pokud byste byli hodně nervózní a bylo by to na vás znát, mohlo by to mít dopad na probíhající komunikaci. Druhý také znervózní, uvolněnost je ta tam, příjemná atmosféra také.**

### **Haló efekt**

Je to neoprávněné zobecňování a vztahování jedné vlastnosti člověka na celou osobnost nebo zobecňování jednoho náhodného zjištění na osobnostní charakteristiku. I velice egoistický člověk se může umět zachovat zdánlivě nezištně a obětavě, pokud ví, že se mu to vzápětí vyplatí – skočíte mu "na špek".

### **Kontrast**

Podlehnutí působení kontrastu spočívá v přeceňování jedněch v porovnání s druhými, kteří jsou pak spíše podceňováni.

### **Favoritismus**

Máte své oblíbence, s nimiž jednáte ohleduplněji, omlouváte je, jste na ně vlídnější? Jednou z příčin favoritismu je sklon člověka hledat ve svém okolí sympatie a podporu, čerpat ocenění atd.

### **Kauzální atribuce**

V případě tzv. kauzální atribuce jde o předčasné přisuzování příčin určitému sociálnímu chování lidí. Dobře poznat člověka je možné až na základě delší známosti, když je



možné sledovat jeho projevy v různých situacích. Lidé chybují, když určitému chování přisoudí rychle nějaké příčiny, svoje zkušenosti zobecní aniž by si něco ověřili. Jak snadno o někom, kdo vrátil nalezenou peněženku, uvažujeme jako o poctivém člověku. Ve skutečnosti ho mohlo motivovat to, že si byl vědom dalších svědků.

### **Projekce**

Projekci charakterizujeme jako tendenci připisovat vlastní chyby druhým nebo jako sklon nacházet příčiny vlastních problémů ve svém okolí. Nervózní vedoucí vytýká své sekretářce, že ho znervózňuje...

### **Zdroje obtíží: zdravotní stav**

Každý má jistě tu zkušenost, že při zdravotních indispozicích je ohrožena i úroveň komunikace. Máte bolesti? Zhoršil se vám sluch či zrak? Máte potíže se soustředěním, s pamětí, s vybavováním slov? Jste vyčerpaní? Netýká se vás syndrom burn-out? Pokud se to týká vás nebo druhých, nedivte se snížené schopnosti empatie, rozpakům nebo neochotě ke kontaktům, podrážděným reakcím, lhostejnosti atd.

## 8. Verbální komunikace – rozhovor a dialog

### Rozhovor

Ke komunikaci (verbální i neverbální!) nás může vést celá řada důvodů. Proč se lidé pouštějí do rozhovorů, proč "drbou", proč vyhledávají jiné, aby s nimi mohli mluvit?

Významnou motivací je samozřejmě **potřeba získat informace** nebo je **předat**, případně **přesvědčovat**. Navazovat může potřeba naučit se nebo instruovat druhého. Může jít o věcnou instruktáž, ale také o přesvědčování, ovlivňování.

Lidé jsou však bytosti sociální a **potřebují se sdružovat**. Potřebují navazovat a udržovat vztahy s jinými lidmi. Touží po pocitu sounáležitosti. Komunikace takovou potřebu uspokojuje. Stačí i nezávazné a spontánní konverzování jakkoli nazývané: od plkání po small talk. Tak navazujeme vztahy, udržujeme je (zastavíme se například se známým na pár minut na ulici nebo se občas někde scházíme). Je to situace, kdy si ověřujeme důvěryhodnost druhého a můžeme s ním důvěru sdílet. Banální to lidem přestane připadat tehdy, když takové možnosti kontaktů nemají, když vzájemná důvěra chybí.

Každý z nás také potřebuje vytvářet, zpevňovat, upřesňovat a ověřovat vlastní obraz. Motivuje nás **potřeba nějakého sebepotvrzení**. To nám však může poskytnout jedině druhý člověk v kontaktu. Rozhovor je tedy příležitostí "stát se člověkem". Takových "druhých" potřebujeme více. „Zdá se, že my lidé musíme s druhými komunikovat pro zachování vědomí sebe sama. Tuto domněnku podporují čím dále více experimenty v oblasti vnímání (senzorické deprivace), které dokazují, že není možné zachovat si duchovní stabilitu po delší dobu jen prostřednictvím komunikace se sebou samými. Sem spadá zřejmě to, co existencialisté nazývají setkáním, stejně jako subjektivně nerozpoznatelné vystupňování pocitu Já, které vyplývá z navázání důležitého vztahu k druhému člověku.“<sup>15</sup> Konverzace přináší možnost korekce vlastního sebnáhledu. Je také **projevem přiznání a uznání lidství**: kdo nikomu nestojí za slovo, může si připadat degradován na bezcennou věc.

Ke komunikaci nás vede také **potřeba sociálně se integrovat a adaptovat** na určitý řád. Mezi ostatními lidmi zastáváme určité role, potvrzujeme jejich přijetí či nepřijetí, přijímáme některé komunikační vzorce a hry a signalizujeme, jestli jsme se přizpůsobili nebo ne. Chceme, aby skupina pochopila, že do ní chceme nebo nechceme patřit.

Člověk se ovšem chce také podle svého založení nějak uplatnit, prosadit, upoutat pozornost, získat obdiv, úctu. Jeho motivací je získat jakousi přesilu, **převahu**.

Komunikace nám pomáhá také strukturovat a fázovat čas a svůj život. Pomáhá nám zvládat nudu, pocit bezsmyslnosti či depresivní pocity. Jde tedy o jakousi **existenciální motivaci**.

Mezi základní důvody pro komunikaci patří rozhodně také **potřeba pobavit se**, rozptýlit, odpočinout si, uniknout od tísní a starostí.

***Kamarádka vám vypráví o svých starostech. Máte pocit, že víte, co by měla udělat a co dělat neměla. Jak byste se měla zachovat?***

- a) *Když je to kamarádka, řeknete jí na rovinu, v čem udělala chybu a jaké kroky musí podniknout.*
- b) *Kamarádku trochu pochlácholíte, ale co dělá špatně jí neřeknete.*
- c) *Kamarádce řeknete, že jí stejně není pomoci, ať nefňuká.*
- d) *Kamarádce řeknete, že jste na tom stejně.*
- e) *Rozlítostníte se a začne vám být také nanic.*

<sup>15</sup> Watzlawick P., Bavelasová J., Beavin J., Don, D. *Pragmatika lidské komunikace. Interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 1. vyd. Hradec Králové: Konfrontace 1999. ISBN 80-86088-04-9. s. 74 – 75.

- f) Kamarádku trpělivě vyslechnete, na něco se i zeptáte, ale nic jí neradíte, pokud vás o to sama nežádá.
- a) **Když je to kamarádka, řeknete jí na rovinu, v čem udělala chybu a jaké kroky musí podniknout v nejbližší době, aby se jí zase nepříhodilo něco podobného. Také si myslíte, že kritika musí být nelítostná, jinak by to bylo neupřímné? Brr... Asi si také myslíte, že máte patent na rozum, že vždycky dovedete druhé tzv. objektivně zhodnotit a znáte jedinou správnou cestu. Pro dospělého člověka to ale není odpověď. Ten si chce asi popovídat, sám ujasnit si svoje myšlenky, pocity, ulevit si od napětí. Porovnat svůj pohled s pohledem toho druhého není špatné. Jenomže, když na vás někdo vychrlí svoje rady a trvá na tom, že je přijmete a budete se podle nich řídit, to se vám asi líbit nebude. Nepomohli jste.**
- b) **Kamarádku trochu pochlácholíte, ale co dělá špatně jí neřeknete. Mohla by se na vás rozhněvat a vy nechcete ohrožit přátelství s ní. Není chlácholení jako chlácholení. Budete-li chlácholit tak, že prostě pojmenujete pocity, které asi kamarádka prožívá, pak to bude přijatelné. „No, vidím, že jsi z toho úplně zničená...“ Horší, kdybyste se snažili přimět kamarádku k jiným pocitům. „Prosím tě, nebuď z toho tak zničená, vždyť to dobře dopadne.“ Slyšíte se? Říkáte: „Jak se to cítíš? Na to nemáš právo! Cít' se dobře, když ti to říkám.“ Tímto způsobem kamarádku jen odradíte od rozhovoru, možná i trochu zraníte.**
- c) **Kamarádce řeknete, že jí stejně není pomoci, ať nefňuká. Tak reaguje podle transakční analýzy rodič: já jsem ti to říkala, jsi nemožná, jak je možné, žes to nevěděla, ty si nedáš nikdy říct, za mnou s tím nechod'...**
- d) **Kamarádce řeknete, že jste na tom stejně. Třeba si i poplácete. Máte ji přece docela ráda, je vám líto, že má potíže. Vychrlíte-li však na druhého svoje starosti (a každý máme přece vždycky dostatečnou zásobu), jako byste říkali: Poslyš, to nic není, to já jsem na tom hůř. Tak si vlastně nemáš co stěžovat a koukej se zabývat mými starostmi... Kamarádka ovšem není patrně v rozpoložení, kdy by se jí chtělo dělat terapeuta vám. Nepomohli jste.**
- e) **Rozlítostníte se a začne vám být také nanic. Prostě se vžijete do jejích pocitů tak, že prožíváte její problémy jako svoje vlastní. Můžete si spolu pak lépe poplakat, ponadávat, být zoufalé, smutné, nejisté apod. Zní a vypadá to dobře, ale položte si otázku: pomůžu tím kamarádce? Nejspíš moc ne. Kdyby měla opravdu vážné problémy, potřebovala by spíš někoho, kdo zachová o trochu chladnější hlavu a díky tomu situaci vyhodnotí realističtěji.**
- f) **Kamarádku trpělivě vyslechnete, na něco se i zeptáte, ale nic jí neradíte, pokud vás o to sama nežádá. Předpokládáte, že se potřebuje trochu vymluvit a ulevit si. Raději se nepustíte do žádného hodnocení toho, co kamarádka natropila. Stejně nevíte všechno. Kamarádku vyslechnete a maximálně se zeptáte, co bude dělat, jak to vidí ona, co je pro ni důležité, co by jí pomohlo. Vlastně jí pomáháte už tím, že nasloucháte a mluvíte s ní, ale nekáráte ji, nevyčítáte... Také její stěžování formulujete svými slovy, interpretujete a tak nabízíte k porovnání váš pohled. Kamarádce může něco „dojít“. Můžete také pomoci tím, že mluvíte o nějakých možnostech řešení, ale kladete je jen na výběr, nenaléháte. Výběr je na tom druhém, že? Tudy vede dobrá cesta...**

### **Rozhovor jako „společenská hra“**

Když se spolu lidé stýkají jen formálně a jejich cílem není skutečně otevřená komunikace, jejich rozhovory mohou být spíše jakousi „společenskou hrou“. Jsou to konvenční rozhovory, které mají svoji funkci. Důvěrné vztahy sice nahradit nemohou, ale některým „hráčům“ jakési uspokojení přinášejí. Protihráči však často utrpí nějakou ztrátu: přinejmenším se cítí unavení a nespokojení. Ztráty však mohou být daleko závažnější a „hry“

mohou končit vážnými konflikty nebo útoky. Takové „hry“ popsal Eric Berne (viz transakční analýza) ve své knize „Jak si lidé hrají“<sup>16</sup>

Běžnou formou je například „hra“ „To je hrozné, vidíte?“ Zcela dobrovolně si tak mohou „pohrát“ dva dospělí, kteří se například potkali v autobuse a cestou si notují a na něco společně nadávají. Nic nevyřeší, nic se nedozví, ale navzájem si vlastně potvrdí, že oba patří k těm, kteří stojí za rozhovor. Když oslovený „hru“ nepřijme a reaguje nečekaně například obhajobou kritizovaných poměrů, vyjádřením spokojenosti apod., odmítá tím určitou konvenci. Hráč ho možná bude považovat za podivína a příště už ho neosloví. Lidé ovšem chtějí být oblíbeni, chtějí „zapadnout“, být pozitivně přijímáni svým okolím a tak často na hru „To je hrozné, vidíte?“ nebo jiné raději přistoupí. Trpí, ale „kvůli lidem“ hrají. Hrají, i když při tom trpí.

***Blančini příbuzní se pravidelně nahrnou do její domácnosti aniž by se s ní domluvili, rozsadí se po bytě a začnou mluvit. Blanka vaří kávu, honem chystá pohoštění a přitom poslouchá jejich rozhořčené komentáře. Mluví většinou sami, někdy si trochu vymýšlejí, Blanka jen přizvukuje, aby dala zdvořile najevo svůj souhlas. Často nesouhlasí, ale snaží se, aby návštěva proběhla co nejklidněji. Když odejdou, je unavená, nespokojená, frustrovaná. Jsou to její příbuzní a přesto se s nimi necítí dobře. Co se tu děje?***

- a) *Chyba je na Blančině straně. Měla by si více vážít rodinného zázemí.*
- b) *Vztahy se musí udržovat.*
- c) *Blanku unavuje konverzace, která vyžaduje sebezapření, opatrnost, manévrování a čas. Navíc jí přináší spíš depresivní pocity než úlevu a povzbuzení.*
- d) *Příbuzní si to u Blanky užívají.*

a) ***Chyba je na Blančině straně. Měla by si více vážít rodinného zázemí. Otázka je, zda tito příbuzní, kteří se chovají vlastně docela neomaleně, jsou skutečným rodinným zázemím. To musí posoudit sama Blanka. Možná, že by si měla více cenit svého času a sil a příbuzné nějak vhodně usměrnit. Možná by je mohla požádat, aby ji svými návštěvami nepřekvapovali, ale dali vědět a domluvili se. Mohla by se také pokusit o změnu témat, i když to nemusí být vůbec jednoduché. První pokus: „Když přijdete na návštěvu, tak tu přece nebudeme nadávat! Nebyli jste třeba na něčem zajímavém v kině?“***

b) ***Vztahy se musí udržovat. Obecně to platí, vztahy opravdu potřebují péči. Důležité však je, jaké vztahy to jsou, zdali by neměly být nějak ozdraveny nebo zda vůbec stojí za námahu.***

c) ***Blanku unavuje konverzace, která vyžaduje sebezapření, opatrnost, manévrování a čas. Navíc jí přináší spíš depresivní pocity než úlevu a povzbuzení. Ano a nemůžeme se divit. Blanka od rodinné návštěvy asi očekává a doufá, že konverzace bude upřímná a otevřená, že se dočká nějakého povzbuzení, uznání, sdílení hodnot a cílů, že se také trochu pobaví a rozptýlí. Bohužel rodinné vazby pro to nejsou automatickou zárukou.***

d) ***Příbuzní si to u Blanky užívají. Ano. Zahrají si „To je hrozné, vidíte?“, uleví si, mohou si bez obav dovolit říci cokoli, protože vědí, že Blanka nebude odporovat. A možná, že si užívají i její vyčerpaný výraz, když odcházejí. Nemusejí si to uvědomovat a přesto to tak může být.***

„Hry“ však mohou být i velice ničivé. Iniciátorovi přinášejí jisté uspokojení či úlevu a sociální zisky například v podobě větší úslužnosti druhého hráče. Spoluhráčům však přinášejí ztráty. Příkladem může být „Kdyby tebe nebylo“. Zjednodušeně: hráč se potřebuje nějak vyrovnat s nepříjemným pocitem, že něčeho nedosáhl, neuspěl. Snazší je pro něho svalit

<sup>16</sup> Pro zájemce podrobný popis her: Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 2. vyd. Ústí nad Labem: Dialog 1992. front. ISBN 80-85194-52-X.

vinu na druhé a oběť bude někdo z okolí, kdo se nebude moc bránit. „Kdyby vás nebylo, už jsem mohl být ředitel pobočky! Jenomže já pořád musím dřepět doma, protože byste to tu jinak vůbec nezvládali!“ Hráč (manžel) přelil všechny nepříjemné pocity na spoluhráčku (manželka), která teď bude trpět pocity viny a navíc bude ještě ochotnější vyhovět v čemkoli a ustoupit od vlastních přání.

**Známá vás v rozhovoru téměř nenechá promluvit, když něco říkáte, hned vám skáče do řeči, radí, vykládá svoje zkušenosti. Má smysl se s ní bavit? Jak?**

- a) Vyslechněte si ji trpělivě.
  - b) Zvažte, jestli to pro vás je přínosné.
  - c) Upozorněte ji, že je vám její přerušování trochu nepříjemné.
  - d) Dělejte jí totéž.
  - e) Pochvalte ji, jak umí poradit.
  - f) Neodporujte, souhlaste se vším, s čím je možné a rozhovor co nejdříve ukončete nebo se ujměte jeho vedení.
- a) **Vyslechněte si ji trpělivě.** Máte-li nadbytek času a trpělivosti, proč ne? Něco se o tom člověku dozvíte; řekne toho o sobě přece víc, než si sám myslí.
- b) **Zvažte, jestli to pro vás je přínosné.** Někdy je opravdu lepší rozhovor ani nezačít, případně ho brzdit, nerozvíjet, nevytvářet podmínky pro jeho rozvíjení (na nic se neptat, nereagovat, nekomentovat) nebo dokonce iniciativně ukončit.
- c) **Upozorněte ji, že je vám její přerušování trochu nepříjemné.** Potřebujete-li něco probrat a rozhovor prostě potřebujete udržet ve snesitelné podobě, pak své pocity sebevědomě a slušně vyjádřete. Někoho tím možná překvapíte, jiný si ani nevšimne. A někteří lidé se možná trochu umírní, ale moc nadějí si nedělejte. Co kdybyste vyzkoušeli například tuhle verzi: „Víte, není mi to moc příjemné, když nemůžu dokončit svoji myšlenku. Chtěla bych, abyste mě nechala domluvit.“
- d) **Dělejte jí totéž.** To už půjde ale o verbální souboj. Máte to zapotřebí? Myslíte si, že se někdo tímto způsobem převychová, ukázní, pochopí, přijme pravidla slušného chování? Určitě ne!
- e) **Pochvalte ji, jak umí poradit.** Je to varianta neasertivní: jde totiž bezpochyby o ironii. Spíš se druhého dotknete. Pro tuto chvíli budete mít (možná) vystaráno, ale co ty nabourané vztahy?
- f) **Neodporujte, souhlaste se vším, s čím je možné a rozhovor co nejdříve ukončete nebo se ujměte jeho vedení.** Nechcete-li vyvolávat napětí a případně hrozící konflikt, snažte se ignorovat všechno, co se vám vůbec nelíbí. Na naléhavé rady typu „Měla bys to dělat takhle!“ odpovídejte jen „Máš právo si to myslet,“ nebo třeba „Asi to vidíš takhle.“ Jde jen o konstatování, které by nemělo nikoho příliš rozrušit. Vždyť vlastně souhlasíte. Neříkáte však, že souhlasíte s radou a budete se jí řídit. Respektujete jen práva druhého na názory a pocity. Rozhovor buď ukončete, jestliže ho není třeba rozvíjet. Jindy naopak něco musíte probrat a pak bude lepší, když sami rozhovor vždy vrátíte k původnímu tématu, vašim nedokončeným sdělením, k věci.

### **Rozhovor jako vnímavá přítomnost**

Nefalšované důvěrné vztahy přinášejí „zisky“ oběma stranám. Cílem takové komunikace není většinu něco analyzovat a nalézt řešení, ale spíš se „vyladit“ na druhého, empaticky s ním rezonovat, naslouchat, zajímat se, sdílet.

**Rádi byste zjistili, co se děje s vaší přítelkyní, která má očividně nějaké potíže. Jak postupovat?**

- a) Zeptat se jí na rovinu.
- b) Zkusit situaci osondovat oklikou.
- c) Počkat, až se svěří sama.
- d) Vytknout jí, že se kamarádce nesevěří, i když má problémy.
- e) Upozornit ji, že už dlouho vypadá ustaraně, a nabídnout pomoc.
- f) Vytknout jí, že se tváří smutně a dělá starosti svému okolí.

a) **Zeptat se jí na rovinu.** „Prosím tě, co máš za starosti? Všichni to vidíme, tak to radši řekni rovnou. Jsem tvoje kamarádka, ne?“ Nemáte pocit, že by se vám kamarádka už dávno svěřila? Možná o svých starostech mluvit nechce a naléhání bude pro ni nepříjemné. Bude vám muset odmítnout, vlastně jí přiděláte starosti. Je však také možné, že se ostýchá. Při rozhodování, zda máte „udeřit“, musíte zvážit s kým mluvíte, jaké máte vztahy, jak se chovala v podobných situacích... Nicméně pozor na dupání v porcelánu!

b) **Zkusit situaci osondovat oklikou.** To je ohleduplnější varianta. Nařeknete téma starosti. „A co u vás? Všechno v pořádku?“ Dáte kamarádce možnost, ale nenutíte ji k ničemu, do čeho se jí nechce. Nebude hrozit, že se stáhne; možná bude sdílnější jindy.

c) **Počkáte, až se svěří sama.** Ano, ale vytvoříte-li podmínky, bude to lepší. Lidi se neradi svěřují někde na veřejnosti, v hlučném prostředí, při spěchu, za přítomnosti dalších osob apod.

d) **Vytknete jí, že se nesevěří.** „Co se s tebou děje? Ty nic neřekneš, jako bych už nebyla kamarádka!“ Jde tu o vás nebo o kamarádku? Neodradí ji vaše výčitky? Vás by to povzbudilo?

e) **Upozorníte ji, že vypadá už dlouho ustaraně, a nabídnete pomoc.** „Zdá se mi, že už dlouho máš nějaké starosti. Mohla bych ti nějak pomoci?“ „Nemohla? Stejně ta nabídka ale trvá. Třeba by ti pomohlo alespoň si promluvit... Tak když budeš chtít, kdykoli zavolej nebo já přijdu.“ Projevili jste empatii: snažili jste se vcítit, zaznamenali jste nějakou změnu v chování. Vyjádřili jste respekt k pocitům kamarádky a nic jí nevyčítáte ani její počínání neodmítáte. K ničemu ji nenutíte, ale nabízíte své síly.

f) **Vytknete jí, že se tváří smutně a dělá starosti svým známým.** Tak to je úplná katastrofa! Člověk s problémy je ještě kárán za své pocity. Je obviňován z jakési bezohlednosti... Takovým způsobem nikoho nepovzbudíte, ale právě naopak. Možná se ho citelně dotknete. Nedivte se, že komunikace mezi vámi nějak ustává... Jde o to, jestli chcete ulehčit sobě nebo druhému.

## Dialog

Pro určitou kvalitu komunikace můžeme použít označení dialog. Předpoklady dialogu jsou: společný cíl účastníků, jejich vzájemné ovlivňování a vývoj vztahů a vzájemné obohacování informacemi. Dále jde o ochotu zúčastněných nasadit všechny své schopnosti, vědomosti i city a ochotu vzít na sebe úkoly i jistá rizika vyplývající z otevřenosti. Podmínkou je také ochota vyvarovat se jakéhokoli nátlaku, prostředků zápasu.

Za takových podmínek je pochopitelné, že dialog nelze nařídít. Pokud skutečně usilujeme o takovou komunikaci, musíme pro ni vytvořit podmínky a zájem musejí mít všichni zúčastnění. Podaří-li se to, pak dialog přináší lidem dobré výsledky práce, ale také pocit uspokojení z práce i probíhající komunikace, z její opravdovosti a efektivnosti. Dialog umožňuje účastníkům vzájemné obohacování, podněcování, inspirování, takže výsledkem

může být tzv. synergický (součinnostní) efekt. Výstupy jsou lepší než kdyby šlo jen o pouhý součet.

Nároky, podmínky pro dialog jsou však značné a proto jde o kvalitu ne zcela běžnou. Nejde tu jen o komunikační dovednosti, ale o vztahy mezi lidmi, jejich osobnost, morálku. To se ovšem v žádném kurzu dohnat nedá!

## Naslouchání

Komunikace vyžaduje, aby se jí zúčastnily alespoň dvě osoby a aby ke komunikačním výměnám docházelo oběma směry – tedy aby se lidé střídali v roli mluvčího a v roli naslouchajícího.

Snažíme-li se zdokonalit naši vlastní komunikaci a rozumět komunikaci druhých, měli bychom akceptovat to, že i naslouchání je třeba se naučit. Rozdíl je zcela nepochybně mezi pouhým slyšením na jedné straně a aktivním nasloucháním na druhé straně. Nejde však vůbec o to, že bychom se měli vždycky podvolit přání druhého a stát se jeho obětí, která bezmocně naslouchá.

***Známý vás zastavil někde venku a začal vám barvitě a zeširoka něco líčit. Nemáte vůbec čas ho poslouchat, ale chcete se zachovat slušně.***

- a) *Raději to vydržíte i za cenu vlastního zpoždění.*
  - b) *Tváříte se co nejnepřístupněji, aby známý ztratil chuť vám ještě něco říkat.*
  - c) *Řeknete mu, že je moc upovídaný a že nemáte čas.*
  - d) *Požádáte ho, aby vám to vyprávěl někdy jindy: „Třeba si popovídáme jindy, ano? Ted' musím jít. Nechci se zpozdít.“*
  - e) *Snažíte se dát neverbálně najevo, že už musíte běžet. Díváte se významně na hodinky, popocházíte po krůčcích vaším směrem.*
- 
- a) ***Raději to vydržíte i za cenu vlastního zpoždění.*** *Možná je to nepřiměřený požadavek, který na sebe kladete. Jistě i to je možnost, kterou někdy dobrovolně přijmeme. Pro někoho to uděláme rádi. Můžeme přece mít celou řadu důvodů a máme konec konců právo chovat se nelogicky. Nicméně každý náš známý si takový ústupek nejspíš nezaslouží. Měli bychom jistě hájit také svoje práva. Možná někam spěcháte a zdržení by vám způsobilo problémy. Možná toho dotyčného ani poslouchat nechcete, protože je to pro vás nepříjemný zážitek. Je jedno, jaký máte důvod. Nemusíte ho nikomu sdělovat, omlouvat se za to. Stačí jen zachovat se asertivně a slušně.*
  - b) ***Tváříte se co nejnepřístupněji, aby známý ztratil chuť vám ještě něco říkat.*** *Chcete mít pověst bubáka? Nepříjemné je, že ani to často některé povídalčky neodradí. Jim je totiž docela lhostejné, jak jejich výklady na druhé účinkují a jak jsou přijímány. Jde jim jen o to, prostě se vypovídat, možná také někoho prostě zdržet nebo i trochu otrávit, vylekat apod. Tvářit se zachmuřeně účinkuje asi jen na slušnější lidi a ti vás zas nebudou zdržovat, pokud jim slušně řeknete, že spěcháte.*
  - c) ***Řeknete mu, že je moc upovídaný a že nemáte čas.*** *To je typický příklad agresivní reakce. Je to tak, i když zvolíte žertovný tón hlasu a usmíváte se.*
  - d) ***Požádáte ho, aby vám to vyprávěl někdy jindy: „Třeba si popovídáme jindy, ano? Ted' musím jít. Nechci se zpozdít.“*** *Asertivně jednající člověk, jak známo, ví co chce a umí to sdělit druhým. Není nic špatného na tom, že se nechcete zpozdít. O co jde konkrétně, nejste povinni vysvětlit. Na otázku kam spěcháte, prostě neodpovídejte a rozlučte se. „Tak až jindy, Karle. Měj se hezky...“*
  - e) ***Snažíte se dát neverbálně najevo, že už musíte běžet. Díváte se významně na hodinky, popocházíte po krůčcích vaším směrem.*** *Další pokus, se kterým u těch neupovídanějších*

*nepochodíte. Pokud si vašich nenápadných a ohleduplných gest nevšimli, pak bude lepší asertivní postup. Řekněte, co chcete a co nechcete. Udělejte to slušně a s jistotou. „Teď mi raději nic nevyprávěj, mám hlavu plnou něčeho jiného. Tak až příště!“*

### **Důvody obtíží při naslouchání**

Soustředíme se na situace, kdy bychom naslouchat měli, ale nedaří se to. Jaké mohou být příčiny?

- 1) **Nedostatek trpělivosti.** Netrpělivci vyslechnout sotva pár vět a už chtějí reagovat, prosazovat se. Spěchají, skáčou do řeči.
- 2) **Potíže se soustředěním.** Mysl někdy bloumá „jinými krajinami“, že?
- 3) **Nesprávná očekávání.** Předpokládáme, předjímáme a pak jsme někdy překvapení a nechceme se vzdát svých představ.
- 4) **Nezájem o téma.**
- 5) **Nezájem o druhé lidi,** zahleděnost do sebe.
- 6) **Silné emoce:** např. nepřátelství k mluvčímu, strach z určité osoby, ale i zamilovanost či euforie.
- 7) **Lenost.**
- 8) **Únava.** Důvodem nenaslouchání může být únava z předchozích činností či situací nebo únava, která nám hrozí, budeme-li se snažit pozorně naslouchat. To je totiž náročná intelektuální činnost, které se někteří leknou už na začátku. Nechtějí se unavit. Komunikace může být také dlouhá a náročná a pak se dá předpokládat, že únava přibývá.
- 9) **Zkreslené představy o naslouchání.** Lidé vychovávaní k tomu, aby se aktivně prosazovali, mohou naslouchání považovat za projev pasivity. Chtějí ovlivňovat, řídit, kontrolovat a domnívají se, že cesta vede jen přes vlastní mluvení.
- 10) **Strach.** Slovo může být mocným nástrojem ovlivňování. Většina lidí má už nějakou zkušenost s přesvědčováním a manipulací. Někteří mají špatné zkušenosti a vědí, že je pro ně těžké odolávat náporu. Proto raději „vypínají“ a nechtějí nic slyšet.  
Jindy se člověk bojí, že bude muset vyslechnout slova, která jsou devalvující, zraňující. Tomu se samozřejmě chce vyhnout. Kdo by rád soustředěně naslouchal někomu, kdo všechno a všechny neustále kritizuje nebo pronáší generalizující soudy?  
Lidé se také snaží vyhnout situaci, která by znamenala nutnost vyrovnat s informacemi, které nabourávají jejich dosavadní představy o světě. Není snadné přiznat si, že jsme se mýlili nebo něco nevěděli. Někdy je snazší informace odmítnout jejich znevážením nebo novinku vůbec neslyšet: „Vědci nemají co na práci, tak si pořád něco vymýšlejí.“ „O tom nechci nic slyšet.“
- 11) **Neznalost či ignorance.** Lidé často přeceňují svoje komunikační dovednosti. Vycházejí z přesvědčení, že to, co dovedou, je všechno, co by umět mohli. Co neznám, to není! Často pak kupí chybu za chybou. Viníky jsou ovšem v jejich očích vždy ti druhí.
- 12) **Zlovyky.** Naše myšlenky předbíhají mluvčího. Jen se díváme – něco nás zaujalo. Myslíme na něco docela jiného.



*V televizní debatě se sešli dva odpůrci. První hned na začátku vyrukoval s velmi problematickým tvrzením o protistraně: „Všichni o vás vědí, že....“ Druhý nevěří svým uším, je šokován útokem, který je zcela evidentně založen na nepravdivých tvrzeních. Rozčileně začne protestovat, zbrunátní. První dál komentuje svoje výroky, možná je trochu zmírní a přeformuluje. Nakonec to vypadá spíš jako formulační neobratnost nebo komentování nějakých fám. Napadený si začne listovat v podkladech a snaží se přerušit řeč svého soupeře. Hodlá se okamžitě ohradit. O jakou taktiku tu jde?*

*a) Útok je nejlepší obrana. Protihráč by udělal totéž, kdyby měl první slovo.*

*b) Je to chybný postup – útočník bude v následující chvíli odhalen jako nekorektní.*

*c) Je třeba vykolejit protihráče a dosáhnout toho, aby se nesoustředil.*

*a) Útok je nejlepší obrana. Protihráč by udělal totéž, kdyby měl první slovo. Možná by to udělal. Záleží na tom, kdo jsou ti dva zúčastnění.*

*b) Je to chybný postup – útočník bude v následující chvíli odhalen jako nekorektní. Pravděpodobně ne, on jistě svoje tvrzení nějak vysvětlí, přeformuluje, nakonec i vezme zpět.*

*c) Je třeba vykolejit protihráče a dosáhnout toho, aby se nesoustředil. Předpokládejme, že jde o taktiku a nikoli prostě jen o nízkou kulturu útočníka. Pak jde opravdu o to, rozčítit soupeře a tak ho dostat do stavu, kdy si popuzeně připravuje odpověď a vůbec neposlouchá, co útočník říká dál. Napadený některá sdělení vůbec nezachytí a nemůže tedy dobře reagovat. Vzápětí mu útočník odvětí: „Ale vždyť jsem říkal..., vy mě neposloucháte..., mluvíte o něčem jiném...“ Napadený začne dělat dojem zmateného a nekompetentního prchlivce. To je cíl útočníka. Tento postup znali již řečtí sofisté několik set let před naším letopočtem.*

### **Předpoklady aktivního naslouchání.**

- 1) Ochota chvíli mlčet.** Mlčení opravdu nemusí být pasivní, nemusí být výrazem bezmoci, podřízení, neznalosti apod. Lidé, kteří ve vhodných chvílích mlčí naopak připadají svému okolí často jako moudřejší, vyrovnanější, ale také tajuplnější nebo nebezpečnější.
- 2) Ochota a schopnost reagovat na partnera.** Znamená to samozřejmě empatii. Jde také o jisté přizpůsobení možnostem druhého. Souvisí s tím také ochota a schopnost ukvapeně neinterpretovat všechno, co je sdělováno.
- 3) Zjevná ochota naslouchat a povzbuzování partnera.** Důležité je dívat se na partnera, povzbuzovat ho pohledem. Trpělivost, klid, ochota přerušit jiné činnosti – to jsou také důležité okolnosti. Pro povzbuzování jsou nezbytné vhodné otázky. Neměly by vyznít jako výslech, ale jako zájem!
- 4) Spolupodílení se na sdělení.** Mluvčímu může být příjemná partnerova jednoduchá **ozvěna**. Stačí vydávat přizvukující „hm“ nebo zopakovat pár posledních slov. Mluvčí dostává signál, že partner naslouchá a díky zopakovanému slyší, co sám řekl. Může si uvědomit, že je potřeba něco dodat nebo říci jinak.

Jestliže naslouchající zformuluje vlastními slovy hlavní myšlenku určitého významového celku, poskytuje svojí **odezvou** mluvčímu důležitou zpětnou vazbu. Ten může svoje sdělení korigovat. Mluvčí může požádat o zopakování nebo doplnění.

Za určitých okolností je vhodné nabídnout **shrnutí** sdělovaných myšlenek. Je to další možnost, jak si ujasnit smysl sdělení, zpřesnit, doplnit další informace. Shrnutí nebudou pravděpodobně provádět babičky před samoobsluhou („Tak paní, shrňme si to: Kudláčková pije, Novák má nové holinky, za hřbitovem se schází děcka z osmičky.“). Provést by ho však

měli lidé, kteří něco organizují („Já to raději ještě shrnu: my dodáme ty podklady do prvního ledna a vy připravíte... A jak jste se to domluvili na té schůzce?“).

**Karel Čapek, Trapné povídky, Helena:** „Jednoho rána šli po navigaci u Bráníka. ... Neobyčejné ticho bylo v tom všem, a tolik uklidněného zármutku, že mimovolně začal mluvit sám o sobě. Vypravoval o tom, čím chtěl být a čím se nestal, co chtěl dělat, co mu ušlo; žaloval na sebe a vzdává se vsí rezervy vylil svou nespokojenost jedním proudem. Zdálo se mu, že svou zpověď se zbavuje vsí malodušnosti a slabosti. ... „Heleno,“ říkal, „vždyť tohle není život. To je stárnutí, nuda, ubíjení času nebo co chcete, ale život to není. ... Heleno, ledacos už jsem zkusil, ale nejsmutnější je pocit vlastní slabosti. Omrzelo mne tolik věcí. Vy mne posloucháte a nestojí to vůbec za to. Divím se, že jste tak trpělivá. Podívejte se, jakou tamhleten chytil velikou rybu.“ Ukazoval prstem: Helena zvedla sklopené oči, ale ne za jeho prstem; zářivě pohlédla na něj. Zmátl ho ten plný pohled, a nevěděl, co dále říci; zmírňoval, co mluvil předtím, odpoutal se a začal žertovat. Než Helena byla jako zařezaná, nemluvila a neposlouchala; procházka se končila skoro rozladěně, na parníčku nemluvili, bylo mu málem nudno a rád se rozloučil.

Zbytek dne nepadá na váhu; druhého dne ráno mu pošta přinesla dopis od Heleny. Otvíral jej se srdcem plným nepokoje. „Ještě dnes,“ začínal dopis vzrušeným písmem, „musím poděkovati Tobě drahý, nejdrazší můj...“ ... Četl v trapném úžasu, neúprosně vnímaje každou chybu interpunkce, každou zoufalou nesouvislost pomateného dopisu. Stále měl pocit, jako by se styděl. Co jsem to provedl, vzpomínal, čím jsem si tohle způsobil? Copak jsem se jí včera, proboha, vyznával z lásky? Co se s ní stalo?<sup>17</sup> Co nebylo v pořádku?

a) Helena si políčila na přítele a chopila se první příležitosti, jak ho získat.

b) Zamilovaná Helena udělala několik chyb a sama se dostala do nepříjemné situace.

a) Helena si políčila na přítele a chopila se první příležitosti, jak ho získat. Přítel ji opravdu na okamžik z něčeho takového podezřívá.

b) Zamilovaná Helena udělala několik chyb a sama se dostala do nepříjemné situace. Budeme-li se držet alespoň toho, co bylo řečeno o naslouchání, nalezneme ty nejdůležitější: 1) Silné emoce ovlivňují způsob našeho naslouchání a interpretace. Nemusí jít jen o zlost nebo nenávisť, ale také o euforii nebo zamilovanost. 2) Nesprávné očekávání nebo přesněji určité očekávání nemusí odpovídat skutečnosti. S tím se však někdy nechceme smířit a vidíme a slyšíme to, co jsme chtěli vidět a slyšet. Ostatní nedoceňujeme nebo ignorujeme. 3) Helena se ukvapila a interpretovala si sdělení po svém. Opatrnější by bylo jen pozorně poslouchat. 4) Nepokusila se o nějaké ověření své interpretace.

**Partner, kterému se snažíte něco vysvětlit, vás patrně téměř neposlouchá. Chcete získat jeho pozornost.**

a) Pokusíte se odhadnout, proč nenaslouchá. Zeptáte se ho na to.

b) Pomyslíte si, že je to jeho škoda. Nic se tak nedozví. Pokračujete dál.

c) Vytknete mu to.

d) Pokusíte se upoutat jeho pozornost něčím překvapivým – např. něco upustíte z ruky nebo něčím zaťukáte.

e) Snažíte se mu všechno raději ještě jednou zopakovat. Snad přece jen něco zachytí.

f) Než budete pokračovat, zeptáte se na jeho názor.

a) Pokusíte se odhadnout, proč nenaslouchá. Zeptáte se ho na to. Ano. Nemůžeme však předpokládat, že známe všechny okolnosti: co když se například zasněnému partnerovi

<sup>17</sup> Čapek, K. Spisy I. Boží muka, Trapné povídky. Praha: Československý spisovatel 1981. s. 135 – 137.

*právě před rokem cosi výjimečného přihodilo? Taktní otázka by mohla pomoci. Rozhodně to nebude přímočaré „Proč mě neposloucháte?“. Lepších možností je dostatek. „Máte na mě dnes myšlenky? Můžu pokračovat? Chtěl byste to nechat na jindy? Možná teď není vhodná chvíle...“*

- b) **Pomyslíte si, že je to jeho škoda. Nic se tak nedozví. Pokračujete dál. Ne. To je v případě, že byste později zlomyslně chtěli říci: „Vždyť jsem vám to říkal.“***
- c) **Vytknete mu to. Ne. Proč hned útočit? Naslouchání to stejně neprospěje.***
- d) **Pokusíte se upoutat jeho pozornost něčím překvapivým – např. něco upustíte z ruky nebo něčím zaťukáte. Je to jedna z možností. Vždycky samozřejmě vycházíme z okolností. Na okamžik partnerovu pozornost získáte.***
- e) **Snažíte se mu všechno raději ještě jednou zopakovat. Snad přece jen něco zachytí. Ne. Pokud nenaslouchá, je to zbytečné. Snad mu raději všechno ještě napíšete. „Já vám to pro jistotu ještě pošlu v nějakých bodech...“***
- f) **Než budete pokračovat, zeptáte se na jeho názor. Ano. Možná ho tak zatáhnete do rozhovoru. Je to příležitost dozvědět se, co partner zachytil, s čím souhlasí a s čím ne. Ujasníte si, jestli vám rozumí. Možná si promýšlel odpověď a jen čekal, kdy skončíte svůj monolog.***

## Otázky

Otázky povzbuzují k rozhovoru. Mohou však také působit velmi nepříjemně a stát se bariérou. Jde tedy o to, umět se ptát!

Na samém začátku by měl mít člověk jasno v tom, proč se vlastně ptá. Co ho k tomu vede? Potřebuje informace, chce povzbuzovat nebo by si rád „rýpnul“, trochu problém zkomplikoval apod.?

Tázající by si měl také položit otázku, zda chce slyšet fakta nebo názory druhých? Podle odpovědi pak formuluje své otázky. Pokud se má druhá strana volně rozhovět, pak budou vhodnější tzv. **otevřené otázky**. Ty vybízejí a umožňují rozvíjení myšlenky. Začínají obvykle tázacími zájmeny a částicemi (co, jak, kdy, kde..) nebo jsou to výzvy typu: „Vysvětlte mi, prosím...“, „Popište mi, prosím...“, „Pomozte mi pochopit...“, „Abych získal představu...“, „Vyprávějte mi, prosím...“, apod. Naproti tomu tzv. **uzavřené otázky** umožňují odpovědět stručným sdělením, dokonce i jedním slovem. Pokud je potřeba zjistit něco přesně nebo korigovat průběh rozhovoru, budou vhodnější tyto otázky.

Pokud jde jen o snahu povzbudit druhého k hovoru, pak je vhodné ptát se na jeho názory a nikoli fakta.

Splavnosti rozhovoru také přispěje, když tázající vysvětlí, proč se ptá. Samozřejmě víme, že to není možné a žádoucí za všech okolností. Pokud však právě nejde o dramatické taktizování, pak může takové vysvětlení přispět k vzájemné důvěře. „Víte, mě jde o to... Tu informaci potřebuji, abychom mohli spočítat... Já bych se vás jinak neptala, ale mě se stalo něco podobného...“

Chceme-li dostat odpověď, musí být otázka srozumitelná: stručná, přehledná, směřující k jednomu tématu. Měla by to být vždy jen jedna otázka, nikoli jedna přes druhou: „Tak co myslíte, měli bychom to takto předložit? Není to brzo? A co ty formální náležitosti? Ta paní mi říkala, že si máme dát pozor na bod 3, ale nevíte, není to teď nějak jinak? Znáte ji?“

Příliš mnoho vyptávání může působit nepříjemně. Kdopak by si chtěl připadat jako u výslechu? Není to také cesta, jak někoho k hovoru přinutit.

Ticho může být někdy lepší výzvou. Pak by to ovšem mělo být ticho vyjadřující trpělivost, porozumění, ochotu nenaléhat. V jiném kontextu a s jinými neverbálními signály se

může ticho proměnit v nátlak a hrozbu. Odmlčí-li se partner v rozhovoru a naléhavě hledí druhém do očí, pak bylo ticho proměněno v otázku.

***Sami máte problém udržet pozornost a vyslechnout si vše, co vám partner (třeba váš vedoucí) říká. Něco jste asi nezachytili. Co s tím?***

- a) *Vzdáte to, už se jen díváte a myslíte na to, koho se zajdete na všechno zeptat.*
  - b) *Požádáte vedoucího, aby vám všechno zopakoval.*
  - c) *Upozorníte vedoucího na to, že toho říká moc a že je to nepřehledné.*
  - d) *Snažíte se ujistit, že jste zachytili vše důležité: „Takže, abych měla jistotu, že jsem zachytila všechno: říkáte, že...“*
  - e) *Zeptáte se, jestli jsou ty informace někde přístupné také písemně.*
- 
- a) *Vzdáte to, už se jen díváte a myslíte na to, koho se zajdete na všechno zeptat. Škoda, ještě se dalo něco podniknout. Shánět informace o tom, co jste neslyšeli, bude těžké. Víte vůbec, co si máte zjistit?*
  - b) *Požádáte vedoucího, aby vám všechno zopakoval. Podle okolností. Možná bude mít váš nadřízený pochopení a všechno vám zopakuje. Pravděpodobnější však je, že bude nemile překvapen. Někdy je ovšem pořád lepší ztratit dočasně přízeň nadřízeného, ale nevycházet při práci ze špatných údajů nebo instrukcí.*
  - c) *Upozorníte vedoucího na to, že toho říká moc a že je to nepřehledné. Záleží na formě a okolnostech. Pokud požádáte vedoucího, aby ještě zopakoval nejdůležitější body, že si budete všechno raději zapisovat, nejspíš nechybíte. „Pane vedoucí, ono je toho hodně. Abych se v tom vyznala, raději si to poznamenám, dovolíte?“ Patrně nebudete tvrdit svému nadřízenému, že se neumí přehledně vyjádřit.*
  - d) *Snažíte se ujistit, že jste zachytili vše důležité: „Takže, abych měla jistotu, že jsem zachytila všechno: říkáte, že...“ Ano. Poskytnutím zpětné vazby v podobě nějakého shrnutí umožníte mluvčímu, aby si ujasnil, co se mu podařilo sdělit. Sami si ověříte, jestli jste zachytili všechno a jestli jste všechno správně pochopili.*
  - e) *Zeptáte se, jestli jsou ty informace někde přístupné také písemně. Proč ne? Záleží na okolnostech: v tomto případě především na zvyklostech na vašem pracovišti.*

## **mlčení**

mlčení je také způsob komunikace. Může tak být sdělována celá škála významů: lhostejnost, trpělivost, obavy z dalšího hovoru, neznalost, rozpaky, snaha promyslet a co nejlépe formulovat, trucování. Může to být také výzva pro komunikačního partnera, aby se rozhovořil – **taktická odmlka**. mlčení může být také jakýmsi vykřičníkem, zdůrazněním toho, co bylo právě sděleno – **dramatická odmlka**. Řečník, který vysloví důležitou myšlenku, by měl využít působivosti ticha a odmlčet se. Také obtížné myšlenky vyžadují přiměřené odmlky.

***Když se druzí lidé v rozhovoru odmlčí, cítím se povinná udržovat hovor a přemýšlím, o čem promluvit. Moc příjemné to není. Jak se zachovat?***

- a) *Mluvit o čemkoli.*
- b) *Držet se předchozího tématu a na něco se zeptat.*
- c) *Otevřít nové téma, nejraději nějaké neutrální jako je počasí, kultura, cestování.*
- d) *mlčet a předstírat nějakou práci nebo zaujetí něčím jiným, v dopravním prostředí např. spánek.*
- e) *mlčet, do hovoru se nenutit, dát sobě i druhým možnost přemýšlení.*

- a) **Mluvit o čemkoli.** Chcete, aby si o vás lidé říkali, že jste upovídaný člověk, který nezavře pusou? Není nutné stále mluvit a zvláště ne tehdy, když není o čem.
- b) **Držet se předchozího tématu a na něco se zeptat.** To je přijatelná varianta, ale jen za určitých okolností. Zvažte, jestli je opravdu potřeba mluvit a jestli vaše otázky nakonec nebudou vnímány jako nepříjemný výsledek. Jindy naopak mohou druhého potěšit. Vhodné jsou spíše otázky otevřené, které poskytují možnost nějakých úvah a košatějšího výkladu („A jak se daří Karlovi?“). Otázky uzavřené žádný prostor k úvahám nedávají a nutí k přímé odpovědi („Ještě je Karel ženatý?“). Záleží také na typu vašeho partnera a vzájemných vztazích: je to člověk, který potřebuje trochu povzbuzovat otázkami nebo podezřívavá osoba, která se bude cítit ohrožená?
- c) **Otevřít nové téma, nejraději nějaké neutrální jako je počasí, kultura, cestování.** Musíte-li z každou cenu přerušit ticho, pak jsou neutrální témata dobrá. Nedivte se však, jestliže druhý moc nereaguje.
- d) **Mlčet a předstírat nějakou práci nebo zaujetí něčím jiným, v dopravním prostředku např. spánek.** Proč chcete trápit sami sebe? Cožpak nemáte právo mlčet? Máte! Máte přece svá asertivní práva: např. chovat se nelogick.,
- e) **Mlčet, do hovoru se nenutit, dát sobě i druhým možnost přemýšlení.** Ano, ano, ano! Vyzkoušejte si to někdy, je to příjemné. Uvědomte si, že ti druzí mohou být naopak velice rádi, že do nich pořád „nehučíte“.

## Srozumitelnost

Komunikující lidé mohou mít rozmanité záměry. Někdy je dokonce jejich cílem taková komunikace, která je pro druhého nesrozumitelná. Záměrem může být udělat dojem vzdělance, získat převahu, zastrašit druhého, neposkytnout mu použitelné informace, zvýšit jeho závislost na sobě apod. V takovém případě nesrozumitelné sdělení může plnit svoji funkci.

Pokud je však cílem opravdu se dorozumět a dosáhnout především toho, že smysl sdělení pro příjemce v co největší míře odpovídá smyslu sdělení pro mluvčího, pak je důležité na srozumitelnost zvláště dbát. Efektivní komunikace předpokládá empatii a kognitivní přizpůsobování. Je zcela nesmyslné nutit druhého, aby se například na pokyn uklidnil a porozuměl něčemu, co přesahuje jeho aktuální možnosti.

Sdělení by mělo být co nejjednodušší. Samozřejmě je třeba zachovat kvalitu obsahu, takže někdy opravdu není žádoucí upustit od používání speciálních odborných termínů a pod.

Celé sdělení je srozumitelnější, když je logicky členěno a uspořádáno.

S tím souvisí další požadavek – stručnost a jasnost sdělení. Často opravdu platí, že méně je vlastně více. Nestrukturované a rozvléklé rozpitvávání všelijakých detailů příjemce spíše zmate, odvede od hlavní myšlenky, unaví a zbaví pozornosti.

Sdělení velice prospěje, pokud je pro příjemce podnětné. Probouzí to vlastní zaujetí, zájem, pozornost, snahu porozumět.

***Pokud porozumíte, pokuste se o srozumitelnou formulaci:***

***Aktualizace koncepce reformy vysokého školství. Rozbor souladu cílů a nástrojů Strategie hospodářského růstu ČR (dále jen „SHR“) a Aktualizace koncepce reformy vysokého školství.***

*...„Aktualizace koncepce reformy i základní prioritou Dlouhodobého záměru zdůrazňuje koncept celoživotního učení, zajišťovaný v první řadě vzdělávací soustavou, na níž navazuje široké spektrum dalších vzdělávacích možností. Návrh navýšení veřejných finančních prostředků, včetně předpokládaných jiných zdrojů, předkládaný v Aktualizaci koncepce*

*reformy reflektuje Dlouhodobý záměr v prioritách vztažených k rozvoji lidských zdrojů, k podpoře flexibility a prostupnosti systému i kvalitě vzdělávání. Neméně důležitý je též požadavek výrazné změny pedagogických postupů a metod, které budou pozitivně motivovat studenty, ale i akademické pracovníky k dalšímu vzdělávání. “...*

## Transakční analýza

O autorovi této koncepce jsme se již zmiňovali v souvislosti s komunikačními „hrami“. Eric Berne předpokládá, že člověk se ve svých postojích, citech, chování ocitá v některém ze tří kategorií tzv. **ego stavů**. Populárně je nazývá: rodič, dospělý, dítě. Rodič je stav ego, který odráží rodičovskou osobnost – hodnotí, radí; dospělý je stav ego, který usiluje o objektivní přezkoumání, ověření a dítě je stav ego, který představuje to, co bylo zafixováno v raném dětství. Člověk se může projevit v kterémkoli okamžiku buď jako rodič, dospělý nebo dítě. Je schopen přecházet z jednoho stavu do druhého.

Každý typ stavů ego je pro člověka důležitý. V dítěti „sídlí“ vnímavost, tvořivost, radost, spontánnost, hravost, poslušnost i vzdorovitost. Komunikaci z pozice dítěte vyjadřuje kňourání, křivení úst, klopení očí, chichotání, vzdorovitost, dětinské formální charakteristiky řeči – např. tón hlasu. Dítě v nás se může projevovat jako přirozené, jindy jako přizpůsobivé nebo vzdorovité.

Dospělý žádá a zpracovává informace, využívá zkušenosti. Komunikaci z pozice dospělého charakterizuje věcnost, přirozenost, serióznost, otázky, vyjádření vlastních názorů.

Rodič umožňuje být skutečným rodičem, vychovatelem, umožňuje také automatické jednání. Na rozpálená kamna už nesaháme, protože náš „rodič“ se formoval také díky tomuto poselství o kamnech... Komunikaci z pozice rodiče (i u bezdětných osob) může charakterizovat zhrozený pohled, soucitný pohled, lomení rukama, ruce založené v bok, vztyčený ukazováček, sevřené rty, hodnotící slova, rady, pochvaly nebo kritické výrazy. Rodič může být tedy hodnotící, kritizující, ale také vlídný a pečující.

Lidé spolu komunikují z pozice svého aktuálního ego stavu. Obracejí se na druhé, na některý z jejich ego stavů. Komunikačnímu aktu říká Berne **transakce**. Transakce mezi lidmi, kteří reagují podle očekávání partnerů, jsou **doplňkové**. Nevyvolávají svou formou napětí. Jiné typy transakcí potíže způsobují. Jsou to **křížové** transakce a (zjednodušeně řečeno) oslovený reaguje z pozice jiného ego stavu než byl osloven a jiným směrem než byl původní.

Doplňkové transakce jsou například dospělý – dospělý, dítě – dítě, rodič – rodič.

*Zaměstnanec v recepci (jako dospělý na dospělého): Vám se ta cena zdá neadekvátní?*

*Klient (odpovídá jako dospělý): Ano, zdá.*

*Zaměstnanec (opět dospělý): Přejete si, abychom ty položky spolu prošli?*

*Klient (opět dospělý): To by bylo asi nejlepší.*

*Takové partnerské jednání bude patrně nejefektivnější.*

Další příklad doplňkové transakce:

*Manžel (jako dítě fňuká směrem k pečujícímu rodiči): Když nemůžu najít tu svoji košili, tak já nikam nepůjdu!*

*Manželka (jako pečující rodič k dítěti chlácholivě): Neboj se miláčku, hned ji najdeme.*

Křížové transakce situaci komplikují:

*Klient (snaží se partnersky jako dospělý na dospělého): Můžete mi ten účet zkontrolovat?*

*Zaměstnanec (kritický rodič na vzpurné dítě): Tady se pořád někomu něco nelíbí. Co máte za výhrady? Co se vám nezdá?*

*Klient (stále se snaží jako dospělý na dospělého): Chci jen abyste mi zkontroloval tenhle účet.*

*Zaměstnanec (jako vzpurné a trucující dítě) utrousí stranou): Já se na to fakt vykašlu, mě už to nebaví.*

V podobných situacích je užitečné držet se „svého dospělého“. Pokud se to nepodaří, hrozí opravdu konflikty.

*Zaměstnanec (Do): Účet není v pořádku?*

*Klient (Ro): No to si pište, aby ne, člověk si musí pořádk dávat pozor!*

*Zaměstnanec (Ro): Prosím vás, snad si to umíte spočítat?*

*Klient (Ro): Co si to dovoluujete, koukejte to dát do pořádku!*

*Zaměstnanec(Ro): Kdybyste si přečetl ceník, viděl byste, že to je v pořádku. Tam žádné chyby nejsou.*

*Klient (Dí): Tak tady mě už nikdy nevidíte!*

Jak probíhá tato transakce?

*Manžel: Kolik je hodin?*

*Manželka: Neumíš se podívat sám?*

Je třeba konstatovat, že věc není zdaleka tak jednoduchá. Složitější jsou tzv. **druhotné transakce** spočívající v komunikování ze dvou stavů souběžně, přičemž jedna transakce je zjevná, druhá skrytá. Například jeden „míček“ je zdánlivě vyslán směrem k dospělému, ale ve skutečnosti je poslán proti partnerovu dítěti. Partner by měl zareagovat jako dospělý, ale jeho dítě zvítězí. „A just to udělám,“ řekne si a nechá se napálit. Podobně je to se **skrytými transakcemi**. Reakce na podnět může z vnějšku vypadat určitým způsobem, avšak komunikující si nemusí uvědomovat svůj skrytý záměr a z něj vyplývající skrytou formu transakce.

## 9. Neverbální komunikace

Mluvit budeme o formě sociální komunikace, při níž lidé nevyužívají řeči, respektive obsahové stránky řeči. K neverbální výměně významů používají hlavně různých částí těla, různých senzoričtých systémů, neverbálních zvukových projevů, uměle vytvořených doplňků nebo úprav těla (např. ošacení, tetování), motorického aparátu, který umožňuje komunikaci v prostoru.

Neverbálně můžeme komunikovat zcela vědomě: můžeme se například snažit o kontrolu svých projevů, pokud nám jde o určitou sebe prezentaci. Kontrola všech částí těla je však mimořádně obtížná a některé projevy vůbec ovládnout nemůžeme: chvění rukou, svalové napětí, napětí v hlase, pocení, změny barvy kůže, zúžení či rozšíření zornic apod. Mnohé druhým lidem sdělujeme nevědomky (pokud to jsou schopni zachytit a interpretovat). Uplatňují se zde vrozené automatismy.

Některé rysy neverbální komunikace jsou nezávislé na kultuře a způsobu života, jsou výrazovým prostředkem člověka obecně. Jiné vznikají i v procesu ritualizace. Jsou také rozdíly mezi pohlavími a jejich neverbální komunikací, rozdíly jsou samozřejmě mezi jednotlivci – záleží na jejich dispozicích, vývoji. Neverbální komunikace se proměňuje i u jednotlivého člověka a to v souvislosti a aktuálními emocemi, zdravím, dispozicemi, existujícími vztahy.

Neverbální komunikace probíhá obvykle současně s komunikací verbální. Navzájem se obě formy doplňují. Jen vzhledem k určitým okolnostem či tématům se dá uvažovat o efektivnějším využití některé z nich. Neverbální komunikace je příznivá pro vyjadřování emocí, při pokusech o sblížení, při vyjadřování sebepojetí a snaze ovlivnit postoje druhých, při hodnocení. Využíváme při tom lidské vnímání prostoru, přibližování, oddalování, převyšování, polohy a polohové konfigurace, pohyb, gesta, výrazy obličeje a pohledy očí, doteky, řeč z formálního hlediska a také svůj zevnějšek a všechno, co používáme.

### Interpretace

Porozumět signálům „řeči těla“ není tak jednoduché, jak by si lidé přáli. Rozhodně nelze interpretovat izolovaný a z kontextu vytržený jev. V zásadě je nutné snažit se vždy o interpretaci celého komplexu sdělení a v co nejširších souvislostech. Je třeba si uvědomit, že lidé se chovají různě v různých interakčních souvislostech. V praxi je užitečné všimnout si chování druhého v různých situacích: v klidu, rozrušení, při únavě, zlosti, radosti a dalších rozpoloženích nebo situacích. Pak je snazší rozpoznat změnu v chování a zachytit signál, že se něco děje. Co se děje, to musíte teprve pak začít zjišťovat. Stojí za to, všimnout si rozporností: souladu či nesouladu řeči s chováním, souladu či nesouladu různých neverbálních projevů. Neverbální komunikace má tendenci ke konzistenci: určité sdělení vyjadřujeme několika kanály zároveň. Rozpornost, nesoulad mohou být varováním: něco tu nehraje, možná se tu něco předstírá či zastírá!

***Obchodní partner si při jednání zkřížil ruce na hrudi. Co to znamená?***

- a) *Možná je to jeho návyk.*
- b) *Nechtěl, aby bylo slyšet, jak mu kručí v žaludku.*
- c) *Nechtěl vás už dál poslouchat.*
- d) *Uklidnil se.*
- e) *Rozčílil se.*

**a) *Možná je to jeho návyk. Ano. Možná to tak je, dělá to tak mnoho lidí. Někdy třeba jen proto, že nevědí, co s rukama.***



- b) *Nechtěl, aby bylo slyšet, jak mu kručí v žaludku. Proč by to nemohlo být právě tak? Chudák partner musel zvládat nějakou zdravotní indispozici a bylo mu to navíc trochu trapné. Vykládat si jeho založení rukou jinak by bylo chybné.*
- c) *Nechtěl vás už dál poslouchat. Kdo ví? Neznáme přece vůbec kontext ani onoho člověka. Vyloučené to není, ale ani jisté! Jestli jste už byli otravní nebo mu vykládali něco pochybného a podobně, pak to tak mohlo být.*
- d) *Uklidnil se. Možná.*
- e) *Rozčílil se. Možná. Chápete?*

## **Přiblížení, oddálení, prostorové uspořádání**

Člověk přikládá prostoru určitý význam: jde nám o bezpečí, o zachování vlastní identity jako jedinečné a oddělené bytosti, o přijatelné vztahy i o moc. Mluvíme o teritorialismu: snaze ovládat prostor, na který si děláme nárok a chráníme jej před vstupem jiných osob.

Přiblížení lidí může znamenat přátelskost, vřelost, zájem, ale za určitých okolností by mohlo znamenat ohrožení. Něčeho takového se neobáváme od lidí blízkých nebo zcela neškodných (dětí). Přiblížení takových lidí vnímáme jako projev zájmu, jako dvoření, touhu po sblížení. Jinak však prožíváme přibližování ostatních. Překročí-li jejich přiblížení určitou hranici, naroste v nás napětí. Organizmus se začne chystat k nějaké akci. Jsme napjatí, rádi bychom nějak vycouvali nebo třeba i zaútočili. To ovšem neuděláme, protože jsme dobře vychovaní. Díky kultuře se nevrháme druhým po lýtku, ale při komunikaci jsme formálnější, méně vstřícní, napjatí apod. Výjimečně lidé reagují i agresivně: verbálním nebo fyzickým útokem. K některým opravdu není radno se přibližovat! Odstup tedy může pomoci snižovat konfliktnost ve vztazích a někdy i zachovat vlastní existenci. Záleží samozřejmě také na tom, jestli osoby stojí nebo sedí nebo jsou v pohybu.

Kde jsou ony hranice snesitelnosti? Nejcitlivějším prostorem je tzv. **intimní zóna**: prostor s hranicí na pár desítek centimetrů kolem těla (horní hranice 15 – 30 cm).<sup>18</sup> Velké přiblížení jsme schopni zvládat, ale s určitým úsilím. Ve stísněném prostoru (např. výtah, dopravní prostředek, čekárna, fronta) mezi mnoha lidmi chápeme nezbytnost přiblížení. Obvykle znehybníme a snažíme se očima vyhnout druhým lidem. Je to však únavné! Někdy lidé nevydrží a zareagují podrážděně i na malý podnět.

Každý člověk může vnímat prostor poněkud odlišně: vliv mají osobnostní charakteristiky, vztah mezi zúčastněnými, sociální postavení, kultura, etnické a rasové charakteristiky, věk, pohlaví, zdravotní stav, velikost prostoru atd. Lidé extrovertní budou pravděpodobně přiblížení snášet lépe než uzavření a plaší introverti. Pokud je někdo agresivní, považuje za nabourání prostoru a ohrožení i malé přiblížení, které by jiného nechávalo v klidu. Pokud se lidé dobře znají a mají k sobě důvěru, velké přiblížení je tolik nezneklidňuje. Velké přiblížení mezi ženou a mužem vnímají zúčastnění jinak než mezi ženami nebo muži. Muži v arabských zemích považují velké přiblížení za projev přátelskosti a průměrná vzdálenost mezi nimi při konverzaci je 20 cm (Blízký východ). V USA je to 40 cm, v Evropě 60 a v Thajsku 80 – 100cm.<sup>19</sup> Stejně přiblížení by muži z jiných částí světa (obvykle se uvádějí Australané) vnímali jako nevhodné. Kultura se liší i v těchto projevech. Někde se lidé přibližují (relativně) hodně a někde (relativně) málo.

<sup>18</sup> Údaje o jednotlivých zónách podle: Křivohlavý, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. 1. vyd. Praha: Svoboda 1988.

<sup>19</sup> Šroněk, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada 2001. ISBN 80-247-0012-3, s. 26.

Obecně se tedy dá doporučit velký respekt k intimnímu prostoru druhých s přihlédnutím ke kontextu. Vadit může i to, že do prostoru druhých „vtrhneme“ svými předměty, zvuky nebo vůněmi či pachy!

Další je tzv. **osobní zóna** (od 45 – 75 cm k horní hranici 75 – 120 cm). Je to prostor pro běžné osobní jednání. Tento prostor je stále ještě dost citlivý a někteří lidé se pravděpodobně budou snažit držet se na vnější hranici této zóny. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že pro vytvoření vhodných podmínek ke komunikaci je důležitá optimální vzdálenost: ani příliš velké přiblížení, ani příliš velký odstup! Příliš velký odstup naznačuje formálnost a rozprůdění komunikace může dost bránit.

***Přiřad'te příslušná vysvětlení k jednotlivým situacím:***

- 1) *Introvertní učitelka couvá před extrovertním otcem žáka.*
  - 2) *Australský obchodník má nepříjemný pocit, že se na něj jeho arabský obchodní partner „lepší“. Arabovi připadá, že se Australan chová odtažitě, chladně.*
  - 3) *Čtrnáctileté dívence je nepříjemné, že se k ní její vzdálená a nahluchlá teta hodně přiklání.*
  - 4) *Den předtím jí však nebylo proti mysli mačkat se se spolužačkami a spolužáky při nastupování do autobusu.*
  - 5) *Pacientce na očním oddělení je velmi nepříjemné, že se v čekárně jediný další pacient posadil na židli těsně vedle ní.*
  - 6) *Za chvíli však bez problému zvládá vyšetření u očního lékaře, který se jí dívá do oka ze vzdálenosti několika centimetrů.*
  - 7) *Úřednici je nepříjemné značné přiblížení klienta, který teprve před okamžikem vstoupil a teď se k ní naklání nad nějaký papír.*
  - 8) *S jiným však řeší nějakou záležitost a po chvíli zcela uvolněně probírají cosi skloněni v těsné blízkosti nad listem papíru.*
  - 9) *Kolegovi na poradě je nanejvýš nepříjemný sousedův prázdný hrnek, který se ocitl mezi jeho podklady.*
  - 10) *V divadle se mezi diváky posadí výrazně navoněná dáma. Rázem se všichni začnou vrtět a odklánět se.*
- a) *kulturní odlišnosti*
  - b) *stejný věk, vzájemná atraktivnost*
  - c) *formální vztahy a mezigenerační bariér, zdravotní stav*
  - d) *role mění situaci, přiblížení je funkční*
  - e) *rozdílný temperament*
  - f) *málo času na to, aby vznikl vztah jisté důvěry*
  - g) *degradující zábor prostoru*
  - h) *podle velikosti prostoru očekáváme, že se ostatní drží v co největší možné vzdálenosti*
  - i) *po určitém čase, kdy se lidé chovají s viditelným respektem a důvěryhodně, může vzniknout jistá důvěra*
  - j) *parfém je kvalitní, ale jaksí nevyžádaný*

*1e, 2a, 3c, 4b, 5h, 6d, 7f, 8i, 9g, 10j*

Při prezentaci před menší skupinou lidí bude pravděpodobně řečníkovi nejpříjemnější, pokud se bude moci držet od posluchačů v odstupě ještě větším – na hranici své **sociální zóny** (od 120 – 210 k horní hranici 210 – 360 cm). Takový odstup mu pomůže udržet klid. Je to také vzdálenost, která umožňuje oběma stranám lepší pohled na protějšek. Řečník potřebuje kontakt se všemi, musí mít tedy možnost se rozhlédnout.

Pokud by však měl řečnit k opravdu velké skupině lidí, uklidňující vzdálenost by se zvětšila a potřebný odstup by překročil horní hranici předchozí zóny. Mluvíme o tzv. **veřejné zóně** (360 – 760 cm).

Vzdáleností, kterou zaujmeme k partnerovi, můžeme sdělovat například převahu, dominanci, agresivní výhrůžku, silný zájem. Může to být rovněž projev velkého respektu, strachu, odstupu, formálních vztahů, lhostejnosti apod. Vzdálenost vnímáme také vertikálně. Převýšení je psychologicky výhodné pro ty, kteří chtějí demonstrovat svoji převahu (učitelé, vojáci, soupeři v jakýchkoli bojích...). Vysocí lidé mají výhodu, ti menší si pomáhají k větší výšce různými způsoby (kůň, podpatky, stupínek apod.). Také využitím prostoru se lidé nějak vyjadřují. Například ti, kteří chtějí ukázat svoji moc, zabírají co nejvíce prostoru. Mívají velké kanceláře, auta, domy, deky na koupališti apod.

Vždy je nutné brát v úvahu interakční kontext!

***Podřízený zůstal při komunikaci se svým nadřízeným stát už mezi dveřmi a dál nevstoupil. Jak si to vysvětlit?***

*a) Cítí takový respekt, že se neodváží vstoupit a udržuje velký odstup.*

*b) Chová se povýšeně, vedoucího nerespektuje.*

*c) Je to Američan a chová se podle místních zvyklostí.*

*d) Čeká, až ho nadřízený vyzve, nechce nabourat jeho osobní zónu.*

*a) Cítí takový respekt, že se neodváží vstoupit a udržuje velký odstup. Mohlo by to tak být. Máme-li někoho ve velké úctě, bezděčně si udržujeme „uctivý“ odstup.*

*b) Chová se povýšeně, vedoucího nerespektuje. I přehlížení a povýšenost se může projevat velkým odstupem. Záleží však na kontextu!*

*c) Je to Američan a chová se podle místních zvyklostí. Jde-li o Američana, pak ano. Zvyklosti jsou různé. Zůstat stát na prahu je projev respektu k normě: komunikace je možná, ale musí být věcná a rychlá.*

*d) Čeká, až ho nadřízený vyzve, nechce nabourat jeho osobní zónu. I to je možné. Dělá to tak běžně? Je tak plachý či nejistý? Pak to znamená něco jiného, než v případě, že se obvykle chová docela jinak.*

Vzdálenosti a prostorové uspořádání může být komunikační bariérou: tlumí možnost kontaktů, odděluje lidi (například za sebou řazená sedadla v tramvaji, parková sedátka v odstředivé kruhu apod.). Vzdálenost a prostorové uspořádání mohou na druhou stranu povzbuzovat kontakty lidí, vyvolávat atmosféru podporující komunikaci nebo dokonce partnerství a vzájemnost (například kupé ve vlaku aj.).

Typickým příkladem může být stůl. Stůl může sloužit jako hradba mezi majitelem „revíru“ a příchozími. Je to prostor, na kterém mohou probíhat malé či velké poziční boje. Někteří lidé se drží za svým stolem a při příchodu hosta nevstanou, nevyjdou, nedovolí, aby se někdo dostal k jejich stolu z jiné, než čelní strany. Jednání s nimi bývá formální, ne příliš uvolněné. Stejnou bariérou mohou být i předměty, které jsou na něm rozmístěny. Pokud se ocitnou dva lidé u neutrálního stolu, jistě si hned začnou obsazovat prostor. Rozloží svoje věci tak, aby označili svoje místo a jeho hranice. Někdo zabere bez rozpaků většinu místa, jiný je skromnější nebo plašší. Napětí vznikne a narůstá, když jeden začne svoje předměty posouvat za vytýčené hranice. Může jít o šálky, sklenice, dokumenty a pod. Kdo by si to nechal líbit? Jsou to tak trochu boje o respekt.

I prostorovým uspořádáním u stolu můžeme komunikaci ovlivnit – podpořit ji nebo blokovat. Chcete-li vytvořit podmínky pro dobrou komunikaci, posaďte se s partnerem ze stran k jednomu rohu stolu. Tato poloha usnadňuje spolupráci nad materiály na stole.

Dovoluje také lepší sledování druhého a přitom nenutí zúčastněné, aby se konfrontačně stále dívali jeden druhému přímo do očí. Pohledy ovšem neznamenají. Toto uspořádání také dovoluje případný příklon, který ve vhodné chvíli může navodit atmosféru důvěry, spiklenectví apod.

Posadíte-li se s partnerem proti sobě, zvyšujete riziko konfrontací či agresivity. Spolupráce je obtížnější, nelze například společně nahlížet do podkladů. Z partnera vidíte jen část, takže vám mohou chybět některé neverbální signály.

Optimální není ani sezení vedle sebe. V některých lidech to může vyvolávat nepříjemné pocity způsobené velkým přiblížením. Ženy (vedle mužů) této variantě také nedají přednost; považují ji za poněkud ohrožující. Mužům tolik nevádí. Záleží samozřejmě také na vzájemných vztazích a dalších okolnostech.

Naproti tomu, potřebujete-li se posadit ke stolu, kde už sedí někdo cizí, nejvhodnější bude patrně posadit se diagonálně na druhou stranu stolu a ke druhému rohu. Tak si sedají lidé, kteří nepředpokládají žádnou komunikaci.

## Fyzické postoje, držení těla a polohové konfigurace

Všimněme si způsobu **sezení** na židli. Uvědomili jste si někdy, jak si sedáte, když se necítíte příliš jistí a chybí vám sebevědomí? V takovém rozpoložení si člověk sedne často jen na okraj židle, na část sedací plochy. Je napjatý, sevřený a je to na něm vidět. Může to vypadat, jako by se chystal na nutnost rychle vyskočit. Ten, kdo je klidný a jistý nebo tak chce vypadat si pravděpodobně sedne na celou plochu sedáku, opře se, položí ruce na opěrky uvolní se.

Zaznamenali jste, jak se k sobě lidé přiklánějí, či od sebe odklánějí? Příklon může souviset s přátelskou, vstřícnou atmosférou jednání. Přiklánějící se člověk působí dojmem otevřenějšího, připravenějšího ke spolupráci. Pochopitelně, že to platí zase jen v určitém kontextu: pokud zuřivě koulí očima a skřípe zuby, pak bude příklon naopak prozrazovat připravenost k útoku. Odklon může souviset s odmítavým stanoviskem. Váš partner vás poslouchá, najednou se odvrátí se, opře, zahledí někam jinam, k ústům zvedne ukazováček... Rodí se námitka.

Podobné je to s polohou **vstoje**. Zajímavá je například poloha chodidel, nakročení, rozkročení apod. Mírně rozkročený člověk působí daleko stabilněji a sebevědoměji, než ten, který stojí ve stoji spatném. Překřížené nohy (to dělají častěji ženy) vyvolávají dojem zmatku a zábran. Ideální postoj hledají často řečníci: vhodné je mírné! rozkročení a lehké nakročení jednou nohou vpřed.

Uvažujte-li o sebe prezentaci, nezapomeňte na držení páteře. Shrbený člověk působí dojmem menšího a méně jistého. Vysocí lidé jsou ostatními považováni za silnější a dominantnější, vysocí a štíhlí za intelektuální, duchaplné a tvořivé. Obézní za laskavé a dobromyslné, ale také pomalé, líné, méně schopné. Správné držení těla uvolňuje svaly od zbytečného napětí, umožňuje hladší, plynulejší, koordinovanější pohyby což dělá dojem nenucenosti, sebedůvěry i autority.

Mluvíme-li o vzájemných polohách částí těla, o **konfiguraci**, pak nás zajímá, jak souvisejí určité polohy s určitými významy sdělení. Poloha těla a konfigurace může napovědět něco o emocích, vztazích v daném interakčním kontextu, postojích k problému a hlavně mnohé o vývoji v dané situaci. Zajímavým jevem je tzv. polohová **kongruence**. Podobná konfigurace určitých částí těla dvou nebo více lidí může signalizovat shodu jejich názorů. Když si lidé „notují“, stane se často, že se začnou vzájemně jistým způsobem napodobovat. Aniž si to uvědomí, najednou si například oba docela stejně podloží bradu, založí ruce apod. Kongruence se projevuje i v pohybu, takže si lze povšimnout například podobného pokyvování tělem, pohupování špičkou nohy apod.

## Pohyb

Pohyby těla a jeho částí se zabývá kinezika. Všimá si všech pohybů, zvláště jsou ovšem vyčleněna gesta, kterými se zabývá gestika. Zdá se, že lidé mají něco jako pohybový podpis, cosi jedinečného, jako otisky prstů. Mají specifický způsob pohybu. Některé lze i na dálku podle pohybu poznat. Jindy si všimneme změny v jejich pohybu a hledáme důvody. Co je s tím člověkem?

V tomto ohledu je zajímavá zvláště chůze. Budete-li si všimát chodců před sebou, uvidíte značné rozdíly v jejich pohybu. Některí rázují, jiní se plouží, vlečou se. Jedni dělají dojem nervózního cupitání, jiní jdou klidně, ale pevně. Některé ženy mají chůzi kyrysara (a nezmění ji ani ve vysloveně ženském oblečení a obutí), někteří muži našlapují jemně, zženštilé. Chvátající lidé dělají dojem přetíženosti, ale také nezvládnání všech úkolů. Rozváženě se pohybující lidé vypadají jako někdo, kdo si může dát načas, nemusí spěchat, je si vědom toho, že ostatní počkají...

Podobně si můžeme všimát způsobu usedání. Usedání nervózních nebo vystresovaných lidí se často podobá spíše upadnutí na židli nebo do křesla. Pohyb je doprovázen rachotem jejich věcí a nábytku a nedělá dobrý dojem. Člověk pod vlivem silného stresu špatně koordinuje své pohyby a za takových okolností usednout elegantně, klidně, nenuceně je těžký úkol.

Charakter pohybu jednoho má vliv na druhého. Klid i nervozita se mohou přenášet. Nervózně těkající řečník zneklidní své posluchače. Nadměrný pohyb může být velmi rušivý. Zatímco pochodujícího přednášejícího rychlá chůze uklidňuje, pro posluchače to může být těžko snesitelné. Stejně nepříjemný může být však i nedostatek pohybu. Ztuhlý partner omezuje neverbální komunikaci nedává druhému možnost vytvořit si komplexní obraz o něm a jeho sdělení.

## Gesta

Gestika se zabývá těmi pohyby (převážně) rukou, které doprovázejí nebo nahrazují slovní projev. Gestikulovat se ovšem dá i jinými částmi těla. Gesta jsou patrně starší formou lidské komunikace než je řeč. Zvyšují názornost a působivost sdělení, dokreslují sdělení, ale mohou také sdělení verbální zcela nahradit. Mohou rovněž pomáhat zvládnout určitou emoci.

Některá gesta jen doprovázejí sdělení zdůrazňují je, přispívají k porozumění verbálnímu sdělení. Můžeme je označit jako **ilustrátory**. Není to však málo! Komunikace zbavená gestikulace je mnohem obtížnější. Rybář při líčení, jak úctyhodný kousek ulovil, roztáhne nadšeně ruce. druhý získává představu o velikosti ryby nebo spíš o tom, jak velký byl úlovek v očích rybáře, případně co si představuje rybář pod použitým výrazem.

Další typ gest může být označován jako **regulátory**. Lidé jimi usměrňují a řídí průběh komunikace. Rychlým kýváním hlavou naznačujeme druhému spěch, pomalým ho povzbuzujeme k řeči. Mírným pozvednutím prstů a prudkým nadechnutím říkáme, že už bychom se rádi chopili slova.

Gesta ze skupiny **symbolů** reprezentují určité obecné jevy nebo údaje, mají svůj sémantický význam. Většina lidí v určité skupině je vysvětluje shodně. Jsou však kulturně podmíněna, takže nelze předpokládat, že jim porozumí kdokoli. Při jejich použití je naopak třeba značné opatrnosti. Tato gesta mohou být interpretována velmi odlišným způsobem: co je někde vnímáno jako společensky neutrální, jinde mohou interpretovat jako gesto urážlivé, obscénní apod. Některým gestům také lidé jinde vůbec nerozumějí.<sup>20</sup>

Další skupinu mohou tvořit gesta, která nám pomáhají zvládat vlastní emoce – **adaptéry**. Znamená to, že současně tyto emoce prozrazují. Rozpaky, nejistotu, nervozitu

<sup>20</sup> Pro zájemce jsou tu atlasy: Morris, D. *Bodytalk. Řeč těla*. 1. vyd. Praha: Ivo Železný 2004. ISBN 80-237-3870-4 nebo Klein, Z. *Atlas sémantických gest*. Vyd. 1. Praha: HZ 1998. 201 s. ISBN 80-86009-21-1.

prozrazují například potahování oděvu, mnutí ušního lalůčku, pohyb upravující vlasy, žmoulání kapesníku, okusování tužky apod. Zdvihání ukazováku nebo jeho nasměrování proti partnerovi apod. prozradí agresivní ladění, propletené napnuté prsty apod. snahu nějak se distancovat, uzavřít.

## Mimika

Lidská tvář je snad nejdůležitějším zdrojem sdělení o emocionálním stavu lidí. Svaly v obličejí umožňují značné množství různých výrazů a jejich proměn. Lidé nejspíše rozpoznávají ve tváři štěstí, strach, smutek a překvapení. Obtížněji identifikují rozčilení a znechucení. Zdá se, že kladné emoce lidé poznají přesněji než emoce negativní. Někteří lidé dovedou dobře „číst“ v obličejích druhých lidí, jiným se to moc nedaří.

Výrazem své tváře lidé často předstírají či zastírají. Jsou k tomu také hojně vyzýváni nebo dokonce nuceni. Mnohé firmy usilují o to, aby jejich zaměstnanci splňovali minimální nezbytné standardy chování a v rámci managementu působivosti přikazují chovat se přirozeně a nenuceně, usmívat se. Je patrně v souladu s duchem doby, že jsou k tomu cvičeni a poté sledováni. Co udělá s člověkem nařízená spontaneita?

Lidé někdy svoje role prožívají jako „znásilnění“, jindy ovšem roli ochotně přijmou. Důvody mohou být různé: od výplaty až po možnost skrýt se za „masku“. Jestli jsou přirození už sami nevědí. Falešný úsměv začátečníka možná zachytíme, u zkušenějších „hráčů“ máme malou šanci na odhalení.

V první polovině minulého století doporučoval Dale Carnegie ve svých knihách jak získávat klienty, obchodní partnery, přátele apod. Jeho knihy se dobře prodávají dodnes. Jeho návody však vycházejí z praxe a nejsou nijak experimentálně potvrzeny, brzo budou sto let staré a vycházejí z jiných komunikačních standardů než je ten náš! Pro Američany je tolik doporučovaný úsměv záležitostí slušnosti, je to norma, která nevypovídá o vztazích. „Ach jo,“ povzdychne si někdo „když ony se ty jednoduché návody tak hezky čtou...“

### ***Proč se lidé usmívají?***

- a) *Jsou v pohodě nebo se chtějí dobře cítit.*
  - b) *Mají dobrý vztah k druhému.*
  - c) *Něco předstírají.*
  - d) *Jsou trochu v křeči, možná ze stresu, únavy...*
  - e) *Je to jen zvyk nebo společenská norma.*
- 
- a) ***Jsou v pohodě nebo chtějí dobře cítit.*** *Kéž by to tak vždycky bylo, jenže není. Musíme pamatovat na to, že lidé dokážou také předstírat, hrají různé role apod. Jaký mají důvod k úsměvu jednoduše nepoznáme. Je však možné snažit se vnímat širší kontext a v jeho rámci odhadovat, co vede druhé k úsměvu. Rozhodně stojí za to naučit se bránit ukvapeným úsudkům.*
  - b) ***Mají dobrý vztah k druhému.*** *Velmi nebezpečná představa. Naneštěstí to tak vůbec nemusí být. Často jde spíš o naše přání než skutečnost.*
  - c) ***Něco předstírají.*** *Mnoho lidí se občas usmívá, protože předstírá dobrou náladu, spokojenost, klid, dobré vztahy, nadšení z přicházejícího zákazníka. Možná po tom všem touží a chtějí si nějaké pocity navodit.*
  - d) ***Jsou trochu v křeči, možná ze stresu, únavy...*** *Ani to není vyloučeno. Usmíváme se i z rozpaků. Kdo se v tom má vyznat, že? Je třeba zvážit kontext (včetně kulturního!) a vnímat i další neverbální signály. Například člověk, který je velmi neohrabaný, vráží do nábytku a přitom se usmívá nebo spíš směje, je možná značně unavený, vystresovaný.*

*e) Je to jen zvyk nebo společenská norma. I úsměv může být jen navyklou maskou nebo prostě požadavkem společnosti. Kdo se neusmívá, vypadá rozmrzele a neúspěšně, a to se nenosí... Je třeba vzít v úvahu kulturní kontext a komunikační standardy.*

## **Pohledy očí**

Oční kontakt je v komunikaci velmi důležitý. Sledovat můžeme od zaměření pohledu, přes dobu pohledu, četnost pohledů a jejich sled, pootevření očních víček, mrkání, velikost zornic až po obočí a vrásky kolem očí. Oční kontakt pomáhá získat zájem druhých, jejich důvěru a sympatie. Komunikace bez očního kontaktu je obtížnější a méně přesvědčivá.

Zaměření pohledu může prozrazovat objekt zájmu. Na atraktivní a důležité osoby se díváme častěji než na jiné lidi.

Na osoby, o jejichž přízeň usilujeme, se také díváme déle než na ostatní. Nápadně dlouhý pohled do očí však může naznačovat skutečný zájem, ale jindy také snahu předstírat nebo odvést pozornost. Upřený dlouhý pohled může být pro sledovaného velmi nepříjemný: záleží kdo se dívá, na koho a za jakých okolností. Mladému muži bude například příjemný pohled mladé ženy, ale už mnohem méně pohled staré ženy. Pohledy z očí do očí mohou být znamením přátelského vztahu a projevem důvěry, ale mohou být i vyvrcholením nepřátelských vztahů - „zabodávající se“ oči, pohled vyzývající k boji. Někdy dochází i k jakýmsi potyčkám formou dlouhého upřeného pohledu. Převahu získá ten, kdo vydrží a pohledem neuhne.

Budete-li se svým partnerem udržovat zrakový kontakt delší než je obvyklé, budete vzbuzovat jeho neklid. Pokud kontakt bude kratší, budete dělat dojem někoho, kdo nemá zájem nebo si není jistý, uhýbá, váhá, je nepříjemný... To, co nazýváme obvyklým objemem pohledů se ovšem může lišit – mezi jednotlivci, mezi muži a ženami, mezi kulturami.

V očním kontaktu jsou více či méně komplikující okolnosti brýle. Největším problémem je jejich odlesk nebo neprůhlednost. Jestliže není dobře vidět komunikačnímu partnerovi do očí, vyvolává to nejistotu, rozpaky, neklid. Není jisté, zda sleduje to, co očekáváte, dobře se nedá rozpoznat jeho mimický výraz. Za brýlemi se často lidé záměrně ukrývají. Černé brýle mohou být symbolem revolty, distance.

Ani pohyby obočí nejsou zanedbatelné: míjející se osoby, které se znají a přátelsky se zdraví obvykle letmo povytáhnou obočí. Vzájemně cizí lidé to pravděpodobně neudělají.

Chování a interpretace očního kontaktu je samozřejmě silně ovlivněna kulturou. Zatímco v některých zemích se lidé při komunikaci snaží projevovat úctu tím, že se nedívají partnerovi přímo do očí, jinde je právě to vyžadováno. Nedostatek očního kontaktu v naší kultuře vyznívá jako vyhýbání se, nezájem, nevěrohodnost. Nedorozumění může vzniknout snadno, proto je lepší znát kulturní odlišnosti a nepouštět se příliš rychle do interpretace.

## **Doteky**

Při extrémním přiblížení může dojít k dotyku. V naší kultuře není mnoho takových doteků, které by byly považovány za společensky přijatelné. Nejakceptovanějším je samozřejmě formální podání ruky. Rozdíly jsou jistě mezi věkovými skupinami, ženami a muži, záleží jistě na kvalitě vztahu, kontextu apod. Ani plácání po ramenu, braní za loket a podobné kontakty většině lidí nejsou nijak příjemné. V některých kulturách jsou lidé ještě rezervovanější, v jiných ovšem za normální považují častější doteky. Jde ovšem většinou o kontakt mezi osobami stejného pohlaví.

Podání ruky je situace, která se jistě spolupodílí na tzv. prvním dojmu, který si lidé udělají o druhém. Fyzický kontakt vyvolává intenzivní vjemy. Partnerova ruka může být například nepříjemně studená a vlhká. Výsledný dojem bude nepříznivý. Pokud venku promrznete nebo vás něco opravdu vystresuje, pak nejspíš se svojí rukou dopadnete stejně. Znamená to tedy, že není nadbytečné dbát na stav své ruky. Teplota se dá ovlivnit rukavicí,

opláchnutím v teplé vodě apod., vlhkost dlaně zlikviduje někde v ústraní kapesník. Výsledný vjem spoluvytváří také síla a délka stisku. Síla stisku bývá vnímána jako projev energie, může však být ovlivněna také fyzickým vyčerpáním nebo naopak vytrénováním (vzpěračů, horníků apod.). Správná síla stisku není stanovena, takže vždy záleží na tom, co druhému připadá přiměřené. Délku stisku ovlivňuje kvalita vztahu: přátelé se nerozpakují nad dlouhým potřásáním rukou, cizí se někdy téměř „štitivě“ rychle stahují. Dominantní lidé často „uvězní“ ruce partnerů na delší dobu, než je běžné. Už při podání ruky obě strany předvádějí svoje pojetí pravidel, představu o kvalitě vztahů, o poměru sil. V podání ruky lze zachytit i různé styly. To, co je běžné, dlaň nastavená téměř vertikálně, je norma. Odchytky od normy jsou zajímavější: dlaň vzhůru nastavují patrně lidé podřídivější, lidé, kteří demonstrují svojí vstřícnost. Dlaní k zemi a hřbetem vzhůru podávají ruku lidé dominantní. Zajímavý je i pohled na ruku: čistota, zjevná péče, upravenost, šperky, ošetření nehtů – to jsou další informace do skládanky. Záleží tomu člověku na sobě? Dá si práci s úpravou? Je vkusná? Poplatná módním trendům? Na efekt? Ruce jsou zanedbané?

***Váš potenciální obchodní partner přišel do vaší kanceláře a než jste stihli vstát byl už u vás, přátelsky hlaholil, poplácal vás po rameni, postavil si tašku na váš stůl a začal bez průtahů vytahovat všelijaké materiály a podklady k jednání. Nic proti němu nemáte, vlastně se teprve seznamujete. Přesto jste se začali cítit podrážděně a vůbec jste už neměli chuť nějak mu vyjít vstříc. Co se stalo?***

- a) *Máte pocit, že vás přepadl.*
  - b) *Je to souhra okolností, nic významného. To se děje běžně.*
  - c) *Zlobíte se na sebe, že jste ho nepřivítali, jak se patří.*
  - d) *Asi jste trochu náladoví.*
  - e) *Z míry vás vyvedlo partnerovo chování: nabourání vašeho osobního prostoru, doteky cizího člověka, jiná představa o pravidlech.*
- 
- a) ***Máte pocit, že vás přepadl. Nediňte se, vždyť to tak opravdu bylo. Sice v hávu přátelského hlaholení, ale bylo. Bylo to mimo jiné také sdělení o tom, jak si partner představuje pravidla vzájemné komunikace. Jeho pravidla vám však nemusejí vyhovovat. Dejte to slušně a srozumitelně najevo a příští schůzka bude možná příjemnější.***
  - b) ***Je to souhra okolností, nic významného. To se děje běžně. Jistě je užitečné vědět, co na nás rušivě působí. Případně také, čeho se raději vyvarovat, abychom zbytečně nezatěžovali situaci rušivým chováním.***
  - c) ***Zlobíte se na sebe, že jste ho nepřivítali, jak se patří. Vždyť jste ani nedostali možnost!***
  - d) ***Asi jste trochu náladoví. To musíte posoudit opravdu sami. V tomto případě jste však měli opravdu důvod být trochu podrážděni.***
  - e) ***Z míry vás vyvedlo partnerovo chování: nabourání vašeho osobního prostoru, doteky cizího člověka, jiná představa o pravidlech. Opravdu: pokud do vaší kanceláře takto někdo vtrhne, je hlučný, nečeká na vaši reakci (máte čas – nemáte) a ještě navrch nabourá vaši osobní i intimní zónu, pak se nelze divit vašemu podráždění. Plácání po rameni je přijatelné jen mezi dobrými přáteli. Pracovní stůl je výsostným územím. Rozhodně to není v kanceláři prostor určený pro veřejnost, jako je především prostor mezi dveřmi a pravděpodobně vaším stolem. Postavit si na něj tašku lze jedině po předchozím dotazu hosta a ujištění „domácího pána“, že je to možné. Přesto by jistě taktičtější použít nějaký neutrální nábytek.***



## Formální charakteristiky řeči

Jde o formální stránky řeči, mimoslovní charakteristiky lidské řeči jako jsou hlasitost, výška tónu řeči, rychlost, objem, plynulost, intonace, výslovnost, kvalita řeči, členění řeči a případné chyby.

Hlas sděluje mnohé o psychickém stavu mluvčího. Z tohoto hlediska jsou zvláště zajímavé tón hlasu a hlasitost, případně změny, které nastávají. Skleslý člověk jistě nehuláká, euforické stavy se projevují jinak. Rozrušenému člověk někdy hlas vypovídá službu... Tón hlasu prozrazuje také něco o pojetí komunikace – tzv. metakomunikačním klíči. Intonací dokážeme regulovat průběh komunikace: například klesnutím hlasu dáváme předáváme slovo partnerovi.

Zajímavé je všimnout si, jak se při rozhovoru lidé střídají v řeči. Kdo mluví déle? Kdo komu skáče do řeči?

I odmlky patří do komunikace: taktickou odmlkou se může jeden pokoušet povzbudit nebo přimět k řeči druhého. Stačí zmlknout a dál věnovat pozornost partnerovi. Ten může mít pocit, že by měl vyhovět očekávání a snaží se konverzaci udržovat. Odmlka může být také způsob, jak patřičně zdramatizovat sdělení. Posлуhač dostane možnost sdělení si lépe promyslet, uvědomit si souvislosti, důsledky. Odmlka může být specifickou odpovědí! Zdaleka neznamena jen ukončení řeči a předání slova: může být způsobena hledáním odpovědi, rozpaky, strachem, hledáním odvahy k dalšímu sdělení, může být také trucováním, vzdorem. Funkcí větných pomlky je členit projev na fonologické věty tak, aby byl celek srozumitelný.

K řeči patří také různé nedokonalosti, chyby. Naznačují něco o psychickém stavu mluvčího. Zneklidněl a najednou obtížně hledá vhodné formulace? Možná v jeho řeči přibýlo mnoho různých nadbytečných zvuků – jako by jim chtěl akusticky ujistit, že hodlá dál pokračovat ve sdělení. Chybami jsou také nedokončené věty, vynechaná slova, opakování již vysloveného, přerušování. Takové nedostatky jsou zcela běžné, ale pokud dojde k jejich nárůstu, lze se domnívat, že vzrostlo vnitřní napětí mluvčího. Nejhorší vliv na kvalitu řeči mají obavy nebo zlost.

***Po nezdařeném utkání naší hokejové reprezentace ohlašoval sportovní komentátor divákům: „A další zápas se bude konat už zítra!“ Má takové přerušování nějaký význam a stojí za pozornost?***

*a) Ne, je to jen příležitost k zasmání.*

*b) Ano, je užitečné všimnout si, jestli se dotyčný dostatečně na komunikaci soustředí.*

*c) Ano, mluvčí měl patrně na mysli něco jiného, než chtěl říci.*

*d) Ne, důležité je jen to, co člověk chce říci. Co se mu do toho zaplete, význam nemá.*

*a) Ne, je to jen příležitost k zasmání. Pokud o nic nejde, pak se jen zasmějte. Příležitostí ke smíchu není nikdo dost. Pokud se přerukne někdo, kdo mluví o věcech pro vás důležitých, pak zbystřete pozornost!*

*b) Ano, je užitečné všimnout si, jestli se dotyčný dostatečně na komunikaci soustředí. To by bylo málo.*

*c) Ano, mluvčí měl patrně na mysli něco jiného, než chtěl říci. Ano, tak to pravděpodobně bude. V komentátorově případě to přece bije do očí. Nechtěně tak prozradil pozornému posluchači, jak předchozí a patrně i budoucí zápas hodnotí. Komentátor nemá sice přímo.*

*důvod lhát, ale přece jen musí volit poněkud jemnější výrazy. Zájemci o další příklady mohou nahlédnout do díla S. Freuda.<sup>21</sup>*

**d) *Ne, důležité je jen to, co člověk chce říci. Co se mu do toho zaplete, význam nemá. Nepleťte si člověka s přístrojem. Lidé jsou daleko složitější – lidský mozek je nedostižitelný!***

## **Sdělování úpravou zevnějšku**

Oděv a všechno ostatní souvisí s vyjádřením příslušnosti k určité kultuře, sociálního postavení a identity člověka.

Lidé výběrem svého oblečení projevují svůj postoj k normám společenského chování, k normám určitého společenství. Bankéř chce vypadat rezervovaně a konzervativně, dospívající se často snaží zdůraznit svoji nezávislost a protest. Také veškeré doplňky a předměty, které člověk mezi ostatními užívá, vypovídají podobným způsobem. Typickým příkladem může být automobil.<sup>22</sup> Auto neslouží jen jako dopravní prostředek. Jeho symbolickou funkcí je vyjádření sociálního postavení majitele i jeho identity. „Jsem bohatý, jsem mocný, jsem sebevědomý,“ může za svého „páníčka“ hlásat jeho vůz. Auto lidem přináší také příjemné emoce – pocit svobody apod.

Zajímavé jsou rozhodně barvy. Barvy mají svoji kulturní interpretaci, kterou je v některých případech důležité respektovat: barva smutku, smrti, barvy přínáležející jen některým skupinám apod. Neméně důležitá je samozřejmě také psychologická interpretace. Každému člověku jsou některé barvy příjemnější, jiné méně. Záleží na jeho naturelu, aktuálních pocitech. To jistě velmi často ovlivňuje náš výběr šatstva v obchodech i ze šatníku. Ovlivňuje to však také druhé, kteří jsou v roli pozorovatelů. Dáma v rudém kostýmu se stejně barevnými doplňky může trochu děsit (nesmíme zapomenout na širší kontext!), v šedém kostýmu může být stejná osoby vnímána jako nenápadná, neprůbojná, unavená.

Svoji funkci v komunikaci hrají také úpravy těla. Mohou to být nevratné změny například na zubech a kostech (deformovaná chodidla asijských žen). Běžněji se setkáváme však s úpravami měkkých částí těla: piercingem, tetováním, v některých kulturách s deformacemi krku, uší, rtu a dalších částí těla, záměrným zjizvením a pod. Tyto umělé zásahy (mutilace) mohou být i vratné – jde například o úpravu nehtů, vlasů či kůže. Úpravy mají vyjadřovat určité životní postoje, příslušnost ke skupině, zvyšovat atraktivitu, někdy bohužel i snižovat atraktivitu.

***Obchodní partnerka má na sobě tmavě modrý kostým. Co z toho můžeme usoudit, jestliže to považujeme za určité sdělení?***

- a) *Obchodnice v temně modrém kostýmu je pravděpodobně solidní, trochu konzervativní osoba – svědčí o tom barva a typ oblečení*
- b) *Obchodnice v temně modrém kostýmu je formálně oblečená osoba.*
- c) *Temná modř je barvou lidí, kteří chtějí vypadat klidně, solidně nebo také konzervativně. O totéž usiluje dotyčná obchodnice.*
- d) *Temná modř je barvou lidí, kteří se nějak cítí a nebo se chtějí nějak cítit a tato barva je pro ně vyhovující – možná touží po klidu.*
- e) *Nemůžeme usuzovat nic, protože nemáme dost informací o preferencích dotyčné osoby, jejím šatníku apod.*

<sup>21</sup> Freud, S. *Psychopatologie všedního života: o zapomínání, přeřeknutí, přehmátnutí, pověře a omylu*. Vyd. 2. Praha: Psychoanalytické nakladatelství 1996. 262 s., front. Sebrané spisy Sigmunda Freuda. kn. 4. ISBN 80-901601-8-2.

<sup>22</sup> Hanzlíková, I. *Auto jako symbol*. in: [Psychologie Dnes 7-8/2005](#)

- a) **Obchodnice v temně modrém kostýmu je pravděpodobně solidní, trochu konzervativní osoba – svědčí o tom barva a typ oblečení.** Takové vysvětlení se nabízí, ale bylo by velmi neopatrné. Všichni něco hrajeme, někdy méně a někdy více, někdy záměrně a jindy si to ani neuvědomujeme. Určitý typ oblečení včetně barevnosti může být vlastně jakýmsi divadelním kostýmem...
- b) **Obchodnice v temně modrém kostýmu je formálně oblečená osoba.** Ano. Je to tak. Tento typ oblečení se často doporučuje pro formální situace a vypovídá alespoň o tom, že jeho majitelka takto odhadla situaci a je ochotná přizpůsobit se jistým společenským normám. Na opékání buřtů by tento druh oděvu samozřejmě nehodil.
- c) **Temná modř je barvou lidí, kteří chtějí vypadat klidně, solidně nebo také konzervativně. O totéž usiluje dotyčná obchodnice.** Možná. Jistotu o znalostech dotyčné dámy nemáme. Vidíme však, že je ochotná a schopná držet se zvyklostí pro určité situace a určité profese. Patrně není jejím cílem provokovat a ignorovat konvence. Jako informace je to střípeček do mozaiky.
- d) **Temná modř je barvou lidí, kteří se nějak cítí a nebo se chtějí nějak cítit a tato barva je pro ně vyhovující – možná touží po klidu.** Možná. Nevíme však, jestli dotyčná osoba opravdu preferuje určité barvy nebo jde jen o jednotlivý kus v šatníku či náhodu. Můžeme přece připustit, že si pořídila tento kostým proto, že byl v její velikosti, ve slevě apod., ale přednost by dala jinak třeba červené nebo černé barvě.
- e) **Nemůžeme usuzovat nic, protože nemáme dost informací o preferencích dotyčné osoby, jejím šatníku apod.** Opatrnost je samozřejmě na místě. Ignorovat vzhled druhé ovšem nedokážeme a tak je dobré uvědomit si, že lidé na nás nějak působí i svým vzhledem. Mohou nás oklamat jako dobře vypadající podvodníci nebo se poškodit jako zanedbaně vyhlížející dobráci.

**Lidé se při interpretaci chování druhých dopouštějí mnoha chyb.  
Nic to však nemění na tom,  
že i chybná interpretace ovlivňuje jejich vzájemné chování!**

## 10. Interkulturní komunikace

### Zdroje obtíží

Způsoby komunikace jsou v jednotlivých etnicích, národech, kulturách v mnohém odlišné. V komunikaci se odrážejí zvnitřnělé hodnoty a normy lidí určité kultury. Problémem při interkulturní komunikaci není jen jazyk sám o sobě. Jazyk nese jisté nazírání světa. Zdrojem obtíží jsou tedy také odlišnosti kultur.

Předpokladem efektivní interkulturní komunikace je pochopit specifika vlastní kultury, rozpoznat odlišnosti jiné kultury (převládající hodnoty, tradice, náboženství) a být ochoten a schopen je porovnávat. To není zdaleka tak snadné, jak se může zdát. Vyžaduje to totiž jisté oproštění od emocí vůči vlastní kultuře a od emocí ovlivňujících postoje k jiným kulturám. Podivujeme se například silně emotivním projevům při smutečních obřadech a připadají nám nemístné až groteskní. Je těžké připustit, že naše chování je z druhé strany hodnoceno podobně: jako nevhodné. Kdo rozsoudí, která strana se chová vhodně? Samozřejmě nikdo, protože to prostě není možné. Každému však jeho mentalita připadá jako ta optimální. Fons Trompenaars tvrdí, že jiným kulturám nelze nikdy zcela porozumět. To však není výzva k rezignaci! Je třeba se stále učit!

### Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse

Tento autor vyznačil 7 dimenzí kultury, což jsou určité škály, na nichž se kultury nacházejí. Krajní póly jednotlivých dimenzí jsou charakterizované extrémními vlastnostmi.

#### 1) Univerzalismus - partikularismus

Univerzalistické kultury se orientují více na pravidla než na konkrétní lidi. Optimální postup je jen jeden a ten je nutno dodržovat, pravidla platí za všech okolností bez ohledu na sympatie. Ty patří do soukromí. Partikularismus klade důraz na osobní aspekt. Připouští různé úhly pohledu, alternativy, které zohledňují okolnosti. V takové kultuře je velmi důležitá kvalita vztahů mezi partnery.

#### *Co je typické pro Čechy?*

- a) *Pro své známé jsou ochotni udělat více než pro cizí lidi.*
- b) *Kvůli přátelům nejsou ochotni překročit pravidla.*
- c) *K cizím lidem mají stejný pocit odpovědnosti jako ke svým známým.*
- d) *Vyžadují se formální postupy.*
- e) *Ke známým jsou méně kritičtí.*
- f) *Drží se dobré party.*

*Správně: a, e, f*

#### 2) Kolektivismus – individualismus

Lidé v individualistických kulturách dávají přednost vlastní odpovědnosti za vlastní výkony. V kolektivistických naopak pracují společně, důležité jsou zájmy skupiny.

#### 3) Emoce – racionalita

Emocionální kultury se nevyhýbají intenzivním projevům v soukromí i při práci. Naproti tomu neutrální kultury dávají přednost věcnosti, racionalitě, umírněným projevům.

#### 4) Difúzní - specifické

V difúzních kulturách se běžně směšují problémy pracovní se soukromými. Lidé chtějí mít i na pracovišti dobré vztahy. Platí to například i pro vnímání prostoru a interpretaci jeho využití. Pro lidi ze specifické kultury je charakteristické oddělování obou oblastí. Práce se tu nenosí domů.

## 5) Úspěch - přisuzování

V prvním typu status jedince závisí na jeho činnosti a výkonech. Nezáleží na dalších sociálních okolnostech. Jinde je důležité naopak formální postavení.

## 6) Následné – souběžné

Čas může být vnímán jako sled po sobě jdoucích událostí. Jiným pojetím je vnímání času souběžné, kde se jednotlivé události mohou překrývat, probíhat současně, rozvrhy nemusí být dodržovány. Edward T. Hall odlišuje skupiny kultury monochronických a polychronických. V prvních lidé pečlivě čas odměřují, zacházejí s ním šetrně, jsou dochvilní, čas „jsou peníze“. V polychronických kulturách není čas pro život lidí tak důležitý, termíny se obvykle nedodržují, zdůrazňují se spíše vztahy než cena uplynulého času. Nespěchá se. Mezi silně monochronické kultury jsou zařazovány země severní Evropy, Velká Británie, Nizozemsko, Německo, USA, Japonsko. Do této skupiny patří i země s mírnějším zdůrazňováním významu času např. země jižní a východní Evropy nebo Austrálie. Mezi polychronické kultury je třeba zařadit arabské země, africké a jihoamerické země a některé země jižní a jihovýchodní Asie.

Lze odlišit také tzv. lineární a multiaktivní postoje. Někde mívají lidé přesně rozvržený čas, svého rozvrhu se drží a orientují se na to, co bude. Nemíchají do pracovních záležitostí osobní, dbají na pořádek. Jinde spíše záleží na tom, jak lidé určitou událost prožívají. S časem se zachází bez ohledu na hodiny, plány nejsou považovány za závazné, mísí se problémy soukromé s pracovními, preferují se vztahy.

***Které popisy přístupu k času jsou charakteristické pro Čechy? Pro koho jsou charakteristické ostatní odpovědi?***

- a) *Nedrží se přísně časového rozvrhu.*
- b) *Vykonávání více činností současně považují za nezdvořilé nebo neprofesionální.*
- c) *I když došlo k zpoždění, nepovažují to za alarmující předzvěst nesplnění dohody.*
- d) *Problémy se řeší až v momentě, kdy začnou být naléhavé.*
- e) *Při práci není místo na přátelský rozhovor.*
- f) *Když je příležitost, dá se vyřešit něco neplánovaného.*
- g) *Nedochvilnost je považována za lhostejnost k druhým.*

Češi: a, c, d, f

## 7) Vnitřní orientace - vnější orientace

Pro vnitřně orientované kultury je typická ochota využívat okolí ve svůj prospěch. Naopak soulad s okolím vyžadují kultury vnějškově orientované.

### **Interkulturní kompetence**

Interkulturní kompetence je chápána jako schopnost vstupovat do interkulturních či multikulturních sociálních situací, schopnost pochopit je ve všech existujících kulturních dimenzích, schopnost přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly.<sup>23</sup>

### **Jak správně vést interkulturní komunikaci?**

V praxi nastává situace, kdy se setkají dvě strany z rozdílných kultur, s rozdílnými představami. Pokud je na jedné straně větší ochota přizpůsobit se druhé, nastává nerovnovážná situace, která může mít nepříznivý dopad na představu o postavení, možnostech apod. Ten, kdo je ochoten k větším ústupkům, jako by přiznával svoji slabost, nevýhodnou situaci. Může se také stát, že jedna ze stran není vůbec ochotna k určitému ústupku. Obtížné situace souvisejí zejména s morálními normami nebo náboženskými příkazy či zákazy

<sup>23</sup> Nový I. *Interkulturní management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1996. ISBN 80-7169-260-3, s. 34.

a samozřejmě také s prestiží Další možností je situace, kdy se nechce přizpůsobit nikdo. V lepším případě to není nutné, v horším je komunikace ohrožena.

Optimální samozřejmě je, pokud jsou obě strany ochotny se vzájemně dohodnout na nějakém kompromisu a stanoví si například určitá pravidla. Odpověď na otázku, kdo by se měl přizpůsobit, tedy nemáme. Záleží na úrovni lidí, jejich tolerantnosti, vstřícnosti či naopak rigidnosti apod., záleží také na řešených problémech, na místě.

### **Specifika neverbální komunikace**

Lidé mají v různých kulturách rozdílné zvyklosti co do vzájemného přibližování: jedni považují za normální a přátelské velké přiblížení, takže odstup mezi nimi je 20 – 30 centimetrů, jinde je takové přiblížení vnímáno jako nepříjemné a nezdvořilé a lidé mezi sebou raději udržují větší odstup. Těm prvním ovšem připadají chladní a nepřátelští.

V některých kulturách se lidé také více navzájem dotýkají (samozřejmě mezi lidmi stejného pohlaví), jinde se dotekům vyhýbají. Souvisí to také se způsoby pozdravu – například Britové ruku nepodávají často a už vůbec nepřijímají plácání po ramenou a podobné kontakty. Arabové si naopak podávají ruce často a stisk je dlouhý. Arabští muži se často drží za ruce aniž by v tom byl jakýkoli sexuální podtext.

Arabové mohou také reprezentovat kultury, kde je obvyklý intenzivní oční kontakt. Naproti tomu v asijských zemích je něco takového nevhodné a neuctivé.

V Asii je vyloučeno ukazovat na někoho prstem. V oblasti gestikulace je značné množství rozdílů. Některá gesta jsou interpretována velice odlišně a mohou být vnímána někde jako neutrální, jinde jako vulgární a urážlivá.

V Číně se lidé usmívají, když jsou v rozpacích nebo musejí říci něco nepříjemného. Jinde může být úsměv výrazem přátelství nebo jen projevem zdvořilosti.

Španělé zvyšují hlas, ale není to projev útoku; Indonésané jednájí tlučeným hlasem, v Singapuru se mluví tišeji, čím je věc důležitější.

Určité významy bývají tradičně připisovány barvám. K nepříjemným situacím může dojít především z neznalosti při jejich použití: je potřeba věnovat pozornost barvě darovaných květin, obalu na dárku, oblečení.

Rozdílné jsou i zvyklosti ovlivňující průběh konverzace: Japonci přitakávají daleko častěji než Evropané. V některých kulturách je běžné skákání do řeči, jinde se vyžaduje velká trpělivost, zdrženlivost, klid. V některých zemích lidé bez rozpaků řeknou „ne“, v jiných se přímým negativním odpovědím pečlivě vyhýbají.

Češi kladou velkou váhu na podtext, sdělení „mezi řádky“, důležitý je kontext, konotativní stránka sdělení. Předpokládají, že partneři z kontextu a neverbální komunikace pochopí mnohé. Jiným to však může být značně nesrozumitelné a nepřijatelné: například Němci chtějí komunikovat přímo, vyjadřují se explicitně, jasně, přesně. Důležitější je obsah sdělení. Z pohledů Čechů jim tedy chybí jakási diplomatičnost, někdy dělají dojem nezdvořilých, protože neberou mnoho ohledů na city zúčastněných. Co je jen naznačeno, neakceptují. Češi v takové komunikaci postrádají trochu humoru a promyšleného taktizování.

### **Při komunikaci s lidmi z jiných kultur**

**je třeba zbavit se jakýchkoli pocitů nadřazenosti či nepřátelství.**

**Je třeba opustit myšlenku, že právě ta naše kultura je nejlepší,**

**i když jsme v ní vyrostli a patříme k ní.**

**Je také žádoucí uvědomit si,**

**s jakými stereotypy v myšlení ke komunikaci přistupujeme:**

**připustit vývoj, změnu, jednotlivé odlišnosti, vlastní povrchnost apod.**

## 11. Konflikt a problémoví lidé

### Konflikt

Konflikt je srážka, střet. Lidé se do střetů dostávají kvůli rozdílným představám, názorům, postojům a zájmům. Konflikty vnitřní (intrapersonální) necháváme stranou, zabývat se budeme konflikty interpersonálními, tedy konflikty mezi lidmi.

Konflikt nemusí být vždy destruktivní. Některé konflikty jsou naopak přínosné, životodárné. Nutí nás k přemýšlení, učení, vývoji. Pokud lidé přistupují ke konfliktům věcně, otevřeně, korektně, pokud je včas řeší a nezatajují je, pak z nich mohou vytěžít. Podstatnou je ochota konflikt řešit.

Většinou však konflikt lidé považují za přítěž nebo ohrožení. Vyžaduje naši pozornost, energii, čas. Přináší silné negativní emoce, někdy také pocity pokoření, někdy ekonomické i jiné škody. Ničí vztahy, vytváří atmosféru nepřátelství.

### Typy interpersonálních konfliktů

Někdy se lidé identifikují s určitým způsobem řešení a preferují určitý výsledek. Spor se tak stává záležitostí osobní a tím pádem obtížněji řešitelnou. Pokud zainteresovaní lidé usilují především o společné nalezení východiska, o řešení věci, pak je situace zvladatelnější a řešení problém může všechny posunout dál.

Počítků, vjemů a představ se týká **konflikt představ**. Důležité jsou motivace, zájmy, očekávání, předsudky aj. Příkladem mohou být rozdílné představy o spravedlivém trestu. Lidé by si měli uvědomit, že druhý vychází z odlišné představy, jasně formulovat vlastní představu a vyjasnit si představu druhého. Nestačí první interpretace jeho slov, důležité je o představách zúčastněných hovořit. Manželé se například hádají o barvu závěsů: jeden tvrdí, že jsou zelené, druhý že zelenkavé!

Dalším typem konfliktu je **konflikt názorů**. K představám se tu přidávají hodnotící soudy. Lidé vycházejí z různých hledisek, mají rozdílné hodnoty. Co s tím? Na pomoc může přijít expert, lze hledat nějaké normy nebo případně hlasovat. Jiní manželé se dohadují o to, jestli je nutné, aby v lednici bylo nějaké jídlo, nebo jestli je důležitější „potrava duchovní“.

Nepříjemné jsou i **konflikty postojů**. Přidává se ke všemu ještě osobní citový postoj. Užitečné je uvědomovat si vliv emocí a kontrolovat vlastní neverbální projevy.

V **konfliktech zájmů** může jít o situaci, kdy spoje potřeby uspokojí jen jeden, ale může se také ukázat, že se rozdílné zájmy nevyklučují a mohou být alespoň částečně uspokojeny. Proto je užitečné identifikovat svoje vlastní skutečné zájmy a pokusit se oddělit je od názorů a postojů.

**V praxi se ovšem konflikty různě proplétají, navazují.  
Také druhá strana by měla k problému přistupovat věcně.  
Život je však jiný a ona „by“ se bohužel těžko realizují.**

### Zvládání konfliktů

Nepokusit se o nic je samozřejmě také jedna z možností. Jsou však i další. Základními strategiemi zvládání konfliktu jsou:

- \* **Soutěž, konkurence.** Jde o jakkoli motivovanou neochotu spolupracovat, soustředěnost na vlastní zájmy.
- \* **Snaha vyhovět** se projevuje jako ochota spolupracovat třeba i za cenu obětování vlastních zájmů ve prospěch druhých.
- \* **Snaha vyhnout se konfliktu.**
- \* **Spolupráce.** Snaha o spolupráci s druhou stranou a uspokojení zájmů všech.
- \* **Kompromis.** Snaha nalézt řešení, které je stále ještě funkční a částečně uspokojí obě strany.

## První pomoc

Situaci často značně zkomplikují emoce, které nedokážeme dobře zvládat.

- **Pozdržte svou okamžitou reakci.** Neútočte. Ono to stejně nebývá moc efektivní, konflikt se naopak rozdmýchává. Vyzkoušet se dá asertivní technika „otevřené dveře“, alespoň v tom smyslu, že se okamžitě nepustíte do zjevného kladení odporu.
- **Požádejte o čas na rozmyšlenou.** „Okamžik, musím se rozmyslet, co vám odpovím.“
- **V případě, že druhý rozčileně zvyšuje hlas nebo nadává, nedělejte nic, dokud nepřestane.** „Mohl byste mluvit trochu pomaleji?“
- **Nekomentujte jejich chování. Raději vyjádřete nějaké přání, návrh.** Takhle ne: „Co na mě ječíte?“ Návrh je lepší: „Ráda bych, kdybychom se v klidu domluvili.“
- **Nezapomeňte na kontext,** zejména vliv okolního prostředí a lidi, kteří jsou svědky konfliktu. Někdy může být výhodnější uchýlit se do ústraní. Pro lidi je snazší přistoupit na kompromis nebo dokonce uznat chybu. Před jinými lidmi se snaží „neztratit tvář“, hrají své role.
- **Vyjednávejte.** Pokud si můžete věci rozmyslet, ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a stanovte pořadí důležitosti. Zvažte, jestli vůči partnerovi nemáte nějaké předsudky, osobní zášť apod. Pokuste se očistit problém od osobních záležitostí a snažte se držet věcné stránky.

Vyjádřete ochotu porozumět a jednat. Dávejte najevo, že jste ochotni také naslouchat. Zopakujte, co jste slyšeli: „Jestli tomu rozumím, domníváte se, že to značení je nevyhovující.“ Mluvte o svých stanoviscích, pocitech, potřebách, ale stejně tak i o zájmech druhých. Teprve pak něco navrhněte. Přestavte si, jak by mohla zapůsobit věta: „Co byste si přál, abych udělal?“ Hledejte oboustranně výhodná řešení. Pokuste se definovat kritéria a cíl. Neupínejte se k jedné variantě řešení. Nesnažte se mít poslední slovo.

## Mediace

Mediace je jednání za pomoci neutrální osoby, kterou je mediátor. Ten přebírá odpovědnost za průběh dalšího vyjednávání, nemá však odpovědnost za věcnou stránku jednání. Výhodou je jeho odstup od věcné stránky a současně větší soustředění protistran na věcnou stránku. Mediátor stanoví pravidla komunikace a program. Jednání moderuje, koriguje a případně "tlumočí", shrnuje, rekapituluje. Snaží se identifikovat zájmy zúčastněných.

## Problémoví lidé

Nikdo pravděpodobně neoznačí sám sebe za problémového. Nikdo si nemyslí, že právě s ním je obtížné se domluvit. Obtíže nastávají až ve dvojici nebo skupině. Záleží na tom, jací lidé jsou v kontaktu, jaké chtějí uplatňovat komunikační strategie, jak reagují na druhého.

Přesto se zastavme u charakteristiky některých typů. Při komunikaci s nimi je příznivé držet se několika pravidel.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Inspirujeme se typologií autorů Gretze a Drozdecka: Gretz, K. F., Drozdeck, S. R. *Psychologie prodeje*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing 1992. ISBN 80-85605-03-1.



**Váš partner je chladný a věcný člověk. Je tvrdohlavý a drží se výhradně svých názorů a nápadů. Je to s ním těžké. Poradit si nedá. Když zažertujete o jeho zatvzřelosti nebo se k němu nechováte jak očekává, urazí se. Vyžaduje, aby se k němu všichni chovali jako k nějakému božstvu. Druhé asi považuje za méněcenné, sebe za něco víc. Jak se s ním domlouvat? Která z následujících doporučení jsou vyhovující pro komunikaci s ním?**

- a) **Zdůrazněte všechno, co mu může přinést prestiž a uznání.**
  - b) **Při komunikaci ustupujte, ale pokud to nejde jinak, ukažte, že umíte být také drsní.**
  - c) **Při komunikaci s ním projevte sílu, ale vystříhejte se projevů arogance, agresivity, svárlosti a přehnané sebedůvěry.**
  - d) **Za všech okolností jedněte zdvořile.**
  - e) **Ptejte se pouze na to, co skutečně potřebujete vědět.**
  - f) **Budte viditelně přátelší a osobní, ptejte se na pocity.**
  - g) **Pokud se vás něco dotklo, dejte mu najevo, že se chová nevhodně, že „přestřelil“.**
  - h) **Nedopusťte, aby váš partner „ztratil tvář“, byl přistižen při pochybení.**
- 
- a) **Zdůrazněte všechno, co mu může přinést prestiž a uznání. Ano, to je pro něj důležité. Není to však pobídka ke lhaní!**
  - b) **Při komunikaci ustupujte, ale pokud to nejde jinak, ukažte, že umíte být také drsní. Ne, ani jedno ani druhé. Je většinou zbytečné vyvolávat konfrontace. Není také nutné ustupovat.**
  - c) **Při komunikaci s ním projevte sílu, ale vystříhejte se projevů arogance, agresivity, svárlosti a přehnané sebedůvěry. Ano. Budte zdravě sebevědomí, ne však drzí nebo agresivní apod. Někteří lidé ocení silného partnera či soupeře a respektují je. Toho, kdo projeví nejistotu, s chutí „převálcují“.**
  - d) **Za všech okolností jedněte zdvořile. Samozřejmě, jak jinak?Přejdete-li k nezdvornému chování, vyprovokujete partnera nebo mu umožníte pokračovat hrubými metodami. Chcete to?**
  - e) **Ptejte se pouze na to, co skutečně potřebujete vědět. Ano. Neptejte se na osobní záležitosti. Bud' věcní.**
  - f) **Budte viditelně přátelší a osobní, ptejte se na pocity. Ne! Chovejte se zdvořile a rezervovaně.**
  - g) **Pokud se vás něco dotklo, dejte mu najevo, že se chová nevhodně, že „přestřelil“. Ne. Vyprovokovalo by to asi jeho snahu dokázat, že měl pravdu.**
  - h) **Nedopusťte, aby váš partner „ztratil tvář“, byl přistižen při pochybení. Ano. Vyplatí se vám to.**

**Tento člověk se asi cítí stále ohrožen. Je to ukázkový pesimista: o všem pochybuje, ničemu a nikomu nevěří. Dokonce někdy nepřímou obviňuje druhé lidi ze lži. Jeho věčné katastrofické scénáře jsou opravdu nepříjemné. Zabývá se malichernostmi a pořád si stěžuje. Ostatní lidi asi považuje za opravdu nedůvěryhodné lumpy. Vyhnout se komunikaci s ním nejde. Jak na něj? Vyberte vyhovující varianty:**

- a) *I když vás urazí, že vám nedůvěřuje, zachovejte klid a zdvořilost.*
  - b) *Zdůrazňujte prokazatelné záruky, zajištění, ověřitelnost, spolehlivost, bezpečnost.*
  - c) *Slibte cokoli, vše pro jeho uklidnění.*
  - d) *Nemůžete-li se za něco plně zaručit, raději mu to vůbec neříkejte.*
  - e) *Projevte upřímný zájem o něj a jeho život, ptejte se ho na jeho rodinu a koníčky.*
  - f) *Snažte se o velmi důvěrný přístup.*
  - g) *Bud'te trpěliví.*
  - h) *Snažte se být věcní.*
  - i) *Klad'te raději uzavřené otázky, které nevyvolávají pocit, že z něj chcete zneužitelného „vytáhnout“.*
  - j) *Odvolávejte se na reference lidí, kteří mají prestiž.*
- 
- a) *I když vás urazí, že vám nedůvěřuje, zachovejte klid a zdvořilost. Ano. Snažte se nebrat to osobně.*
  - b) *Zdůrazňujte prokazatelné záruky, zajištění, ověřitelnost, spolehlivost, bezpečnost. Ano. To je přesně to, co tohoto člověka zajímá.*
  - c) *Slibte cokoli, vše pro jeho uklidnění. Ne. Neslibujte nic, co nemůžete dodržet. Nechcete přece někoho podvést, ale naopak získat alespoň částečně jeho důvěru.*
  - d) *Nemůžete-li se za něco plně zaručit, raději mu to vůbec neříkejte. Ano. Neznamená to něco zatajovat, ale neslibovat, co nemusí vyjít. Důvěra je velmi křehká!*
  - e) *Projevte upřímný zájem o něj a jeho život, ptejte se ho na jeho rodinu a koníčky. Ne. Asi by to ho takové otázky zneklidnily. Hledal by za tím nějakou záľudnost.*
  - f) *Snažte se o velmi důvěrný přístup. Ne. Bud'te věcní a spíše rezervovaní. Nepřibližujte se příliš, nesnažte se o jakýkoli dotyk.*
  - g) *Bud'te trpěliví. Ano, jistě.*
  - h) *Snažte se být věcní. Ano.*
  - i) *Klad'te raději uzavřené otázky, které nevyvolávají pocit, že z něj chcete zneužitelného „vytáhnout“.* Ano. Ptejte se jen na to, co souvisí s tématem a hlavně tak, abyste nedůvěřivce nenutili k vyjadřování názorů, představ apod.
  - j) *Odvolávejte se na reference lidí, kteří mají prestiž. Proč ne? Ale snažte se také získat důvěru sami.*

***Další člověk je zvláštní. Je pořád napjatý. Když s ním chcete mluvit, snaží se udržet si nějak odstup, takže máte pořád pocit, že na něj mluvíte z dálky. Neřekne nikdy nic o tom, jak se cítí, takže prostě nevíte, co se děje. Jen neochotně mluví o něčem osobním, ale i o pracovních věcech. Pořád přemýšlí, která varianta je bezpečnější, a ne a ne se vyjádřit a vybrat. Všechno trvá dlouho, všechno musí běžet podle zaběhaných postupů, není ochoten improvizovat. Vyberte vyhovující varianty:***

- a) Nenaléhejte, nespěchejte na něj, netlačte ho k rychlému rozhodnutí.*
- b) Musíte mu pomoci dostat se do tempa, tlačte ho k neodkládání rozhodnutí.*
- c) Chovejte se k němu vřele, dejte také najevo co největší nadšení pro věc.*
- d) Postupujte mimořádně trpělivě. Pokud se odmlčel, trpělivě čekejte na jeho reakci.*
- e) Mluvte o svých pocitech a osobních věcech a ptejte se i na osobní věci, abyste vytvořili osobní, přátelský vztah.*
- f) Vezměte ho za ruku nebo za předloktí a usmívejte se na něj, zavtipkujte o tom, z čeho má obavy.*
- g) Snažte se nevyvolat pocit nátlaku.*
- h) V úvodu pokládejte uzavřené otázky, které nevyvolávají pocit ohrožení.*

***a) Nenaléhejte, nespěchejte na něj, netlačte ho k rychlému rozhodnutí. Ano. Jinak zneklidní a možná nebude chtít pokračovat v jednání.***

***b) Musíte mu pomoci dostat se do tempa, tlačte ho k neodkládání rozhodnutí. Ne. Samozřejmě záleží na tom, jestli jde o první, druhou schůzku nebo už patnáctou...***

***c) Chovejte se k němu vřele, dejte také najevo co největší nadšení pro věc. Ne. Chovejte se raději rezervovaně a ani nadšení moc nepřehánějte. Vzbuzuje to někdy nedůvěru.***

***d) Postupujte mimořádně trpělivě. Pokud se odmlčel, trpělivě čekejte na jeho reakci. Ano, samozřejmě. Neskákejte jim do řeči, nedoříkávejte nic za ně.***

***e) Mluvte o svých pocitech a osobních věcech a ptejte se i na osobní věci, abyste vytvořili osobní, přátelský vztah. Ne. Nespěchejte a nechte to tak trochu na něm. Možná se přátelský vztah vyvine, ale chce to čas.***

***f) Vezměte ho za ruku nebo za předloktí a usmívejte se na něj, zavtipkujte o tom, z čeho má obavy. Ne, to byste ho nejspíš vylekali. Dovolte mu udržovat si odstup a nesahejte na něj. Pochopte, že to je jeho styl a vůbec to nemusí být osobní.***

***g) Snažte se nevyvolat pocit nátlaku. Ano. Nepředstírejte, nemluvte rychle, nebuďte vlezlí.***

***h) V úvodu pokládejte uzavřené otázky, které nevyvolávají pocit ohrožení. Ano.***

**Tenhle člověk vypadá docela vstřícně. Nemá problém mluvit. Naopak: mluví až příliš a hlavně o všem, co nesouvisí s řešeným problémem. Je prostě upovídaný. Jednání s ním vyžaduje dost času. Se vším je spokojený, pro všechno hned nadšený, všechno ochotně slíbí. Udělá mnohé pro to, aby byl oblíben. Pravda je, že některé sliby prostě nesplní. Asi neumí odmítnout. Někdy se také vykrucuje a odvolává se na jiné. Vyberte vyhovující varianty:**

- a) Povzbuzujte ho v povídání tím, že mu kladete otevřené otázky.
  - b) Používejte spíš uzavřené otázky.
  - c) Buďte přátelští, osobní.
  - d) Zdůrazňujte to, co pomůže partnerovi získat popularitu a uznání lidí.
  - e) Zaměřte se na přesné údaje, poskytněte co nejvíce dat.
  - f) Trvejte na rychlém rozhodnutí.
  - g) Dávejte najevo podporu a spolupráci.
  - h) Snažte se odhalit jeho námitky.
- 
- a) **Povzbuzujte ho v povídání tím, že jim kladete otevřené otázky.** Záleží na tom, zda si chcete opravdu dlouho povídat. Pokud spíš něco řešíte, pak musíte tyhle upovídané lidi trochu vést. Vhodnější pak budou otázky uzavřené. Nepleťte si však rozhovor s výsledkem!
  - b) **Používejte spíš uzavřené otázky.** Ano, podle potřeby.
  - c) **Buďte přátelští, osobní.** Ano. Můžete se chovat vřele, neformálně. Pokud to není váš styl, pak se alespoň trochu snažte a nevykládejte si jejich chování špatně.
  - d) **Zdůrazňujte to, co pomůže partnerovi získat popularitu a uznání lidí.** Ano, přesně to.
  - e) **Zaměřte se na přesné údaje, poskytněte co nejvíce dat.** V téhle věci opatrně. Data jsou potřebná, ale někdy působí stroze.
  - f) **Trvejte na rychlém rozhodnutí.** Ne. Pamatujte, že byste je možná přiměli ke slibu, ale jde přece hlavně o jejich splnění. S tím by mohl být problém. Raději se ujistěte, že svým slibům mohou dostat – tak spíš ušetříte čas.
  - g) **Dávejte najevo podporu a spolupráci.** Ano.
  - h) **Snažte se odhalit jeho námitky.** Ano a je to velmi důležité. Pokud vám neřeknou nic o svých pochybnostech, neznamená to, že je nemají. Jen o nich nechtějí mluvit. Možná nechtějí dělat dojem rýpala... Ty nevyslovené námitky však budou mít dopad na jejich konání. Takže si raději dobře všimněte jejich reakcí a snažte se jejich výhrady odhadnout nebo se na ně zeptat.

**Neměli bychom zapomínat na to, že do komunikace vždycky vstupují nejméně dva lidé.**

**Komunikace probíhá podle vzájemného působení zúčastněných.**

**Nikdo se nechová v každé situaci úplně stejně,  
vždy záleží na interakčním kontextu!**

## 12. Asertivita

### **Asertivita je:**

- a) *Schopnost vhodným způsobem vyjádřit svoje pocity a přání.*
  - b) *Schopnost odradit lidi od útoku.*
  - c) *Schopnost komunikovat tak, abychom mohli prosadit svoje oprávněné nároky.*
  - d) *Schopnost nepohněvat si komunikační partnery.*
  - e) *Schopnost zvítězit, pokud druzí nějak vzdorují.*
  - f) *Možnost, jak komunikačně „porazit“ jakéhokoli manipulátora či agresora.*
  - g) *Možnost, jak se prosadit, kdykoli si to přejeme.*
- 
- a) **Schopnost vhodným způsobem vyjádřit svoje pocity a přání.** *Ano! Rozhodně se doporučuje naučit se vyjadřovat svoje pocity a přání. Budete se lépe cítit. Možná také budete pro ty druhé trochu čitelnější. Budou vědět, jak se cítíte a jak se k vám mají chovat. Budou také vědět, co chcete. Získají tak možnost reagovat na jasně formulovaný požadavek.*
  - b) **Schopnost odradit lidi od útoku.** *Částečně. Asertivita znamená např. také to, že neváháte a dovolíte svým pocitům, aby se projevíly na vašem obličejí. „Mluvíte“ svým obličejem. Zlobíte-li se, díváte se rozzlobeně a druzí to mohou rozpoznat. Dáváte-li najevo svoji jistotu, může to jistě mít také vliv na způsob, jak se k vám druzí budou chovat.*
  - c) **Schopnost komunikovat tak, abychom mohli prosadit svoje oprávněné nároky.** *Ano! Nebýt agresivní nebo manipulativní ani pasivní. Korektně se prosazovat.*
  - d) **Schopnost nepohněvat si komunikační partnery.** *Je příjemné umět vycházet s lidmi dobře a v klidu. Není však nutné vždycky se chovat tak, abychom si nikoho nepohněvali. Asertivní právo říká, že nejme závislí na dobré vůli ostatních. Všichni nás nemusejí mít rádi a pokud někdo vyhrožuje, že se na nás bude zlobit nebo přijdeme o jeho přízeň, přátelství či lásku, pak je třeba zvážit, jestli je o co stát. Někdy něco nechceme nebo chceme a rozhodujícím argumentem by neměl být názor druhých a jejich snaha o manipulaci. Asertivita je cesta jak se bránit manipulátorům.*
  - e) **Schopnost zvítězit, pokud druzí nějak vzdorují.** *Na něco takového nepotřebujete asertivitu. Stačí obyčejná agresivita, manipulace, k tomu trochu arogance a neférovosti.*
  - f) **Možnost, jak komunikačně „porazit“ jakéhokoli manipulátora či agresora.** *Nemáme bohužel žádný stoprocentně účinný prostředek, jak něčeho takového dosáhnout. Vždycky záleží na nás, našem sebevědomí, pohotovosti, komunikačních dovednostech, ale také na tom druhém a jeho vlastnostech a dispozicích. Záleží i na okolnostech konkrétní situace. Někdy je dokonce výhodnější nepokoušet se o obranu, natož o vítězství, a menší škodou je ústup. Můžeme se střetnout s agresivitou a arogancí takového kalibru, že rozhodně stojí zato zvážit, jestli přívaly nadávky, hrubostí a urážek vyslovovaných bez rozpaků před mnoha svědky, nekonečných tahanic a dalších komplikací, nejsou samy o sobě největší škodou.*
  - g) **Možnost, jak se prosadit, kdykoli si to přejeme.** *Cílem asertivity je skutečně prosazení. K druhé části formulace „kdykoli si to přejeme“ je ovšem třeba doplnit ještě slova „a není to na úkor druhých lidí“. Cílem opravdu není někoho šidit.*

## Podstata asertivity a její typy

Asertivita je způsob komunikace, v jistém smyslu taktika či komunikační technika. Když se však použijí výrazy taktika či technika, je to trochu matoucí. Nelze si totiž představit, že asertivita je soubor pravidel, kroků, které stačí používat a úspěch je zaručen. Nikoli. Na lidskou komunikaci v žádném knihkupectví nekoupíte přesný a detailní manuál, při narození se k člověku jaksi nepřikládá příručka...

Asertivita je tedy způsob zdravého sebeprosazení v hranicích vlastních práv a s respektem k právům druhých. Asertivita pomáhá ubránit se, neakceptovat manipulativní jednání druhých lidí, a nemanipulovat ostatními lidmi. Manipulací zde označujeme nekorektní jednání, které jde na vrub druhého.

Podstatou je věcný a neústupný komunikační styl, ale také tzv. podpůrný vztah k partnerovi v komunikaci. Asertivní komunikace je projev, kterým něco sdělujeme otevřeně a přímo.

Asertivita bývá často vnímána jen jako „tvrdá“ komunikace. Podle okolností lze však volit mezi různými variantami: od prostého věcného vyjadřování myšlenek za pomoci **základní asertivity**, přes **empatickou asertivitu**, vhodnou pokud chceme brát ohled na city zúčastněných, až k **eskalující asertivitě**, která znamená zdůrazněné prosazování oprávněných nároků, vyjádření názoru apod., nebo ke **konfrontativní asertivitě**, jejímž charakteristickým rysem je snaha získat vysvětlující informace.

### **Rozlišíte jednotlivé typy asertivity?**

1) základní 2) empatická 3) eskalující 4) konfrontativní

- a) *Je mi velice nepříjemné, když přede mnou takhle mluvíte.*
- b) *Říkala jsem vám, jak je mi nepříjemné vaše vtipkování. Neberete na to ohled. Ted' jsem nucena si stěžovat.*
- c) *Říkala jsem vám, že je mi to hodně nepříjemné. Můžete mi vysvětlit, proč to děláte?*
- d) *Tenhle druh humoru není pro mě. Přece mě nechcete přivádět do rozpaků?*

1a, 2d, 3b, 4c

### **Manipulace**

Snaha ovlivnit druhého člověka ve svém vlastním zájmu, nikoli však v jeho zájmu, není mezi lidmi nic neobvyklého. Někdy je docela zjevná, může však být také velice nenápadná a o to nebezpečnější. Manipulátorem mohou být nejen cizí lidé, ale i osoby blízké. Odolávat tlaku ze strany svých známých, přátel nebo příbuzných bývá nejtěžší.

O co se manipulátoři opírají? O autoritu, tradice, postavení, o své slabosti či handicap, o svoji závislost, o vzájemné vztahy, poskytnuté laskavosti atd. Manipulátoři také často počítají s tím, že jejich neotřesitelné sebejistotě všichni ustoupí raději, než by se pouštěli do nepříjemných konfrontací.

### **Příklady:**

*Všichni přece vědí, že...*

*Devět z deseti učitelek tvrdí že..., ony se jistě nemýlí.*

*Profesor X řekl jasně, že platí..., tak nemůžete...*

*Vedoucí to musí vědět nejlépe, takže si nemyslete, že...*

*Když mě nebudeš navštěvovat, umřu.*

*Bez tvé pomoci si nevím rady. Ty to vždycky uděláš lépe.*

*Jsem takový roztržitý, bez tebe ty termíny neuhlídám.*

*Taky jsme ti chtěli pomoci, když...*

*Já jsem se obětovala a ty pro mě ted' nemůžeš udělat takovou maličkost?*

*Bez nás by to pracoviště dávno neexistovalo.  
Kdybych vás neohlídala, co by z vás bylo?  
Tohle nemůžeš, to je úplně bláznivé.  
Ty si o sobě myslíš, že jsi trpělivá, ale ve skutečnosti jsi docela jiná.  
To není pro tebe, ty jsi taková pomalá...*

Veškerým formám manipulace se můžeme postavit (pokud to chceme). Cílem je udělat to klidně, bez rozčilování, bez konfliktů, bez ztráty důstojnosti, efektivně.

### **Pasivní jednání**

Pasivně jednající lidé raději ustoupí. Nedůvěřují sami sobě, nedoufají v možnost efektivní obrany. Raději se přizpůsobí. Mají také obtíže vyjádřit svá přání, nedovedou odmítnout, nedovedou požádat o laskavost atd. Je pro ně obtížné prosadit se mezi ostatními lidmi. Pro pořádek je třeba upozornit, že pro některé lidi může být jejich zdánlivá pasivita vlastně osobní manipulativní taktikou. Může jít o projev agrese.

Každý člověk se může pokusit o změny svého jednání v určitých situacích. Mnohé se dá trénovat v situacích, které nejsou tak obtížné a vyhrocené. Důležité je připustit, že se musíme učit a můžeme mnohé zvládnout, pokud o to budeme usilovat. Avšak nic není zadarmo a bez práce nejsou koláče...

### **Agresivní jednání**

Agresivně se člověk někdy zachová třeba jen proto, že si není jist, zda by jinou formou komunikace uspěl. Má možná špatnou zkušenost, nedostatek sebejistoty, obavu z neúspěchu. Agresivním jednáním může být ve skutečnosti i komunikace bez urážek a křiku, zdánlivě zdvořilá a bezelstná. Agresivní jednání znamená v každém případě zhoršení vztahů a přibývání nepřátel, poškození partnerů i vlastní pověsti.

## **Asertivita není zázračná technika pro všechny případy!**

Samozřejmě musíme připustit, že lidé v různých situacích reagují rozdílně. Někdy se jim podaří zachovat se asertivně, jindy to nezvládnou nebo se rozhodnou jednat jinak. Každý má právo zachovat se například pasivně: podřídit se, přizpůsobit, vyhovět, velkoryse přehlédnout, zapomenout atd. Každý se může rozhodovat podle svého. Asertivita není všelék ani zázračná technika pro všechny případy. Rozhodnutí a odpovědnost nese každý sám.

### **Co dokáže asertivně se chovající člověk?**

Dokáže sdělit svá přání a potřeby. Dokáže vysvětlit svůj náhled na situaci a popsat své pocity. Dokáže přistupovat k druhým lidem se sebevědomím i respektem k ostatním. Dokáže přiměřeně reagovat v situacích kritiky, dokáže zvládat konfliktní situace a udržet je na společensky přijatelné úrovni. Dokáže rozpoznat manipulaci a umí se jí bránit. Dokáže odmítnout to, co nechce. Je si vědom svých práv i povinností, svých možností i omezení. Může jednat v klidu, bez zničujících negativních emocí. Může se i snáze vyrovnat s tím, že i jeho kdosi odmítl, kritizoval, žádal po něm cosi, nevyhověl mu... To všechno je velice těžké! Na to všechno nestačí jen asertivní techniky – je to záležitost mnohem hlubší. Souvisí obecně s lidskými hodnotami.

### ***Je nutné, vždycky reagovat asertivně?***

- a) Jistě, jste-li rozumní lidé.*
- b) Ano, máte-li potíže.*
- c) Někdy je to vhodné, jindy ne.*
- d) I když je to vhodné, nemusíte.*
- e) Je to zbytečná amerikanizace.*

- a) **Jistě, jste-li rozumní lidé.** To je ovšem hodně manipulativní tvrzení, že? Asertivně se opravdu nemusíte chovat pořád. Jakési dodatkové asertivní právo dokonce říká, že nejste povinni chovat se asertivně (11). Záleží jen na vašem přístupu: možná vám asertivita vůbec nevyhovuje. Je také jisté, že v některých situacích nebo k některým lidem asertivní být prostě nechceme. Nejběžnějším důvodem jsou velmi osobní nebo intimní vztahy. Věcnost se do takové komunikace moc nehodí. Svým blízkým přece jen raději vysvětlíme, omluvíme se, často také ochotně ustupujeme. Jiná situace nastává, pokud se někdo, kdo by vám měl být blízký, chová jako nemilosrdný manipulátor...
- b) **Ano, máte-li potíže.** Asertivita je jednou z možností, jak se chovat v případě nějakých komunikačních obtíží. Záleží ovšem také na tom, o jaké problémy jde, a jestli nejste náhodou původcem problémů vy sami.
- c) **Někdy je to vhodné, jindy ne.** Ano, to je výstižné. Asertivita se nehodí do mnoha situací. Často např. nechceme, aby nás někteří lidé vnímali jako příliš věcné, tvrdé, neústupné, egoistické apod., i když to tak ve skutečnosti vůbec není. Asertivita se nehodí také pro ty lidi, kteří nemohou vnitřně přijmout její principy ať už mají důvody jakékoli.
- d) **I když je to vhodné, nemusíte.** Ano, to by také mělo být respektováno. Možná vámi někdo ošklivě manipuluje, ale vy jste usoudili, že mu to tentokrát z nějakého důvodu dovolíte. Máte samozřejmě takové právo. Mimochodem: máte asertivní právo sami hodnotit svoje pocity, myšlenky a činy a samozřejmě nést za ně a za jejich důsledky odpovědnost. V tomto případě jste se nějak podle svého rozhodli. Jestli to bylo špatné rozhodnutí, je v každém případě a vaše a odpovědnost je jen vaše. Máte také právo chovat se nelogicky.
- e) **Je to zbytečná amerikanizace.** Jestli je to jen jinak vyjádřený odpor k asertivitě, proč ne? Máte právo nebýt asertivní (11).

**Co když se druhý bude chovat také asertivně? Co když použije stejné techniky?**

- a) **Upozorněte ho, že jste byli asertivní dřív.**
- b) **Změňte taktiku.**
- c) **Připusťte, že na to má právo. Nakonec to nemusí být tak špatné.**
- d) **Rozlište asertivitu od agresivity a zneužití asertivních technik a pokračujte asertivně.**
- a) **Upozorněte ho, že jste byli asertivní dřív. Zbytečné a trochu legrační.**
- b) **Změňte taktiku.** Ano, to by mohlo být užitečné. Záleží samozřejmě na okolnostech a komunikačním partnerovi. Pokud si s vámi chce zahrávat, nedávejte mu příležitost. Jsou také lidé, s nimiž se domluvit nejde. Možná budete muset jednat s někým jiným (kolegou, nadřízeným apod.).
- c) **Připusťte, že na to má právo. Nakonec to nemusí být tak špatné.** Pokud odpovídá skutečně asertivně, pak by mělo jít o dospěle vedenou věcnou komunikaci. Možná je trochu tvrdá, ale to by nemělo bránit domluvě.
- d) **Rozlište asertivitu od agresivity a zneužití asertivních technik a pokračujte asertivně.** Představte si, že partner na vaši žádost, kterou vytrvale opakujete, stejně vytrvale a s jistým pobavením odpovídá jako „poškozená gramofonová deska“. Pokud uplatňujete skutečně oprávněný nárok a druhá strana vás chce poškodit, jde jistě o zneužití asertivity. Ostatně také jízlivost, výsměch, ironie, poťouchlost apod. z původně asertivních technik činí agresivní postupy. Můžete například partnerovi říci: „Vidím, že jste slyšel o asertivitě. Nechme už toho žertování a pojďme se už raději věcně domluvit.“



## **Práva a povinnosti**

Pokud někdo není schopen přijmout s právy také povinnosti a odpovědnost, pak asertivita není nic pro něho. Asertivita vyžaduje schopnost přijmout vlastní odpovědnost a ochotu akceptovat stejná práva druhých lidí.

### **Asertivní desatero:**

#### **1. Máte právo sami posuzovat své chování, myšlenky a emoce a nést za ně i za jejich důsledky sami odpovědnost.**

Pokud bychom vycházeli z předpokladu, že by nikdo neměl hodnotit sám sebe, protože by při tom mohl být neobjektivní, museli bychom přijmout a řídit se hodnocením ostatních lidí. Znamenalo by to však držet se hodnocení moudrých osob, ale patrně daleko častěji hodnocení lidí nezkušených, neinteligentních, zlomyslných, nepřejících apod. Právě ti asi nejochotněji vyslovují svoje kategorické soudy. Ve skutečnosti velice potřebujeme schopnost přiměřeně hodnotit sami sebe, své kvality, své možnosti, své činy. S tím pochopitelně souvisí neoddělitelně také připravenost nést za sebe odpovědnost.

#### **2. Máte právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující vaše chování.**

Zdvořilost nám velí omluvit se a ospravedlňovat, pokud jsme se dopustili nějaké chyby. Někdy je to na místě, jsou však také situace, kdy ne. Provinilé omlouvání je přesně to, kam nás chtějí dostat manipulátoři, kteří z toho dovedou obratně těžit.

#### **3. Máte právo sami posoudit, zda a nakolik jste odpovědní za problémy druhých lidí.**

Myslíte si, že povinností slušného člověka je vzít na sebe problémy druhých a podílet se na jejich vyřešení? Asertivní člověk rozlišuje: nebojí se rozlišit nouzi od zneužívání ochoty a bezostyšné manipulace.

#### **4. Máte právo změnit svůj názor.**

Nejde tu o ospravedlňování bezzásadovosti, účelové přizpůsobivosti. Jde o legitimitu změny názoru související s osobnostním vývojem, získáváním nových informací apod. Všichni se vyvíjíme, mění se okolnosti, získáváme informace.

#### **5. Máte právo dělat chyby a být za jejich důsledky odpovědní.**

Běžně se sice říká, že chybovat je lidské, ale v praxi jsme na sebe přísnější. Máme spíš zafixováno, že je třeba vyhnout se možnosti chybování. Mnozí se obávají jakéhokoliv rizika, i při drobném pochybení trpí pocity viny a studu. Přitom všichni víme, že na život nejsou žádné manuály, téměř všechno musíme s jistým rizikem prostě vyzkoušet a chybami se poučit. Smyslem tohoto asertivního práva je uvědomit si, že není třeba ustupovat před výroky typu: „To děláš chybu, Jaromíre!“ nebo „Voliči by udělali chybu, kdyby nám nedali své hlasy!“ Rozhodnutí je na nás. Odpovědnost a důsledky také.

#### **6. Máte právo říci „já nevím“.**

Podobně máme právo také něco nevědět. Asertivně chovající se člověk věcně připustí, že něco neví, než by ve strachu ze znemožnění předstíral vědomost a riskoval hloupou chybou.

#### **7. Máte právo nezáviset na dobré vůli ostatních.**

Kdo se bojí o přízeň všech kolem sebe, je na lidech kolem sebe závislý. Může být manipulován hrozbou ztráty sympatií, přátelství. Myšlenka, že není nutné, aby nás měli rádi všichni, osvobozuje. Ve skutečnosti ze strany některých lidí nejde vůbec o náklonnost, ale o pusté využívání.

## **8. Máte právo dělat nelogická rozhodnutí.**

Jde tu o rozhodnutí, která se jako nelogická zdají druhým. Sami máte možná na věc jiný pohled. Vzhledem k tomu, že odpovědnost nesete vy sami, stojí za to rozhodovat se podle svého názoru.

## **9. Máte právo říci „já ti nerozumím“.**

I nerozumět je normální. Nemusíme přistoupit na manipulativní tvrzení, které v nás má vyvolat pocit viny nebo nás přimět k nějakému činu: „Snad jste dost chytrá, abyste mi rozuměla!“

## **10. Máte právo říci „je mi to jedno“.**

Mnozí by rádi ovládali druhé: radou, kterou nelze odmítnout, názorem, který je jako jediný správný, hodnocením, které je přece objektivní... Těm patří tento výrok. Může mít jistě různé podoby: To neřešte. To já neřeším. Tím se netrapte. No a co? Myslete si co chcete! Ještě důležitější je však pomyslet si tuto větu a nenechat se manipulovat.

**Nezapomeňte, že všechna tato práva mají také ti druzí!**

**Neurázejte se, když za vás nebudou chtít řešit důsledky vašeho zanedbání,  
nebudou chtít něco půjčit do vašich rukou,  
odmítnou pozvání, nebudou se držet vašich rad, názorů,  
nevysvětlí vám, proč si přes vaše naléhání nepořídili to a to,  
budou tvrdit, že vám rozumí až moc dobře,  
i když vy jste přesvědčeni o opaku...**

## **Asertivní techniky**

Použití technik by bylo jednoduché, kdyby ovšem všechno nestálo na nutnosti nejprve se zorientovat v situaci a vědět, co chceme a co ne. Všechno je také podmíněno vyjasněním vlastních hodnot a také schopností rozeznat hranice vlastních a cizích práv. To umožňuje rozhodnutí chovat se asertivně nebo nějak jinak. Předpokladem asertivního jednání je vždy především slušnost a korektnost, žádoucí je také zachování klidu. K tomu pomůže především zkušenost s uplatňováním asertivních technik, která od začátku zvyšuje pravděpodobnost přijatelného výsledku.

### **1) „Poškozená gramofonová deska“ umožňuje domoci se oprávněného nároku.**

Základní princip této techniky:

\* **Vytrvale opakujte jednoduchou a srozumitelnou formulaci svého nároku.** Formulace by měla být použita opakovaně v takřka nezměněné podobě. Tato asertivní technika se ovšem používá jen tehdy, pokud máme skutečně oprávněný nárok něco žádat, někoho o něčem přesvědčovat. Pokud oprávněný není, jde o hrubou manipulaci.

Další podmínky úspěchu:

\* **Zachovejte klid a zdvořilost.** Jakékoli zvyšování hlasu, jízlivost, úsměšky, zvedání očí, hrubá slova apod. znamenají přechod ke komunikaci agresivní!

\* **Neomlouvejte a nevymlouvejte se.** Stačí si vzpomenout na asertivní právo č. 2 a uvědomit si, že neodmítáme svoji odpovědnost, ale falešné pocity viny, do kterých se dostáváme sami nebo nás do nich manipuluje někdo jiný.

\* **Nevysvětľujte.** Snaha vysvětlit a zdůvodnit svoje stanovisko je za určitých okolností na místě: jistě tam, kde se vede věcná a korektní komunikace nebo tam, kde chceme být přece jen šetrnější k citům druhých (empaticky asertivní). Tam, kde cítíte, že byste mohli

být nekorektně manipulováni, nic nevysvětľujte. Není to vaše povinnost. Jaké máte důvody ke svému rozhodnutí je jen vaše věc.

- \* **Nenechte se vtáhnout do „kořatých“ hovorů od věci.** Nepřehledné, mlžící konverzace útočící na váš soucit, jsou nežádoucí. Nereagujte na předhozenou „udičku“. Vracejte rozhovor výhradně k vašemu nároku.
- \* **Souhlaste se vším, s čím se souhlasit dá.** Bylo by zbytečné a netaktické dohadovat se o čemkoli, co nesouvisí s vaším nárokem. Je lhostejné, co si myslíte o druhém. Tvrdí-li například, že jeho práce je náročná, proč byste nemohli souhlasit? Odkývejte mu to a hned přidejte svoji „gramofonovou“ větu. „Ano, připouštím, že vaše práce je obtížná. Potřebuji od vás výpis..., na který mám podle... nárok. Udělejte mi ho, prosím.“
- \* **Umožněte druhé straně zachovat si svoji důstojnost.** Cílem není zvítězit a někoho ponížít. Chcete jen vyřešit svůj problém. Vyvarujte se tedy devalvujících pohledů a výroků: „Tak vidíte, že to šlo!“
- \* **Za vyřízení věci poděkujte.**

***Spolužačka vám nevrátila skripta. Překvapilo vás to. Připomenete se jí, ale skripta pořád nikde. Rádi byste tu situaci zvládli nějak slušně a v klidu. Asertivně byste mohli:***

- a) *Vtrhnout ke spolužačce do pokoje a pokud tam skripta nejsou, vzít si nějaké „rukojmí“.*
  - b) *Vynadat spolužačce před ostatními, aby si to vzala k srdci a vrátila všechno co nejdřív.*
  - c) *Počkat, až si sama vzpomene.*
  - d) *Zeptat se jí v čem je problém a upozornit, že skripta už také potřebujete.*
  - e) *Požádat pevným hlasem a s rozhodností o bezodkladné vrácení skript, o ničem se nebavit a stát si na svém. Opakovat svůj požadavek tak dlouho, dokud neuspějete.*
- 
- a) ***Vtrhnout ke spolužačce do pokoje a pokud tam skripta nejsou, vzít si nějaké „rukojmí“.*** *Ne! Přijatelné by bylo nanejvýš to, že byste svoje skripta při civilizovaně probíhající návštěvě prostě uchopili a s uspokojením konstatovali, že teď už je vše v pořádku... Jakákoliv rukojmí jsou nepřijatelná, alespoň pokud jde o asertivní řešení situace.*
  - b) ***Vynadat spolužačce před ostatními, aby si to vzala k srdci a vrátila všechno co nejdřív.*** *Ne. Možná, že někoho tak opravdu zastrašíte, ale uvažte: někoho, s kým byste možná dál chtěli dobře vycházet, zlostudíte a ponížíte. Spíš byste tak založili nové pěkně bující nepřátelství.*
  - c) ***Počkat, až si sama vzpomene.*** *Pasivní chování. Co když je spolužačka opravdu zapomětlivá, nepořádná nebo má nějaký problém? Pokud si nevzpomněla v domluvenou dobu, už na to nespolehejte. I připomenutí může být slušné.*
  - d) ***Zeptat se jí v čem je problém a upozornit, že skripta už také potřebujete.*** *Mohla by to být jakási nultá varianta. Vyzkoušejte ji. Možná se normálně domluvíte a ujistíte se, že ke zpoždění nedošlo v důsledku lajdáctví nebo bezohlednosti. Chcete-li být empaticky asertivní, pak naznačte, co cítíte a jaké máte potřeby. Někdy tímto způsobem uspějete, někdy bohužel ne. Některým lidem vůbec nevádí, že vás dostali do problému. Nestydí se za to, že něco slíbili a nesplnili, že se za vaši dobrou vůli odvděčili neomaleností. Na takové dotazy a vysvětlování neplatí. Naopak! Cokoli vysvětlovat se v takové situaci zapovídá. Spolužačka totiž může využít vaší taktosti a snahy o citlivý přístup a obrátí všechno proti vám. Zeptá se vás, proč je potřebujete, kdy jdete na zkoušku, jak je možné, že byste se nestihli naučit za víkend, jestli byste nemohli jít na zkoušku v jiném termínu, jestli by vám nestačily poznámky... Nakonec třeba připustíte, že byste ještě mohli počkat. Přesvědčíte vlastně sami sebe. A představte si, že někteří lidé by ještě ke své žádosti o vrácení vlastní skript přidali omluvu!*

e) *Požádat pevným hlasem a s rozhodností o bezodkladné vrácení skript, o ničem se nebavit a stát si na svém. Opakovat svůj požadavek tak dlouho, dokud neuspějete. Pokud jste neuspěli „po dobrém“, musíte vytáhnout také nějaký „těžší kalibr“. Tím by mohl být postup napodobující chování poškozené gramofonové desky. Za dávných časů, když se ještě hrála hudba z malých nebo velkých desek, se při nešetrném zacházení stávalo, že se z reproduktoru ozývalo stále totéž. Jehla jezdila stále ve stejné drážce. Stále opakované sdělení nabývá jisté naléhavosti a je také těžké nacházet nějaké další a další argumenty proti. Obrňte-li se a vytrváte v neustálém naléhání neměnným způsobem, možná uspějete. Formulujte svůj požadavek, opakujte stále totéž, nic nevysvětľujte, neomlouvejte se, nediskutujte. Ved'te si stále svou ať už se na vás druhá strana dívá jakkoli.*

## 2) „Otevřené dveře“

Tato technika se osvědčuje v situacích, kdy je nám jasné, že hrozí nějaký konflikt. Vůbec nezáleží na tom, zda má druhá strana pravdu či ne. Podstatné je jen to, že by situace mohla vyústit do komplikujícího napětí nebo střetu.

Technika je vlastně založena na vnímání pocitů druhého a reakci, která snižuje napětí. Pod vlivem silných emocí obvykle není možná rozumná domluva. Jestliže stav druhého respektujeme a uděláme něco, co ho uklidní, pak máme větší šanci na věčnou komunikaci.

Tím uklidňujícím krokem jsou „otevřené dveře“ – dveře, kterými se dá projít zcela klidně a není je třeba vyvracet, bušit do nich. Jde o ochotu připustit, že se něco děje a že to tomu druhému není příjemné, ať už to způsobil kdokoli. Znamená to pro začátek se nebarikádovat, neodporovat. Principem je tedy:

\* **Nebráňte se, první pojmenujte problém**, vyslovte jako první kritiku, ke které se druhý chystal. Vše musí být míněno vážně, vysloveno klidně, slušně, bez ironie, výsměchu, zlehčování.

**Přicházíte-li z nějakého důvodu pozdě na pracovní schůzku se svým kolegou, je nejvhodnější začít takto:**

- a) *Netvařte se tak rozezleně, musel jsem se zdržet z vážných důvodů!*
- b) *Nemějte obavy, všechno rychle doženeme.*
- c) *Asi už jste netrpělivý. Já vím, zpozdil jsem se.*
- d) *Musím vám hned vyprávět, co se mi stalo.*
- e) *Jsem hrozný, to se mi stává pořád. Ale vůbec za to nemůžu.*

a) **Netvařte se tak rozezleně, musel jsem se zdržet z vážných důvodů!** Máte sice pravdu, že jste se nezpozdili z nedbalosti nebo nicotného důvodu, ale... Možná si vzpomenete na jeden komunikační axiom: komunikace má obsahový a vztahový aspekt. Vztahový aspekt je velmi důležitý a vliv i na komunikaci po obsahové stránce. Zaútočíte-li na partnera kritikou jeho pocitů, nedivte se, že se rozhněvá ještě víc a při jednání bude podrážděný a neochotný. Co může být odpovědí na útok? Co může být odpovědí na takové sdělení o vašem pojetí partnera, problému, kvality vztahu a pravidel vzájemného chování?

b) **Nemějte obavy, všechno rychle doženeme.** Poslouchejte se! Vždyť vlastně říkáte, že věc není žádný problém, na který byste potřebovali čas. Ten druhý musel čekat! Co je ještě horší? Partnerovi říkáte, že má nepatřičné pocity. Vy jeho pocity odmítáte. Vám by se to líbilo? Jistě ne. Toto tvrzení sice není agresivní, je patrně vedeno snahou druhého uklidnit, ale jsou i vhodnější postupy...

c) **Asi už jste netrpělivý. Já vím, zpozdil jsem se.** Nejprve jste vyjádřili pochopení pro pocity partnera a vzápětí jste přiznali svoji „vinu“. Dali jste najevo, že jste ochotni situaci takto hodnotit. Partner se možná trochu zlobí, ale vy respektujete jeho pocit a nebráňte se jeho obvinění. Jeho rozčilení už asi nebude narůstat. Možná všechno proběhne tak, že se

po vaší první větě prostě v klidu pustíte do práce. Ještě poznámka k vaší „vině“. Asertivita vám nabízí právo dělat chyby (za jejich důsledky přijímáme odpovědnost sami). Chybovat je celkem obvyklé a akceptovatelné. Přijmout a omlouvat ovšem nemůžeme lajdáctví, bezohlednost, nezodpovědnost, opakované chyby apod. Zvažte, jestli byste měli mít ty provinilé pocity, nebo jestli prostě chybu napravíte a poučíte se z ní.

- d) **Musím vám hned vyprávět, co se mi stalo.** Možná vaše historka bude někoho zajímat (jste dobří přátelé a máte oba dost času), ale daleko pravděpodobnější je, že ten, kdo na vás musel čekat, už není nijak zvlášť naladěný. Znáte to: napětí při čekání stoupá. Když si ještě představíme, že čekající lidé mají nějaký rozvrh, plány, představu o tom, jak využít svůj čas, pak prostě musíme vyjít z toho, že by se raději pustili do práce. Také budou asi vstřícnější, když uvidí, že uznáváte svoji chybu.
- e) **Jsem hrozný, to se mi stává pořád. Ale vůbec za to nemůžu.** Vykrucování a fňukání moc dobrý dojem neudělá. Možná však chcete, aby vás litovali a měli za chudáčka... Jsou lidé, kterým taková role náramně vyhovuje. Jejich partnerům to však vyhovovat nemusí.

### 3) Jak přijímat kritiku

Pokud nemůžeme kritiku předejít, protože si nejsme jisti, o čem chce mluvit, není nic ztraceno. Jsou tu další techniky, které se dají využít. Budeme znovu mluvit o „otevřených dveřích“, ale dále také o „selektivním ignorování“ a „rozvíjení kritiky“.

Aby byla situace pro kritizovaného snazší, měl by se snažit nestupňovat napětí, ale naopak přispět k jeho zmírnění. S rozčileným kritikem to bude pravděpodobně těžší než s klidným (pokud nejde o nějakou emočně plochou osobu, která připomíná filmové monstrum). Co udělat na začátku?

- \* **Jen a jen naslouchajte a vůbec se nebraňte.** Nemusí to být jednoduché! Jde o to, nebránit se, ani když kritik nemá pravdu. Nedávat najevo odpor ani gesty či mimikou. Zachovat klid a mlčení, dávat najevo naslouchání a skutečně naslouchat. Pak se dá doufat, že kritik zaznamenal vaši přístupnost („otevřené dveře“) a nebude muset svoje úsilí stupňovat. Až dokončí svoji řeč, budete se moci bránit, vysvětlovat. Přístupnost není totéž, co bezbrannost!
- \* **Naslouchejte pozorně.** Rozhodně nestačí dívat se a čekat.
- \* **Rozlišujte:** tu část kritiky, která je věcná (na ni budete později reagovat) a nevěcnou kritiku (tu je třeba ignorovat). Rozlišujte také oprávněnou (pravdivou) a neoprávněnou část kritiky. Jednu přijmete, proti druhé se budete později bránit.
- \* Selektivně (výběrově) ignorujte všechny nevěcné poznámky. Nereagujte na neurčité narážky, na poznámky, které nesouvisí s probíranou věcí. O takových tématech se stejně nedá rozumně diskutovat, vedou obvykle jen k zhoršení situace.
- \* **Přiznejte chyby** a braňte se tomu, co je neoprávněné. To vše teprve poté, co kritik řekl vše. Zůstaňte věcní.
- \* **Zeptejte se na radu.** Informace jsou cenné! Dáváte tím také najevo svůj zájem.

Probíhá-li vše v klidu a bez napětí, můžete v rozhovoru pokračovat uplatněním další asertivní techniky - tzv. rozvíjením kritiky:

- \* **Klidně a zdvořile požádejte o další připomínky,** doporučení, návrhy, rady. „Co byste mi ještě doporučil zlepšit? Na čem mám ještě zapracovat?“ Připomínky toho druhu je velmi cenné: kritik vám možná ještě něco poradí. Současně dáváte najevo, že opravdu chcete věci napravit.

**Váš nadřícený vám vytýká, že: „jste neodevzdala včera výkaz a jste nějaká divná“. Jaká je vhodná asertivní reakce?**

- a) *Co tím myslíte, že jsem divná? Mě to tak nepřipadá. Divné spíš je, že jste si ten výkaz nevyzvedl z pošty.*
- b) *Tak to ne! Jen se podívejte na ostatní!*
- c) *To mi tedy vysvětlíte! Myslíte tu barvu vlasů? Mě se právě líbí.*
- d) *Výkaz jsem včera posílala až kolem páté, měl byste ho už mít v poště.*
- e) *Výkaz už máte v poště a to druhé si budu pamatovat!*

**a) Co tím myslíte, že jsem divná? Mě to tak nepřipadá. Divné spíš je, že jste si ten výkaz nevyzvedl z pošty. Musíme připustit, že v tuto chvíli nevíme, jaký je onen kritik. To, jakou má povahu a způsoby, jaké jsou jeho formulace... V každém případě však lze říci, že jste udělali hned dvě chyby. Nejprve k vaší reakci na nevěcné připomínky: chcete snad opravdu diskutovat o něčem tak nezachytitelném, jako je „divnost“? Toužíte snad po tom, aby si váš kritik přece jen něco vymyslel nebo se chytil něčeho nepříjemného? Jestliže ne, pak raději toto jeho pochybení (nebyl věcný) ignorujte. Můžeme mluvit o tzv. selektivním ignorování. Ignorujte všechno nevěcné, o čem se nedá diskutovat, kde nemůžete argumentovat, kde se nemůžete bránit. Ignorování se v tomto případě vyplatí. Nebudete trávit čas hovorem o něčem zbytečném a nepříjemném a navíc dáte kritikovi možnost „ubrat plyn“ a třeba se i omluvit. V nejhorším nebude mít alespoň na vás zálsusk, aby se vám pomstít za svůj přehmat (i takoví jsou lidé). K té druhé části: zaútočíte-li kritikou adresovanou samotnému kritikovi, můžete očekávat, že se bude pravděpodobně bránit. Situace se tím neuklidní.**

**b) Tak to ne! Jen se podívejte na ostatní! Tudy také dobrá cesta nevede. Kritik pocítí váš odpor a možná přidá na intenzitě. Vlastně ho také kritizujete, takže závěr je podobný jako v předchozí variantě. Chcete opravdu upozorňovat na nedostatky svých kolegů, abyste se obhájili?**

**c) To mi tedy vysvětlíte! Myslíte tu barvu vlasů? Mě se právě líbí. Chytli jste se na udičku! Cožpak se dá rozhodnout taková věc? Kritik, zvláště je-li ve vedoucím postavení, může přece smečovat: „Ta vaše barva je také hrozná, ale mě se nelíbí i jinak...“ Neměla se řeč točit spíš kolem konkrétních věcí, jako byl např. onen výkaz?**

**d) Výkaz jsem včera posílala až kolem páté, měl byste ho už mít v poště. Ano. V tomto případě jste takticky ignorovali nevěcnou kritiku (co s ní jiného?) a přidrželi jste se problému, který se dá řešit. Věcně a dospěle poskytnete informaci o situaci. Kritik se možná vzpamatuje a podívá se do pošty. Tím by všechno mohlo skončit bez scén a uražených ješitností. Nezapomeňte: vaše sebehodnocení záleží na vás. Máte asertivní právo sami hodnotit svoje pocity, myšlenky a činy a být za ně a za jejich důsledky odpovědny.**

**e) Výkaz už máte v poště a to druhé si budu pamatovat! Pamatujte, ale nevyhrožujte. Nechcete přece rozdmýčávat trvalé boje. Cožpak vy jste nikdy „nešlápli do porcelánu“?**

#### **4) Jak kritizovat?**

Kritika bývá lidem nepříjemná, ale nemusí to tak být vždycky. Když už je nezbytná (např. rozhovor nadříceného s podříceným), pak by mohla proběhnout jako korektní věcný rozhovor o problému:

**\* Uklidněte se.**

**\* Rozmyslete si celou věc.** Je kritika na místě? Jde o skutečný problém? Jaký měl být správný postup? Teprve pak kontaktovat dotyčnou osobu.

- \* **Najděte si klidné místo, kde nebudete rušeni.** Kritika nemá být ponižující a proto by se měla odehrát někde v ústraní tak, aby jejími svědky nebyli další lidé. Přítomnost dalších lidí významně mění komunikační kontext!
- \* **Začněte pochvalou, projevem uznání** apod. „*Paní Nováková, já vím, že vy se opravdu snažíte...*“ Zmírní to napětí, odpor kritizovaného, situace bude snesitelnější a produktivnější. Záleží samozřejmě na okolnostech a kritizované osobě.
- \* **Mluvte stručně, srozumitelně a věcně.** Neuchylujte se k rozvleklým komentářům, snažte se, aby kritizovaný rozuměl tomu, co se vám nelíbí. Držte se výhradně věci. Nepouštějte se do hodnocení vlastností dotyčného, nezobecňujte. Kritizujte výsledky jeho činnosti, ne jeho osobu.
- \* **Dejte kritizovanému možnost k vyjádření.**
- \* **Poskytněte radu, informaci o správném postupu.**
- \* **Povzbuzujte nebo vyhrožujte.** Můžete vyjádřit svoje přesvědčení, že příště bude všechno lepší. Jinému lépe poslouží varování, že příště sáhnete k nějaké sankci.

***Chcete svému spolupracovníkovi, spolužákovi, spolubydlícímu apod. říci něco kritického. Nechcete si ho pohněvat a zhoršit vzájemné vztahy, ale rádi byste, aby změnil v něčem svoje chování.***

- a) *Snažíte se příležitostně naznačovat.*
  - b) *Příležitostně mluvíte o nějakém fiktivním známém, který se chová podobně.*
  - c) *Naštvetete se a pustíte se plnou vervou do kritiky. Jinak byste se toho ani neodvážili.*
  - d) *Spočítáte si všechny jeho chyby a rovnou to s ním skončujete. Prostě se rozhádáte...*
  - e) *Občas si něco kritického mumláte a doufáte, že to ten druhý „náhodou“ zaslechne a svoje chování v tichosti změní.*
  - f) *Řeknete mu rovnou, co dělá špatně.*
  - g) *Řeknete mu, co je vám nepříjemné a zeptáte se, zdali by byla možná nějaká změna.*
- a) ***Snažíte se příležitostně naznačovat.*** Je možné, že uspějete. Někteří lidé si všímají, naslouchají a jsou ochotní ke změnám. Spíš však počítejte s tím, že tato varianta je příkladem poněkud pasivního jednání a jako taková nebude mít velkou naději na úspěch. Mohl by to být první pokus, za kterým podle potřeby následují asertivnější kroky.
  - b) ***Příležitostně mluvíte o nějakém fiktivním známém, který se chová podobně.*** Jste asi ohleduplní lidé, kteří se nechťejí někoho dotknout. Sami však také trpět nechcete a tak se taktně snažíte o nějaké nenápadné sdělení. Jen kdyby byli ti druhí trochu všímavější! Mnohdy je ani nenapadne, že se vaše historka týká také jich samých... Tento postup stále patří mezi pasivní varianty.
  - c) ***Naštvetete se a pustíte se plnou vervou do kritiky. Jinak byste se toho ani neodvážili.*** To se stává často tehdy, když se dlouho chováme pasivně, svoje přání druhému srozumitelně nesdělíme a jsme zklamaní, že nepochopil. Pak se uchylujeme od pasivity k druhému extrému – agresivitě. Ani to však není efektivní. Agresivní komunikace může jednorázově přinést výsledek, ale nese s sebou také mnohé škody: na vaší sebeúctě, na vztazích, na pověsti... Počítejte také s tím, že napadený se bude bránit. Chcete rozpoutat konflikt, týkající se mnoha dalších okolností? Chcete překonávat obranné pozice, do kterých se váš kolega možná „zakope“?
  - d) ***Spočítáte si všechny jeho chyby a rovnou to s ním skončujete. Prostě se rozhádáte...*** To je také agresivní varianta a k žádoucím výsledkům pravděpodobně nepovede. Zhoršit vztahy, abyste mohli říci něco kritického, to je škoda. Jde to i jinak!
  - e) ***Občas si něco kritického mumláte a doufáte, že to ten druhý „náhodou“ zaslechne a svoje chování v tichosti změní.*** Opět pasivní chování! Povede to nejspíš k vaší

nespokojenosti. Snažíte se a nic... Co když nevnímá, co když opravdu neslyší vaše narážky, co když si je špatně vysvětlí (myslí si, že nadáváte na někoho jiného), co když pochopí, že se to týká jeho osoby, ale nepochopí dobře vaše důvody?

- f) **Řeknete mu rovnou, co dělá špatně.** Vypadá to celkem schůdně, že? Jsou tu však jistá úskalí. Lidé nemají rádi hodnocení a rady těch druhých. Někdy je vnímají jako útok na svoji osobu. Přitom vám jde o něco jiného. Chcete přece zachovat jisté vztahy a přitom dosáhnout změny v kolegově chování. Co vám vadí? Kolega nebo něco konkrétního v jeho chování? Vadí vám on sám nebo jeho popotahování, propocené triko nebo výrazně parfemovaná kosmetika, nervózní klepání do stolu apod. Takže raději pozor na věty typu: *měl bys, neměl bys, tohle musíš jinak...*
- g) **Řeknete mu, co je vám nepříjemné a zeptáte se, zdali by byla možná nějaká změna.** Konečně jsme u asertivní varianty. Vyjádřete přímo svoje pocity a přání. Řekněte, jak se cítíte, proč máte s něčím problém. Vysvětlíte svoje důvody a požádejte o změnu. *„Karle, cítím se dost nervózní, když slyším to tvoje ťukání. Nemůžu se na nic soustředit. Dalo by se to nějak změnit? Rád bych, kdybys to přestal dělat.“*

## 5) Jak říci „ne“?

Příležitostí, kdy potřebujeme někomu odmítnout, je opravdu dost. Nejde jen o situace, kdy nás někdo o něco žádá, ale také když něco nabízí. Nemusí jít tedy o nekorektní nátlak a požadavky, ale i o nekonfliktní situace, které je jen potřeba zdvořile vyřešit.

Nejdůležitější a někdy i nejtěžší je **uvědomit si jasně, že chceme odmítnout a máme na to právo.** Vždycky to není tak jasné, například odmítnout citové vydírání není jednoduché. A co dál?

- \* **Vyslovte odmítnutí bez zbytečného odkládání.** Je to těžké, ale bolí to nejkratší dobu. Nedostanete se do nepříjemných zapletenců různých vytáček. Váš partner ví, na čem je. Má tudíž lepší možnost hledat jiné řešení.
- \* **Sdělte své „ne“ srozumitelně a jednoznačně.** Připustíte, že lidé rádi slyší to, co slyšet chtějí? Když něco nesrozumitelného zamumláte nebo se vyjádříte neurčitě, pak si to druhá strana může vyložit jako souhlas. Vyjádření by tedy mělo být takové, aby je nebylo možné interpretovat jinak.
- \* **Dejte najevo své pevné rozhodnutí.** Pokuste se sdělit vše pevným, klidným hlasem a samozřejmě zdvořile. Jindy bude potřeba ještě nějaké verbální zdůraznění: „Rozhodně ne.“
- \* **Odmítnutí může předcházet nebo následovat poděkování** (za důvěru, za nabídku apod.).
- \* **Svoje důvody nevysvětľujte a neomlouvejte se.** Někteří lidé se domnívají, že vysvětlením a omlouváním druhého uklidní a ten pak bude mít více pochopení. Korektnímu člověku nemusíte nic vysvětľovat. Netouží po tom, abyste svoje odmítnutí rozpitvávali, trápili se a zdržovali nebo topili v nepříjemných pocitech. Nechce totiž nikoho obtěžovat a působit mu problémy. Manipulátor vaše vysvětľování nebo omlouvání využije. Záleží mu na výsledku, ale ne na vaši pocitech a situaci. Začnete-li mu předkládat ochotně vaše skutečné důvody, bude chtít o nich diskutovat. Dostanete se možná do defenzívy, budete se muset bránit. Použijete-li nějaké smyšlené důvody, bude to také nepříjemné a riskantní. Pocit lháře není příjemný a je snadné zaplést se do vymyšlených argumentů.
- \* **Součástí odmítnutí může být také rada.** Máte-li užitečnou informaci, nabídněte ji. U nabídky však také skončete, nesnažte se váš nápad druhému vnutit.
- \* **Ujistěte partnera o nezměněné kvalitě vztahů.** Záleží samozřejmě na okolnostech a také na tom, jestli partner vnímá odmítnutí jako útok proti sobě. Jestliže vám na vztazích záleží, ujistěte ho, že to tak není.



**Prohlíželi jste si dlouho nějaké zboží a rozmýšleli se. Nakonec jste se rozhodli ještě s koupí počkat. Prodavačka naléhá: „Tak kterou si vezmete?“ Chcete-li postupovat asertivně, znamená to:**

- a) **Raději si přece jen vybrat, když se vám tak prodavačka věnovala.**
  - b) **Prohlásit: „Co mi to vnucujete? Jedno jako druhé je stejně šunt.“**
  - c) **Prohlásit: „Děkuji, nevybrala jsem si žádnou.“**
  - d) **Vysvětlit, že ještě váháte a omluvit se za zdržování.**
  - e) **Vymyslet si, že jste si zapomněli peněženku.**
- a) **Raději si přece jen vyberete, když už se vám tak prodavačka tolik věnovala.** Kupujete si něco, abyste udělali radost prodavačce? Pokud je vaše motivace jiná, držte se jí. Srovnejte si v hlavě, co vlastně chcete: chcete vypadat hezky nebo si koupit praktické boty či vrtačku? Pokud jste si nedokázali vybrat, můžete se utěšovat tím, že jedno z asertivních práv říká: máš právo chovat se nelogicky. Máte právo si nevybrat, i když jiný člověk takovou situaci vidí jinak.
- b) **Prohlásit: „Co mi to vnucujete? Jedno jako druhé stejně za nic nestojí.“** Ono se někdy říká, že útok je nejlepší obrana, že? V tomto případě to tak určitě není. Možná máte pocit, že když budete nadávat, bude odmítnutí snazší. Možná si odmítnutí potřebujete nějak zdůvodnit, takže sami sebe bleskově přesvědčíte, že odmítnuté zboží je třeba nekvalitní... Zaútočíte-li, bude se možná druhá strana bránit a vy také nějaký nepříjemný výrok schytáte. Pokud se prodavačka bránit nebude, pak se můžete alespoň stydět, že jste někomu pokazili náladu. Takže přece jen zvažte, jestli nebude místo útoku vhodnější jiný postup.
- c) **Prohlásit: „Děkuji, nevybrala jsem si žádnou.“** To je nejsnazší, nejčistší, nejkorektnější varianta ze všech. Chce to jen odvalu vyjádřit svoje přání nebo pocit, svoje rozhodnutí. Pokud jste navíc schopni zadržet sami sebe a nepustit se do žádných komentářů, vysvětlování, zdůvodňování a omlouvání, máte vyhráno. Jestliže se však neudržíte a začnete vysvětlovat nebo se omlouvat, zhoršujete sami svoji situaci. Může se stát, že nakonec svoje rozhodnutí dobrovolně změníte poté, co jste sami sebe „udyndali“. Podívejte se na tu situaci také očima prodavačky. Jistě by byla ráda, kdybyste něco koupili, ale nekoupíte-li, pak je pro ni příjemnější, když se už s vámi nemusí zabývat, poslouchat vaše výklady a něco vám odpouštět... Takže: vyjádřit se jasně, nevysvětlovat, neomlouvat se, poděkovat, rozloučit se – toť vše.
- d) **Vysvětlit, že ještě váháte a omluvit se za zdržování.** Oznamit, že ještě váháte není tak špatné, pokud nehodláte nad zbožím stát ještě hodinu... Můžete se rozmýšlet i doma, že? Omlouvat se za zdržování opravdu nemusíte, ukazovat zboží je náplní práce prodavačů. Pokud chcete být empaticky asertivní, pak oceňte trpělivost a ochotu prodavačky či prodavače, ale řekněte to tak, aby to byla pochvala, která je potěší, a ne seabemrskáčské projevy, které spíš přivádějí do rozpaků.
- e) **Vymyslet si, že jste si zapomněli peněženku.** Je to také možnost, ale ne moc důstojná. Máte to zapotřebí? Co když si vzápětí budete potřebovat vyndat kapesník a peněženka vykoukne z vaší tašky?

**Kamarádka vás zve, abyste s ní šla dnes večer do kina. Vůbec se vám nechce. Hned jí raději řeknete, že nepůjdete. Ona se však zjevně nemíní s vaší odpovědí spokojit. „A proč ne? To bych do tebe neřekla! Tak ty mě necháš jít samotnou?“ Co vy na to (asertivně)?**

- a) *Co bys do mě neřekla? Něco jsem ti snad udělala? Pamatuješ si, jak jsem chtěla jít na ten festival?*
- b) *Ale ne, já jsem to tak nemyslela. To víš, že půjdu.*
- c) *No tak dobře, ale jen abys nešla sama tím lesíkem.*
- d) *No, to ano. Sama bys opravdu asi neměla chodit. Ta cesta zpátky... Nenecháš to na jindy? Já s tebou jít nemůžu.*
- e) *Do kina nepůjdu, ale můžeme se domluvit, že se sejdem v půl desáté na náměstí a půjdeme pak společně.*

**a) Co bys do mě neřekla? Něco jsem ti snad udělala? Pamatuješ si, jak jsem chtěla jít na ten festival? Tato varianta patří mezi ty špatné. Pročpak tak podrážděně reagujete na docela průhlednou manipulaci? Chcete snad na svoji obranu vyvolat hádku? Chcete věnovat následující minuty na slovní přestřelku, ve které si zúčastněné strany vyčtou kde co (a většinou samé prkotiny)? Kamarádka jistě bude mít nějakou říznou odpověď a tak snadno se nedá. Mnohem lepší je manipulativní výroky přehlédnout, tj. zaznamenat je, ale nezareagovat na ně, selektivně je ignorovat. Dejte kamarádce možnost vzpamatovat se a upustit od manipulace aniž by se musela cítit provinile. Odpovězte věcně a pevně.**

**b) Ale ne, já jsem to tak nemyslela. To víš, že půjdu. Polekali jste se, že přijdete o kamarádčiny sympatie? Jste na nich tak závislí, že je musíte mít za každou cenu? Pokud ano, pak vám opravdu nezbyvá, že rychle zacouvat, vzít svoje odmítnutí zpět a třeba se i omluvit. Jestliže usilujete o dobré vztahy s korektními lidmi, pak zvažujte o čí přízeň stojíte a jak mnoho. Máte právo být nezávislí na dobré vůli ostatních, že?**

**c) No tak dobře, ale jen abys nešla sama tím lesíkem. Pokud jste si přečetli odpověď „b“, víte už to nejdůležitější. V tomto případě také manipulátorovi docela srozumitelně sdělujete, na jakou „udičku“ jste zabrali. Příště už bude vědět, jak na vás.**

**d) No, to ano. Sama bys opravdu asi neměla chodit. Ta cesta zpátky... Nenecháš to na jindy? Já s tebou jít nemůžu. Souhlasit se vším, s čím se souhlasit dá, to je docela taktické. Nestaví to druhého do obranného postoje (vždyť s ním souhlasíte). Navíc opravdu chcete zdůraznit, že by nebylo rozumné ocitnout se v pustinách sama. Následovat by mělo sdělení vašeho rozhodnutí.**

**e) Do kina nepůjdu, ale můžeme se domluvit, že se sejdem na náměstí a půjdeme pak společně. Dát jednoznačně na vědomí, co chcete nebo nechcete, je korektní. Odpověď je jasná, další diskusi vést nehodláte. Pokud vám na kamarádce záleží, můžete nabídnout nějakou přijatelnou radu nebo jinou alternativu. Přijatelná rada spočívá spíš v doplňkové informaci, nikoli v devalvujícím hodnocení: „Jo, to si musíš dojednávat dřív, děvče.“**

## **6) Jak přijmout laskavost, jak o ni požádat a jak ji nabídnout**

Za laskavost považujeme to, co je nad rámec povinností, co je jistým luxusem, nadstandardem. Konvence, kterými se většinou řídíme, mohou za určitých okolností způsobovat jisté obtíže. Proč tolik lidí považuje za vhodné a slušné zdráhat se přijmout nabízenou laskavost? Proč raději odmítnou nabízené občerstvení? Proč neřeknou, co by potřebovali, když je evidentní, že by jim druzí s potěšením vyhověli? Ale problémy jsou i jinde.

### **Přijetí laskavosti**

\* **Zdvořile poděkujte a přijměte.** Nechcete-li nějakou pomoc nebo něco nabízeného přijmout, udělejte to zdvořile, klidně, bez omlouvání a vysvětlování, s poděkováním.

\* **Nenechte se příliš omezovat pocitem nepříjemného závazku.** Nabídka byla dobrovolná, že?

*Hostitelka nabízí společnosti různé lahůdky. Jste zrovna trochu přejedení, takže nic nechcete jíst. Jak se z té situace dostat?*

a) Okusíte aspoň kousek, i když s velkým sebezapřením.

b) Řeknete, že děkujete a zavrtíte hlavou. Pokračujete v hovoru s ostatními.

c) „Nezlobte se, tohle já vůbec nejím.“

d) Kousek si vezmete do ruky a pak ho někde položíte.

e) Děkuji, ale jsem plná.“

f) Děkuji, je to vážně lákavé, jenomže dnes ochutnat nemůžu. Doufám, že budu ještě mít příležitost...“

*Hostitelku nepotěšíte, pokud budete postupovat podle a, b, d, e. Nejspíš ji přivedete do rozpaků, když použijete variantu c. Jako balík budete vypadat při odpovědi e! Proč byste nemohli odmítnout, ale tak, aby hostitelka dostala svou malou odměnu v podobě pochvaly nabízeného? Když dáte najevo, že sami litujete, že nemůžete přijmout, bude to ještě lepší. Pokud vám pochoutky zabalí, můžete s nimi doma naložit podle uvážení.*

### **Požádání o laskavost**

Lidé nejistí, málo sebevědomí, plaší, lidé se špatnými zkušenostmi apod. si často o laskavost nebo drobnou pomoc raději vůbec neřeknou. Nechtějí druhým způsobovat obtíže, nechtějí mít pocit závazku, obávají se odmítnutí.

Jak požádat?

\* **Připusťte, že vám nemusí být vyhověno.** Jestliže někdo odmítne, neměl by sklídit nevoli či odsudek. Není také povinen nic zdůvodňovat a omlouvat se, že?

\* **Žádost formulujte klidně, zdvořile, přiměřeně sebejistě.** Formulace musí být rovněž jasná a srozumitelná. Následovat má také poděkování.

*Starší paní ví, že jí v tramvaji dělá potíže udržet se při jízdě vstojе, a proto by si ráda sedla. Místa jsou však obsazená. Co byste jí doporučili?*

a) Rozhlédnout se po voze a hlasitě říci: „Pustí mě někdo sednout?“

b) Přistoupit k někomu mladšímu a říci: „Slečno, vy chodíte do školy, vás jistě nohy nebolí...“

c) Postavit se k někomu mladšímu a vést monolog: „Starý člověk aby stál...“

d) Přistoupit k někomu mladšímu a zdvořile ho oslovit: „Slečno, byla byste tak hodná, pustila mě sednout? Víte, mám trochu potíže.“

a) *Rozhlédnout se po voze a hlasitě říci: „Pustí mě někdo sednout?“ Agresivní a nepříjemné.*

b) *Přistoupit k někomu mladšímu a říci: Slečno, vy chodíte do školy, vás jistě nohy nebolí...“ To je dost útočné a po pravdě: požadavek na zdvořilost se týká všech věkových skupin.*

c) *Postavit se k někomu mladšímu a vést monolog: „Starý člověk aby stál...“ I tento postup je útočný. Jak lidé reagují na útok?*

d) *Přistoupit k někomu mladšímu a zdvořile ho oslovit: „Slečno, byla byste tak hodná, pustila mě sednout? Víte, mám trochu potíže.“ Ano, tak by to mohlo proběhnout. Většina*

oslovených jistě vyhoví a to bez nepříjemných pocitů. Zvláště, když paní poděkuje: „Děkuji, to je od vás milé.“

### Nabídnutí laskavosti

Ani nabídnout laskavost nemusí být pro každého jednoduché. Jiní se domnívají, že to není problém, ale přitom se chovají jako sloni v porcelánu.

\* **Nabídku formulujte tak, aby ji bylo snadné přijmout:** „Jak vám mohu pomoci?“ Méně vhodná formulace zní takto: „Nechcete nějak pomoci?“ Přesto je to lepší než nouzi druhého ignorovat. Zcela nevhodné: „Vy se nějak motáte! Nemám vás někam posadit?“

\* **Laskavost nevnucujte.** Nabídka laskavosti by se mohla proměnit ve velmi nepříjemnou situaci. Druzí mají například právo chovat se (podle ostatních) nelogicky: nabídku nechtějí přijmout. Jste-li odmítnuti, neurážejte se, nekomentujte to agresivním způsobem.

*Hostitelka vám nabízí, že vám uvaří žaludeční čaj. S poděkováním jste totiž odmítli zákusek a svedli jste to na žaludek. Ani žaludeční čaj není to, co byste chtěli, takže také odmítnete. Vlastně byste rádi, kdyby vám už nic nenabízela. Hostitelka reaguje. Která z variant je nejpříjemnější?*

a) Přestane nabízet a dál už o tom nemluví.

b) Nabídne bylinný likér: „Tak zkusíme něco jiného, ne?“

c) „Když vám není nic vhod. Tak já už nevím... Ráda bych vám pomohla.“

d) „Ale nestyd'te se, ten čaj vám udělá dobře. Jen si ho vypijte. Tak šup!“

a) *Přestane nabízet a dál už o tom nemluví. Jestli to udělá, buďte šťastni, že se hostitelka umí zachovat taktně a nebere odmítnutí osobně.*

b) *Nabídne bylinný likér: „Tak zkusíme něco jiného, ne?“ Hostitelka vám nedá pokoj a připraví horkou chvilku vám i sobě.*

c) *„Když vám není nic vhod. Tak já už nevím... Ráda bych vám pomohla.“ Hostitelka vás chce trochu manipulovat, že? Mnoho lidí by čaj raději honem vypilo, jen aby byl pokoj. Je dost pravděpodobné, že by trápení v podobě dobře míněné zdravotní pomoci pokračovalo.*

d) *„Ale nestyd'te se, ten čaj vám udělá dobře. Jen si ho vypijte. Tak šup!“ Tady se naznačuje, že odpor je marný. Nepříjemné, že?*

### 7) Jak asertivně pochválit a pochvalu přijmout

Chcete někoho skutečně pochválit?

\* **Buďte taktní a upřímní.**

\* **Mluvte za sebe.** Kompliment pak potěší více.

\* **Nesnažte manipulovat.**

\* **Nechvalte v situaci, kdy se řeší jiné problémy.**

\* **Pochvala nesmí vyznít jako urážka.**

*Vyberte pochvalu, která je opravdu vhodná:*

a) „To se mi velice líbí.“

b) „Vy to stejně vždycky uděláte nejlépe.“

c) „To jste opravdu zorganizovala celé sama?“

d) „No konečně pořádná holka, která má na sobě taky nějaké maso.“

e) „Tak máte tu habilitační přednášku za sebou! Celou dobu obdivuji, jak máte pěkně udělané vlasy!“

Pochválil vás někdo?

\* **Neodmítejte pochvalu.** „Ale prosím vás, to se naučit každý.“

\* **Nevracejte pochvalu bezmyšlenkovitě zpátky.** „Ale no jo, vždyť vy také!“

\* **Poděkujte.**

\* **Projevte svoje pocity.** „*Děkuji za pochvalu, to jsem moc ráda.*“

### **8) Volné informace a sebeotevření**

Volné informace může jeden člověk poskytnout druhému proto, aby dal najevo vstřícnost, ochotu. Jsou to informace, které nebylo nezbytné sdělit. Cílem je zlepšit vzájemný vztah, atmosféru jednání apod.

Cílem techniky sebeotevření je rovněž zlepšení atmosféry, snížení napětí, zmírnění formálnosti situace. Stačí například prohodit: „Cestou k vám jsme si všimli těch ohrad s koňmi, to je pěkné...“ Partner možná zareaguje a prohodí také pár slov o něčem příjemném, ale hlavně neutrálním. Jiný partner vaši narážku nekomentuje a vy poznáte, že je třeba přejít hned k předmětu jednání.

**Nezapomeňte: oprávněné nároky, věcnost, slušnost, podle situace i ohledy!**

## 13. Projev, prezentace

Rétorika byla už v antice chápána jako jisté umění, ale také vědní disciplína. Její zvládnutí bylo podmínkou úspěchu při prezentování názoru a předpokladem studia filosofie. Rétorika se zabývá nejen mluvenými projevy, ale i psanými. Jako nástroj k přesvědčování lidí je rétorika i dnes oceňována a trénována. Cílem rétorů je ovlivnit posluchače. Souvisejí s tím mnohá etická dilemata a diskuse o funkcích rétoriky.

### Rozhodnutí

Pokud je na vašem rozhodnutí, zda vystoupíte nebo ne, zapuďte ješitnost a uvažte, jestli budete moci dostát všem nárokům: Je to pro vás vhodné téma? Jste dostatečně kompetentní právě v této oblasti? Budete mít čas do dobrou přípravu? Pokud si nejste jistí, raději poděkujte za nabídku a odmítněte.

### Pečlivá příprava

Aby projev či prezentace dopadly co nejlépe, je třeba připravit se co nejpečlivěji. Na každou minutu vystoupení připadne mnoho minut přípravy (někteří autoři uvádějí poměr až 1:30). Záleží samozřejmě na okolnostech, tématu, zkušenosti řečníka a také jeho pečlivosti. Improvizace není to pravé: ti nejlepší sice někdy dělají dojem improvizace, ale jsou obvykle právě na to velmi dobře připraveni! I se selháním plánu lze předem počítat a vytvořit si představu o alternativách! Dobře připravení řečníci si sami budují pevnou půdu pod nohama, příprava zvyšuje jistotu, snižuje trému.

### Ujasnění záměru, stanovení cílů

Odpovězte si zcela poctivě: o co vám jde? Na tom totiž záleží délka projevu, jeho forma, způsob argumentace, vaše chování atd. Takže jde vám o to, jen formálně splnit jakousi povinnost a cosi někde odmlat? Chcete posluchače pobavit? Chcete je o něčem přesvědčit a přimět k nějaké akci? Chcete je informovat a něco naučit? Chcete předvést sami sebe a ukázat svoje kvality?

### Informace o posluchačích

Chcete-li připravit svůj projev nebo prezentaci posluchačům „na míru“, musíte se o posluchačích co nejvíce dozvědět. Informace by pochopitelně mohli poskytnout organizátoři, nelze však počítat s tím, že by je sami nabízeli. Nejde také o nic důvěrného či zneužitelného!

Mezi nejdůležitější informace patří například předpokládaný počet účastníků. Pro několik lidí je třeba připravit projev trochu jinak než pro plný sál. S několika lidmi může řečník osobně komunikovat; pokud mluví pro velký počet posluchačů, něco takového není možné. Pro některé řečníky je důležité předem vědět, před kolik lidí se postaví. Jde o psychologickou přípravu. Znat přibližný počet posluchačů je užitečné také při přípravě rozdáváných materiálů apod. Ve velkém sále je zbytečné nechávat kolovat nějaké ukázky. Většinou ani nestačí před koncem dojít do zadních řad.

Další důležitou informací je informovanost a skladba posluchačů. Jsou to odborníci nebo laici? Jsou to teoretikové či lidé s dlouhou praxí? Pro laiky je třeba zvolit jednodušší formu, vysvětlovat základní pojmy apod. Odborníky by takový projev nudil nebo dokonce urazil. Obtížná situace vzniká, pokud jsou v publiku jak odborníci, tak laici. Je třeba vyhovět oběma stranám a základní vysvětlení vždy okamžitě doplnit informacemi, které zaujmou ty obeznámenější posluchače.

Zcela jistě má na průběh projevu či prezentace vliv zájem posluchačů, důvod jejich přítomnosti. Přišli dobrovolně nebo byli formálně vysláni firmou? Jde o povinné školení v pátek odpoledne? Zajímá je, co říkáte? Jaká mohou mít očekávání? Předpokládají, že získají užitečné informace nebo snaží jen vydržet a neusnout? Pokud řečník předpokládá i mírný

odpor a nechuť a pouhou zdvořilost, ale nezájem, pak musí hledat cesty, jak posluchače získat alespoň trochu na svoji stranu.

Bez významu není ani věková skladba, skladba podle pohlaví, profese, přítomnost lidí z jiných kultur, přítomnost lidí od konkurence apod. Není sporu o tom, že chování posluchačů v pubertě bude jiné než posluchačů v pokročilém věku. Jak velké jsou tu odlišnosti! S projevem pro seniory nechoďte do škol a naopak. K těm starším: starší lidé nejsou méně inteligentní, ale přijde jim vhod, budete-li mluvit o něco pomaleji, hlasitěji, pečlivěji vyslovovat, promítat ve větším formátu. Mladším vysvětlujte i základní věci, ale nedávejte najevo svoje překvapení, že to ještě neznají. Posluchači se také mohou mezi sebou značně lišit co do kultury, vyznávané víry, politického přesvědčení. Řečník by si toho měl být vědom a vyvarovat se jakýchkoli nešikovných nebo dokonce záměrných poznámek nebo chování, které by mohly někoho urazit. Nemáme na mysli věcný komentář, ale spíš nevhodné vtípky, příklady, které mohou vyznít jako výsměch apod.

### **Plánování cesty**

Nesmějte se, i to je na místě. Není nic příjemného zjistit před vystoupením, že vám ujel autobus, neznáte přesně cestu nebo adresu, nemáte nějaká potřebná povolení, nemáte kde zaparkovat... Řečník se tak vysiluje předčasně. Nespolehejte se na organizátory, kteří vás instruují, že: „...budova je těsně vedle nejvyššího komínu, to hned uvidíte...“. Na místě se ukáže, že v městečku je komínů asi deset, jejich výšku lze jen obtížně poměřovat. Jde však také o vhodné či nevhodné termíny, denní dobu apod.

### **Ostatní řečníci**

Jste-li zařazeni do nějakého programu, budete hodnoceni v kontextu ostatních vystoupení. Ostatní řečníci budou mít také vliv na vaše chování. Kdo tedy bude mluvit před vámi? Na jaké téma? Jak vysoko postaví laťku? Budete moci navazovat? Které informace možná řeknou ti před vámi? Na jakém místě v pořadí jste se ocitli? Budete mluvit těsně před obědem nebo těsně po něm? To budou vaši posluchači snít o jídle nebo naopak trávit a pospávat! Jak se vzhledem k těmto okolnostem připravit?

### **Místo a vybavení**

Řečník by stále ještě měl mít trpělivost a nepouštět se do psaní, dokud si nepromyslí, jak jeho projev ovlivní místo vystoupení. Ideální je samozřejmě prohlédnout si ho a vyzkoušet. Rozhodně to stojí za námahu. Řečník by měl mít jasno, jestli bude mluvit ve velké či malé místnosti. Prostor by měl být přiměřený předpokládanému počtu posluchačů. Poloprázdná hala nedělá dobrý dojem na posluchače ani na řečníka. Přeplněná místnost se brzy vydýchá, lidé jsou rychle unavení a možná i zklamaní. Mluvit ve velké místnosti bez pomoci techniky je namáhavé. Zvládnou to vaše hlasivky? Pokud potřebujete techniku nebo se vám nabízí, zvažte, jestli s ní umíte pracovat. Bude to jen na vás nebo bude přítomen nějaký technik?

Technika dokáže řečníky pěkně potrápít. Chcete-li ji používat, ujistěte se, že funguje a že ji umíte ovládat. Nikdy se na ni nespolehejte a mějte připravenou náhradní variantu projevu či prezentace. K blokům si raději noste vlastní nouzový fix, k tabuli kousek křídly apod.

Při obhlídce prostoru si všimněte také toho, jak bude rozmístěn sedací nábytek pro posluchače. Nedovolte, aby mohli sedět kolem stolků, někteří zády k vám. Žádejte úpravu a jiné rozmístění. Zjistěte, jestli něco nebude bránit dobrému poslechu nebo vidění: sloupy, přístroje, hlučná akce ve vedlejší místnosti. Chlapíkům se sbíječkami, kteří se záhadně vynořují kolem budovy, asi v činnosti nezabráníte. Alespoň se na jejich sabotáž psychicky připravte. V nejhorším je projev třeba zkrátit a ukončit.

Řečník jistě uvítá, bude-li mít představu o prostoru před posluchači. Stísněná ulička mezi první řadou a plátnem není nikterak povzbudivá; jiné řečníky může vyděsit velký prázdný prostor a průhledný pultík, za který nemohou „zalehnout“.

### **Výběr vhodného stylu**

Když řečník zváží všechny předchozí okolnosti, měl by mít o něco jasněji v tom, jaké prostředky může použít, aby jeho projev byl co nejúčinnější vzhledem k záměru. Hledá tedy vhodný styl projevu. Bude žertovat nebo se bude tvářit a mluvit velmi vážně? Bude se snažit předkládat především věcné argumenty nebo raději emocionální?

### **Hledání zdrojů**

Při hledání zdrojů mějte na paměti to, že nelze důvěřovat všem zdrojům. Knihovny i internetové stránky jsou plné neseřídných publikací a údajů. Zdroje si dobře poznamenejte, abyste se na ně mohli případně odvolat a nasměrovat k nim zájemce.

### **Klíčové body**

Přichází chvíle, kdy si řečník začíná chystat základ textu. Je třeba nejdřív formulovat klíčové myšlenky, na které se řečník chce soustředit. Tyto klíčové body založí strukturu projevu. Argumentace, příklady, historiky – to vše se má rovnoměrně soustřeďovat kolem nich. S klíčovými body by se v úvodu měli seznámit také posluchači.

### **Struktura textu**

Začátek projevu či prezentace má být jako dobrý novinový titulek – přitáhnout pozornost, uvést do tématu. Úvod nepodceňte. Vlastní projev musí mít logickou strukturu. Uvědomte si, že posluchači všechno slyší poprvé a nemají před očima text, ke kterému by se mohli vracet, pokud něčemu nerozumí dobře. Zvažte, jakou argumentaci budete používat. Text si můžete napsat. Dbejte na gramatiku, srozumitelnou stavbu vět. Vyjadřujte se přirozeně. Vyhněte se složitostem, které nejsou nezbytné: slovům, kterým by posluchači nemuseli rozumět, slovům, která se obtížně vyslovují, dlouhým souvětím. Buďte struční. Nechystejte se říkat něco, čemu sami nerozumíte.

### **Koncept na kartě**

Souvislý text nebudete předčítat, ale nějaké poznámky přece jen chcete mít k ruce. K tomu jsou ideální menší tuhé karty (neohýbají se, nešustí, neprosvítají), na které si napíšete po jedné stránce jen stručné body, důležitá čísla, složité formulace, citace apod. Jinak žádný souvislý text! Vše si napište přehledně, dostatečně velkým písmem, rozlište barvami, označte symboly apod. Karty nebo listy si očísľujte. Žádné umaštěné papírky nebo okopírované stránky z knihy!

### **Audiovizuální technika**

Zvažte, jestli bude účelné její použití. Chcete-li sdělit něco velmi jednoduchého, není třeba přitom ohromovat technickými výstřelky. Většinou však je použití technických pomůcek žádoucí. Dopřejte posluchačům, aby také viděli to, co slyší. Budou se lépe orientovat, rozumět a pamatovat si. Vždy ale mějte v záloze přípravu na prezentaci bez techniky. Naučte se nejdřív techniku obsluhovat. Můžete se také domluvit s někým, kdo vám bude asistovat. Při promítání textu počítejte s tím, že čtoucí lidé nemohou naslouchat., Vyslovte to, co je promítnuto, pamatujete na pauzy. Nemůžete svoji prezentaci zdvojnásobit tím, že k mluvenému slovu přidáte současně další jiné informace promítané.

#### ***Pokud při projevu či prezentaci dojde k poruše techniky, je vhodné:***

- a) Upozornit posluchače na to, kdo závadu zavínil.*
- b) Živě komentovat průběh opravy, aby se posluchači nenudili.*
- c) Pokračovat a zbylé grafy výstižně popisovat, aby si je všichni mohli představit.*
- d) Přejít na jiné médium.*



- e) *Zařadit přestávku a pokud se během ní oprava nepodařila, projev ukončit.*
- a) *Upozornit posluchače na to, kdo závalu zavinil. Ne. To posluchače nemůže zajímat. Stěžování si nebo dokonce nadávání na jinou osobu navíc působí nedůvěryhodně.*
- b) *Živě komentovat průběh opravy, aby se posluchači nenudili. Ne. I kdyby to byl opravdu vtipný komentář, byl by jistě mimo téma. Nebo jste měli v záměru předvádět žertovné scénky? O rozzlobeném nadávání ani nemluvíme. Naruší to prostě průběh vašeho vystoupení.*
- c) *Pokračovat a zbylé grafy výstižně popisovat, aby si je všichni mohli představit. Ne. Vyzkoušejte si to doma a uvidíte, že se takto postupovat opravdu nedá.*
- d) *Přejít na jiné médium. Ano. Jestliže usoudíte, že by se přístroj nedal uvést do chodu během několika minut, bude lepší pokračovat ve vystoupení a děkovat své prozíravosti, že jste si připravili alternativní variantu. Při přípravě jste si vyzkoušeli, jestli byste uměli nejdůležitější grafy nebo jednoduché obrázky namalovat, a naučili jste se to. Nejste závislí ani na promítaném textu: osnovu máte na kartě. Zbytek vašeho projevu nebo prezentace bude možná o něco kratší, ale to podstatné bude sděleno. Posluchači možná také ocení vaši chladnokrevnost s jakou jste projev dokončili.*
- e) *Zařadit přestávku a pokud se během ní oprava nepodařila, projev ukončit. Ne. Krátká přestávka na několik minut by mohla být řešením, ale to je v případě, že máte téměř jistotu úspěšné opravy. Pokud po přestávce oznámíte ukončení, budou posluchači zklamaní, ale nejspíš také pohoršení vaším zdržováním.*

### Nácvik

Nejlépe uděláte, když si o tématu s někým popovídáte. Vyložte mu, co budete říkat a zeptejte se ho, jestli ho to zaujalo, co bylo nejzajímavější, jestli dobře rozuměl všemu.

Připravte si vhodné oblečení. Jak budou oblečení vaši posluchači? Měli byste vypadat o něco formálněji. Vyvarujte se nadbytečné extravagance, ale i fádnosti. Snažte se vypadat tak, jako byste říkali: „Mě to můžete věřit.“ Zvolte oblečení, ve kterém se dobře cítíte a které je už tak trochu prověřené.

Promyslete si, jestli máte trému a jak se jí budete bránit. Pečlivá příprava na projev je toho součástí. Promyslete také, jestli nemáte nějaké nevhodné zlovyky: špatné držení těla, nevhodné pohyby, používání všelijakých pazvuků a parazitických slov apod.

### Jak začít?

Nejprve si připravte svoje věci a techniku, kterou budete používat. Zkontrolujte, jestli funguje. Počítejte s tím, že vás posluchači vidí a sledují i před vaším projevem. Pokud vás všichni znají, nemusíte se představovat, ale pokud nikoli, je to nutné. Pokud se to chystá udělat organizátor, zkontrolujte, jestli zná opravdu vaše jméno a vše, co o vás chce říkat. Napište mu to raději na lístek. Jinak se stručně představíte sami. Postavte se před posluchače a rozhlédněte se. Vašeho pohledu si všimnou a utichnou. Teprve pak začnete klidně mluvit.

### **Na samém začátku vašeho projevu či prezentace je vhodné:**

- a) *Říci nějaký vtip, aby se posluchači pobavili.*
- b) *Vyprávět jakoukoli historku.*
- c) *Ocenit posluchače, zdůraznit jejich informovanost, poděkovat za přítomnost*
- d) *Omluvit se za nedostatečnou přípravu, špatný hlas, chybějící pomůcky apod.*
- e) *Co nejobšrněji komentovat, o čem budete později mluvit.*
- f) *Upozornit je, že nemůžete vysvětlovat všechno.*
- g) *Upozornit je, že nevíte, jak dlouho budete mluvit.*
- h) *Upozornit je, že si nepřejete žádné rušení dotazy.*

- a) **Říci nějaký vtíp, aby se posluchači pobavili.** Vtipkovat si mohou dovolit jen ti nejlepší: jen ti, kteří dovedou vtíp vyprávět a dovedou vybrat opravdu ten nejvhodnější. Jinak je třeba před tímto postupem varovat. Obvykle končí trapnými rozpaky! Co jen mohlo vést tvůrce přírodopisného pořadu k úvodnímu výroku: „Pokud hledáte dutohlávky, nejde o frekventantky jisté policejní akademie, ale o rostliny...“? Těžko uvěřit, že?
- b) **Vyprávět jakoukoli historku.** Platí zde totéž, co pro anekdoty. Historky lidi sice přitahují, to je pravda. Máte však jistotu, že to, co chcete vyprávět, je zajímavé i pro jiné lidi? Vyzní příběh tak, jak potřebujete, nebo si to jen přejete?
- c) **Ocenit posluchače, zdůraznit jejich informovanost, poděkovat za přítomnost.** Raději posluchačům moc nepochlebujte, je to podezřelé!
- d) **Omluvit se za nedostatečnou přípravu, špatný hlas, chybějící pomůcky apod.** Ani to ne. Zbytečně upozorňujete na nedostatky, kterých by si posluchači možná ani nevšimli nebo by je prostě přešli. Nevytvářejte špatný dojem o svém vystoupení už na jeho začátku. Jestliže jste se ovšem špatně připravili, pak to omluva nespraví!
- e) **Co nejobšrněji komentovat, o čem budete později mluvit.** Ne. Úvod má být krátký; samozřejmě přiměřeně k délce projevu. Řečníci, kteří se sami zaplétají do vysvětlování svých důvodů, popisování okolností apod., své posluchače začnou brzy nudit a ztratí jejich pozornost.
- f) **Upozornit je, že nemůžete vysvětlovat všechno.** V žádném případě. To vy jste si měli připravit vystoupení tak, aby pro posluchače bylo srozumitelné. Je to útočné a posluchači se na vás budou hned budou dívat o něco nepřátelštěji.
- g) **Upozornit je, že nevíte, jak dlouho budete mluvit.** Hrůza! Řečník má naopak posluchačům poskytnout informaci o čase. Vědí pak, jestli vydrží, jestli stihnout další akci, pomáhá jim to také orientovat se ve struktuře projevu.
- h) **Upozornit je, že si nepřejete žádné rušení dotazy.** Ne, ne, ne! Řečník se v úvodu může domluvit o jistých pravidlech: sdělí například, že bude výhodnější, když si zájemci své dotazy poznamenají. Na konci je rád zodpoví. Jde tedy o návrh pravidla či žádost, nikoli o výhrůžku.

### Chování při vystoupení

Při projevu se přirozeně pohybujte, přirozeně gestikulujte, nepotlačujte přirozenou mimiku. Dívejte se střídavě na všechny posluchače, aby věděli, že mluvíte pro ně, že je vnímáte, že vás zajímá jejich reakce. Snažte se, abyste byli dobře vidět, neschowávejte se za přístroje a sloupy. Stůjte, nehrbte se, snažte se vypadat klidně a sebevědomě. Neschowávejte ruce. Mluvte klidně. Snažte se zvolit přiměřenou hlasitost, dobře slyšet by měli i ti v poslední řadě. Mluvíte-li potichu, budou vás sice ze začátku slyšet, ale pak jejich pozornost klesne. Snažte se nemluvit monotónně. To je zabiják pozornosti a věrohodnosti! Pracujte s hlasem, aby bylo příjemné vás poslouchat.

### Jak se před posluchače postavit?

- a) Ruce spustit podél těla.  
 b) Ruce spojit před tělem.  
 c) Ruce si založit na hrudníku.  
 d) Ruce si držet za zády.  
 e) Ruce si dát do kapes.  
 f) V jedné ruce držet nějaký předmět, druhou spustit.  
 h) Ruce si dá v bok.  
 ch) Opřít se o nějaký nábytek.

- i) Ruce si zavěsit za oblečení.*
- a) Ruce spustit podél těla. Proč ne? Pokud nezapomínáte na přirozenou gestikulaci a příležitostně manipulujete přístrojem nebo něco napíšete apod., je to klidná a sebevědomá varianta. Hlavně nezkamenět!**
- b) Ruce spojit před tělem.** Vypadá to trochu jako by řečník stál před fotbalovou brankou před přímým kopem, že?
- c) Ruce si založit na hrudníku.** Ne! Nemohli byste gestikulovat a je to navíc vnímáno jako bariéra.
- d) Ruce si držet za zády.** Raději ne na dlouho. Nemůžete gestikulovat, vypadá to staticky.
- e) Ruce si dát do kapes.** Ne. Je to přinejmenším nezdvořilé. Vypadáte, jako byste něco tajili. Negestikulujete.
- f) V jedné ruce držet nějaký předmět, druhou spustit.** To je přijatelné. Jen si s tím předmětem nesmíte hrát: cvakat tužkou, žmoulat lístek apod.
- h) Ruce si dá v bok.** Je to energické, sebevědomé, ale také agresivní, takže bude záležet na okolnostech. Dávkujte opatrně.
- ch Opřít se o nějaký nábytek.** Tady opatrně. V žádném případě si nelehejte na řečnický pultík. Ty masivní, stabilní k tomu svádějí. Posluchači však vidí z řečníka často takřka jen chumáč vlasů a to je málo. Položit si ruku na přístroj (nějakou část, která není horká) nevádí.
- i) Ruce si zavěsit za oblečení.** Muži k tomu využívají klopy obleku, kapsičky na vestě apod. Je to dost dominantní. Problémem je také omezená možnost gestikulace.

### **Využití času**

Máte-li zadání na určitý čas, držte se ho. Nepřetahujte! Máte-li málo času, vyberte a řekněte jen to nejdůležitější! Máte-li dostatek času, nejste-li limitováni, stejně počítejte s tím, že posluchači dlouho nevydrží. Neberte je jako rukojmí. Unavení posluchači stejně neposlouchají.

### **Pozornost**

Snažte se také posluchačům pomoci udržet pozornost. Mluvte klidně, ale neuspávejte. Nemluvte monotónně. Dívejte se a reagujte na jejich potřeby. Zařaďte malou ilustrující historku nebo příklady. Posluchače to baví a nemusejí v tu chvíli přemýšlet, takže si odpočinou. Co můžete, také ukazujte. Pište, kreslete, promítejte, předvádějte. Dbejte na osvětlení a dostatek čerstvého vzduchu.

### **Co byste měli udělat, pokud výrazně klesá pozornost vašich posluchačů?**

- a) Upozornit posluchače na důležitost vašich sdělení a na jejich nízkou motivaci.*
- b) Pohovořit o náročnosti naslouchání a aktuální krizi.*
- c) Zkrátit projev.*
- d) Když neposlouchají, vše raději zopakovat, aby jim nic neuniklo.*
- e) „Probudit“ posluchače nějakým nenásilným akustickým signálem.*
- f) Zařadit odpočinkovou část – příklad apod.*
- g) Zrychlit řeč.*
- h) Raději se na ně nedívat, abyste nepropadli panice. Trpělivě pokračovat.*
- a) Upozornit posluchače na důležitost vašich sdělení a na jejich nízkou motivaci. Jestliže pozornost posluchačů z nějakého důvodu klesá, bude asi efektivnější bleskově zvážít, co**

tento stav způsobilo. Možná mluvíte monotónně, nezajímavě, moc složitě, příliš jednoduše, neříkáte nic nového nebo jsou posluchači unavení, ospalí, hladoví, přejedení... Vykládat těmto lidem něco o tom, že by se měli „polepšit“, je zbytečné a nevhodné. Pokud nedokážete udělat nic proti těm nejobvyklejším důvodům posluchačské „krize“, raději projev neprotahujte.

- b) **Pohovořit o náročnosti naslouchání a aktuální krizi.** Zase chcete posluchačům kázat? To je nejspíš na dlouho nepovzbudí, možná spíš postaví proti vám. Ani empatické konstatování, že jsou všichni asi už unavení, není to, co je třeba. Dáte sice najevo, že máte pochopení, posluchačům se trochu uleví, když uslyší, že jejich apatii chápete, ale to nebylo přece vaším hlavním cílem? Jste řečník a chcete něco sdělit, přesvědčit, získat...
- c) **Zkrátit projev.** To není špatné. Využijte posledních sil vašich posluchačů a řekněte jim alespoň to nejdůležitější dokud trochu vnímají. Uvědomte si, že nejste ve škole a většinou nemusíte přesně dodržet časový rozvrh.
- d) **Když neposlouchají, vše raději zopakovat, aby posluchačům nic neuniklo.** To je něco jako děsivý noční sen posluchače. Řečník začíná všechno opakovat znovu! Jen to ne. Jestli chcete něco zopakovat, pak opravdu jen klíčové myšlenky (tedy sotva pár vět).
- e) **„Probudit“ posluchače nějakým nenásilným akustickým signálem.** Pokuste se o to. Oživte nějak zbytek svého projevu. Dejte mu trochu dynamiky. Zaťukejte nějakým předmětem třeba na klíčový termín napsaný na tabuli, tleskněte nadšeně rukama, přidejte trochu života do hlasu, zdůrazněte nějakou řečnickou otázku a podobně. Možná to ještě pomůže.
- f) **Zařadit odpočinkovou část – příklad nebo historku, demonstraci apod.** Pokud už není opravdu pozdě, pak by to mělo být také užitečné. Jestliže máte nějaký příklad či historku, která může cosi přiblížit, využijte ji. Posluchači si odpočinou, protože při vyprávění se nemusejí tolik soustředit. Jejich pozornost to však může přitáhnout. Lidé mají rádi vyprávění. Příklad či historka mohou posloužit také jako emocionální argument, který je někdy účinnější než argumentace racionální. Obě by se mohly navíc dobře doplňovat. A demonstrace? Je vůbec potřeba říkat, jak je to příjemné a účinné? Odpočinou si však jen posluchači, vy rozhodně ne.
- g) **Zrychlit řeč.** Nikdy! Když řečník zjistí, že mu posluchači přestávají věnovat pozornost, může znejistět a nervozita stoupne. Zrychlení řeči pak už jen dokoná dílo zkázy. Naopak, možná by posluchačům a jejich pozornosti prospělo, kdybyste trochu zvolnili tempo a současně asi i zredukovali obsah. Poslouchat pozorně rychle mluvícího člověka je velmi únavné, takže na místě je zvolnění. Pokud však začnete mluvit jako uspavači, nedivte se katastrofálním následkům.
- h) **Raději se na ně nedívat, abyste nepropadli panice. Trpělivě pokračovat.** Chcete-li spáchat řečnickou sebevraždu, nedívejte se na posluchače. Pohled na lidi, pravda, nemusí být vždy povzbuzující a řečník se také musí víc soustředit. Získáváte však mnohem více: kontakt s posluchači, jejich reakce. Dáváte jim najevo svůj zájem a pomáháte jim udržet pozornost. Přesto však musíme připustit, že někdy řečník zneklidní, protože nevidí dostatečně povzbudivé reakce a začne pochybovat o kvalitě svého projevu (při samotném projevu). Neřešte takový problém na místě. Snažte se prostě dokončit svoji řeč co nejlépe. Možná po skončení zjistíte, že se váš projev naopak velice líbil a posluchače zaujal. Pokud se opravdu nedařilo, poučte se z chyb.

### **Někdo vás ruší**

Některí posluchači jsou netrpěliví a skáčou vám do řeči otázkami nebo poznámkami. Většinou je lepší, pokud je požádáte, aby si své poznámky a dotazy poznamenali a počkali

na konec projevu či prezentace. Dejte najevo ochotu reagovat, ale až na konci. Okamžité reagování by vám narušilo pečlivě připravenou strukturu. Mohlo by to také rušit ostatní posluchače. Pokud máte pocit, že vás někdo ruší schválně, ignorujte ho. Požádejte ho, aby si připomínky psal a na konci vám je předal. Pak přejděte na druhou stranu a nedívejte se na něj. Nenechte se vyvést z míry, nepouštějte se do výchovných akcí. Pokud je neodbytný, zeptejte se směrem k ostatním posluchačům, jestli to ještě někoho zajímá. Pokud zachytíte projevy zájmu, vyhovte. Pokud ostatní nejeví zájem, nic nekomentujte a pokračujte dál.

### **Závěr**

Ani závěr svého vystoupení nepodceňte. Na posledním dojmu také záleží. Upozorněte posluchače, že se blížíte ke konci a splňte, co jste slíbili. Nesnažte se napravovat nějaké nedostatky, doplňovat, co jste zapomněli. Závěr můžete využít k rekapitulaci nebo zdůraznění toho nejdůležitějšího, případně k nějaké výzvě. Můžete také vyzvat k otázkám či diskusi. Neomlouvajte se a neshazujte vlastní projev i kdybyste měli pocit, že to bylo hrozné. Na svoje pocity nemusíte zbytečně upozorňovat, posluchači si možná myslí něco jiného. Nechte to na nich. Na konci se nedívejte na posluchače rozpačitě a nečekejte, jestli vám někdo dá pokyn k odchodu. Stačí jednoduše poděkovat za pozornost a odejít.

### **Zodpovídání dotazů**

I kdybyste tuto část neplánovali, stejně se raději připravte na to, že se někdo na něco zeptá. Je potřeba dobře se orientovat v tématu, vědět rozhodně více než říkáte. Vyplatí se také mít připravený seznam doporučené literatury. Neumíte-li odpovědět, nabídnete informaci o specializovaných zdrojích. Můžete také nabídnout písemnou odpověď. Neznáte-li přesnou odpověď, přiznejte to. Nevymýšlejte si! Dotazy se snažte nebrat osobně. Většina lidí vás nechce znemožnit. Nepanikařte. Po položení otázky se zamyslete. Můžete také požádat o její zpřesnění. Odpovídejte postupně, začněte rozhodně tím, čím jste si jisti. Odpovídejte celému publiku. Buďte vždy zdvořilí a odpovídejte tak i na nezdvořilé otázky. Na některé otázky nemusíte odpovídat, upozorněte například, že se netýkají tématu, jsou příliš osobní, odpověď by byla příliš rozsáhlá. Na nepřátelské otázky reagujte tím, že je přesměrujete do publika a vlastně neodpovíte. Možná, že se toho chopí někdo jiný. Můžete se také zeptat, jestli to ještě někoho zajímá. Jinou možností je dát najevo, že jde o vaše názory nebo dejte najevo, že souhlasíte s možností mít jiný názor. Dál věc nevysvětľujte. Dejte slovo dalšímu posluchači. Provokátéry odkažte na další zdroje. Hloupé otázky chtějte zpřesnit nebo to udělejte sami. Formulujte podobnou otázku a tu odpovězte. Tazatele nekárejte a neztrapňujte. Na konci poděkujte za diskusi a vystoupení ukončete třeba formulací: „Zcela na závěr děkuji všem za diskusi.“ Možností je dostatek.

#### ***Co může divákům na řečníkovi vadit?***

- a) *Chybějící zrakový kontakt.*
- b) *Nervózní pohyby.*
- c) *Čtení projevu.*
- d) *Strnulost.*
- e) *Nevýrazné oblečení.*
- f) *Monotónní nebo rychlá řeč.*
- g) *Oslovování některých posluchačů.*

a) ***Chybějící zrakový kontakt.*** To je opravdu velký nedostatek. Řečník naopak musí udržovat oční kontakt se všemi posluchači. Nestáčí ani dívat do první řady nebo na své známé. Oční kontakt je projevem řečníkova zájmu o posluchače a má vliv na hodnocení důvěryhodnosti projevu. Pomáhá také posluchačům udržet pozornost a pro řečníka je zdrojem informací o tom, jak posluchači reagují. Dívat se na posluchače je samozřejmě v jistém smyslu

*namáhavější, než se zaměřit někam na zadní stěnu a nenechat se vyrušovat děním okolo. Přesto je to při projevu či prezentaci zcela nezbytné.*

- b) Nervózní pohyby.** *Nervozita se přenáší na posluchače.*
- c) Čtení projevu.** *Posluchači si to mohou vysvětlit jako chabou přípravu nebo nejistotu v problematice. Dalším neblahým důsledkem je to, že předčítající obvykle zrychlují, což je pro posluchače nepříjemné. To se to chrlí, když nemusíte přemýšlet, že? Předčítání je obvykle také monotónní. Uspává, působí nevěrohodně.*
- d) Strnulost.** *Strnulý řečník pravděpodobně také nepředvádí živý projev. Chybí pohyb, gesta... Pro posluchače je přinejmenším těžší udržet pozornost.*
- e) Nevýrazné oblečení.** *Spíš ne. Nevýraznost je samozřejmě trochu nedostatek, ale ne takový, aby vadil. Vadit bude spíš extravagance, nevhodné oblečení – nevkusné, nepadnouce, nenáležitě určité příležitosti, oblečení, které ruší nějakými zvuky – cinkání ozdob, šustění, vrzání bot apod.*
- f) Monotónní nebo rychlá řeč.** *To je problém. Jste-li nějak limitováni časem, zvažte, co je nejdůležitější a na to se soustřeďte. Projev nejsou závody v mluvení! Vadí také příliš hlasitá nebo tichá řeč a problémem je i příliš pomalá řeč.*
- g) Oslovování některých posluchačů.** *Nevadí, ba právě naopak! Můžete-li, obraťte se na některého z posluchačů: odvolávejte se na něj, zdůrazněte jeho přínos apod. „Pan ředitel Kopáček by jistě potvrdil, že...“ Pro ostatní posluchače je to znamení, že publikum není anonymní.*

## **Nepodceňujte posluchače!**

### **Improvizované vystoupení**

Běžně se musíme vyrovnat také s nutností vystoupit při nějaké příležitosti, aniž bychom se na to mohli připravit. Pokud chcete být pečliví a udělat všechno pro svůj úspěch, pokud se chcete vyvarovat nepříjemných překvapení, pak přece jen něco podnikněte předem.

Pokud se dostáváte do takových situací, je třeba průběžně a dlouhodobě kultivovat a rozšiřovat svoji slovní zásobu. Něco takového člověk nedožene těsně před konferencí! Je třeba číst. Čtené texty musejí obsahovat velkou škálu výrazů, jinak by vaše snaha byla marná. Je tedy nutné sáhnout po co nejkvalitnější literatuře!

Jste-li pozváni na nějakou akci, jistě jste dostali pozvánku či program. Víte, jaké téma bude probíráno a kteří lidé budou referovat. Podle toho si lze udělat přesnější představu a oprášit či doplnit svoje vědomosti a zkušenosti týkající se této oblasti. Bude se vám to hodit už jen proto, že se budete lépe orientovat.

V průběhu akce je žádoucí sledovat dění. Všimněte si, kdo mluvil. Poznamenejte si jeho jméno, funkci, firmu apod. a neleňte a zaznamenejte si třeba jen v bodech nebo jediné větě, o čem mluvil a jaká stanoviska obhajoval. Později můžete reagovat: stačí třeba říci, že souhlasíte s názorem toho a toho.... Můžete nějakým způsobem navázat, vznést otázku apod.

Pokuste se také vybavit si svoje zkušenosti související s probíraným tématem. Možná by to ostatní zajímalo nebo vás to přivede k zajímavé otázce či konstatování.

Dávejte pozor na průběh akce také proto, abyste nebyli překvapeni ve stavu zadumání, klimbání apod. Pak je těžké rychle se zorientovat a reagovat na úrovni!

Nebojte se předem nutnosti promluvit. Pak byste se soustředili na něco jiného, než je třeba a byli byste také zbytečně v napětí. Nikdo od vás jistě nebude očekávat řečnické cvičení ani dlouhý projev.

## 14. Masová komunikace

O masové komunikaci se začalo mluvit ve 30. letech 20. století. Janowitz definoval v r. 1986 masovou komunikaci takto: „Masová komunikace zahrnuje instituce a postupy, jimiž specializované skupiny využívají technické prostředky (tisk, rozhlas, filmy apod.) pro šíření symbolického obsahu směrem k rozsáhlému, nesourodému, a široce rozptýlenému publiku.“<sup>25</sup> Výsledky onoho šíření symbolického obsahu, předávání a přijímání významů, jsou velmi různorodé. Někdy jsou nepředvídatelné, ale za jiných okolností se dá předpokládat, že jsou chápány způsoby předvídatelnými.

### Masová média

Je třeba odlišit masovou komunikaci od masových médií, což jsou postupy a technologie umožňující proces masové komunikace. Média jsou instituce. Jsou produktem společnosti, ale mají na ni také velký vliv. Vyjadřují něčí zájmy: národní, zájmy ekonomických seskupení apod. Důležité jsou otázky postavení médií, zejména jejich svoboda. Společnost také zajímá jednání médií: způsoby, jak se vyrovnávají se svými funkcemi. Živá je problematika etických souvislostí. Média mohou být určitým způsobem společensky kontrolována, je to však obtížné také vzhledem k technologickému vývoji.

Masová média, tedy instituce, produkují a šíří v určitém smyslu vědění. Spolupodílejí se na vytváření sociální reality, poskytují vodítko k tomu, co je důležité, normální, poskytují informace o veřejném prostoru, podílejí se na formování sociální a kulturní identity, jsou jedním ze zdrojů uvědomování si času. Média mohou informovat, ale také přesvědčovat, vychovávat, manipulovat. Škála je široká. Denis McQuail uvádí obrazná pojmenování:<sup>26</sup>

- \* **okno**, jímž lze vidět události a zkušenosti a které nám rozšiřuje rozhled a umožňuje na vlastní oči – tedy bez zásahu jiných – vidět, co se děje;
- \* **zrcadlo** událostí ve společnosti a ve světě, což vnuká představu věrného odrazu (přestože je stranově obrácený a může být poněkud zkreslený);
- \* **filtr** (také strážného či „gatekeepera“), který – ať už záměrně či bezděčně – třídí vybrané části získané zkušenosti a upozorňuje na ně, zároveň potlačuje jiné náhledy a názory;
- \* **ukazatele, průvodce** či **vykladače**, který ukazuje, kudy se má jít, a dodává smysl matoucím či útržkovitým sdělením;
- \* **fórum** či **platformu** sloužící k předložení informací a idejí veřejnosti, často s možností reakce a zpětné vazby;
- \* **plátno** nebo **bariéru**, což naznačuje, že média nás mohou nabídnutým falešným obrazem světa – ať už prostřednictvím únikové fantazie či propagandy – odříznout od skutečnosti.“

### Odlišnosti masové a interpersonální komunikace

Masová komunikace se v některých ohledech liší od komunikace interpersonální či skupinové. Odlišnost je způsobena tím, že jako původci či příjemci tu nevystupují jednotlivci, ale celé skupiny jako jsou organizace, sociální skupiny, veřejnost, masa. Zprostředkování přitom zajišťují konkrétní jednotlivci, kteří jsou do struktury komunikace začleněni jinak. Mluvčí a příjemci sdělení nejsou také v přímém kontaktu: odděluje je prostor, ale většinou také čas. Mluvčí se při masové komunikaci neobracejí jen na konkrétní jednotlivce, ale na velký počet potenciálních příjemců. Oslovovaná skupina ve skutečnosti ani nemusí existovat. Při masové komunikaci nedochází k výměně rolí mluvčího a příjemce. Role jsou určeny a sdělování má jeden směr.

Výsledkem je modifikace sociálně psychologických procesů, které při komunikaci probíhají.

<sup>25</sup> McQuail, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál 2002. ISBN 80-7178-714-0, s. 31.

<sup>26</sup> tamtéž str. 89

Mění se situace mluvčího: často nemá možnost zvolit téma sdělení, protože je začleněn do nějaké formální skupiny, kterou zastupuje. Takto je ovlivněn i proces kódování sdělení. Chybí také přítomnost příjemce – není možné bezprostředně reagovat na jeho chování. Mluvčí tedy musí odhadovat možnosti, představy a reakce příjemců. Dodatečné reakce příjemců nikdy nevypovídají dostatečně o tom, jaká byla skutečná původní množina příjemců. Masová komunikace je specifická také možnostmi používat různou techniku a využívat tak možností různých stříhů, efektů, vytváření virtuální reality aj.

Jiná je situace i pro příjemce sdělení. Je méně závislý na mluvčím: může vypnout televizor, nedočíst noviny apod. Přesto si vytváří nějakou představu o mluvčím; nemůže si však svoji představu ověřit. Pokud mluvčí špatně odhadne své příjemce nebo k němu mají příjemci negativní vztah, je sdělení méně působivé. Na příjemce mají vliv ostatní lidé a jejich mínění – „mínění většiny“. Vlastní aktivita příjemce v jeho roli zvyšuje přesvědčující vliv. Také ti, kteří sdělení zprostředkovávají a sdělují jsou ovlivnitelnější – je totiž těžké říkat něco, čemu člověk sám nevěří.

### **Teorie masové komunikace**

Tvůrci sdělení pochopitelně usilují o co největší působivost. Snaží se o to jak ti, kteří provádějí nějakou osvětu (kampaň za zdravý životní styl), snaží se politici, výrobci a obchodníci a další. Od 20. a 30. let minulého století jsou zkoumány účinky masové komunikace jako předmět vědeckých disciplín. Od původního naivního předpokladu, že chytře připravené podněty zasáhnou každého stejně a reakce budou podobné (koncept „magické střely“), se přešlo k vědeckému zkoumání a koncepcím, které akceptují odlišnosti mezi lidmi a snaží se tedy o selektivní působení. Zdůrazňují se individuální diference (postoje jednotlivců a cesty, jak je změnit), sociální diference (rozdílné chování sociálních skupin), vliv sociálních vztahů (např. vliv „názorových vůdců“ nebo vzorů na ostatní). Zkoumání se zaměřila později také na motivační faktory lidského chování, na které se pak mluvčí svými sděleními zaměřují: využívá se například strachu, závislosti na mínění ostatních, umělé vytváření významů, podle který se pak lidé chovají. Média se snaží učit své příjemce určitému chování.

Některé prostředky masové komunikace začínají bojovat o svoji existenci, jiné se dostávají ke slovu. Kniha hrála prim několik staletí, dnes však ustupuje jiným médiím; ve dvacátém století novinám, rozhlasu, filmu a později televizi, nyní přichází čas elektronických nosičů, zvláště internetu. Každé z médií má své možnosti, svá specifika, výhody i nevýhody.

### **Vliv**

Lidé si rádi o sobě myslí, že díky své racionalitě snadno odolají jakémukoli ovlivňování. Některé ovlivňovací strategie jsou však založeny právě na tom a počítá se s tím, že příslušná skupina bude oslovována jako ti, kteří „mají už dost reklamního předstírání, chtějí být autentičtí a spontánní“. Vedle zamýšlených účinků sdělování jsou tu i nezamýšlené účinky na různých úrovních. V každém případě je však jisté, že média jsou spojena s ekonomickými a politickými silami, které se je snaží využívat ve svůj prospěch. Média jsou schopna informovat, přitahovat pozornost, snaží se přesvědčovat a ovlivňovat jednání, vykládají realitu, propůjčují status a legitimitu.

O tom, jaké účinky lze přisoudit médiím, se diskutuje. Je patrně nemožné, vzhledem k množství dalších současně působících vlivů, to přesně určit. Někdy se jim přisuzují účinky velké, jindy se zpochybňují. Záleží i na povaze výzkumů, použitých metodách zkoumání, proměnných, které se sledují. V 50. a 60. letech se médiím připisovaly mnohem menší schopnosti působení než v předcházejících desetiletích. Začalo se více zkoumat, jak média fungují ve společenském a kulturním kontextu. Další období však znamenala opět nový



pohled na média a jejich účinky. Vychází se z předpokladu, že účinek médií se mění v závislosti na historických podmínkách.

## **Ve finále nic nekončí**

Závěr nemá zde být koncem, ale jen malou epizodou při trvalém sbírání vědomostí a zkušeností. Příležitostné čtení nebo listování může začít od začátku nebo od konce či na přeskáčku. Nabízí se tu také spousta další literatury a hlavně je tu život a nekonečně rozmanitá praxe, která stojí za to, aby byla pozorně vnímána a reflektována a nikoli jen míjena! Chutě do toho!

## Literatura:

- Bedrnová, E.; Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- Bedrnová, E., Nový, I. *Moc, vliv, autorita*. Vyd. 1. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-053-8.
- Belz, Horst, Siegrist, Mareo *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 2. vyd. Ústí nad Labem: Dialog 1992. Front. ISBN 80-85194-52-X.
- Bělohávek, F. *Organizační chování : Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico 1996. ISBN 80-85839-09-1. s. 237.
- Cleese, J., Skynner, R. *Život a jak v něm zůstat naživu*. Vyd. 1. Praha: Portál 2000. ISBN 80-178-282-3.
- Capponi, V., Novák, T. *Jak se prosadit: Asertivně do života*. 1. vyd. Praha: Svoboda 1992. ISBN 80-205-0240-8. *Psychologie pro každého*. ISBN 80-247-0989-9.
- Černoušek, M. *Psychologie životního prostředí*. 1. vyd. Praha: Karolinum 1992. ISBN 80-7066-550-5.
- DeFleur, M. L., Ballová-Rokeachová, S. J. *Teorie masové komunikace*. 1. vyd. Praha: Karolinum 1996. ISBN 80-7184-099-8.
- Fraňková, S., Klein, Z. *Úvod do etologie člověka*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství HZ 1997. ISBN 80-86009-15-7.
- Garczyński, S. *Chyby a omyly*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta 1982.
- Gladwell, M. *Mžik. Jak přemýšlet bez přemýšlení*. 1. vyd. Praha: Dokořán 2007, ISBN 978-80-7363-097-3.
- Goffman, E. *Všichni hrajeme divadlo. Sebe prezentace v každodenním životě*. Praha: Nakladatelství Studia Ypsilon 1999. ISBN 80-902482-4-1.
- Goleman, D. *Emoční inteligence*. 1. vyd. Praha: Columbus 1997. ISBN 80-85928-48-5.
- Goleman, D. *Práce s emoční inteligencí. Jak odstartovat úspěšnou kariéru*. 1. vyd. Praha: Columbus 2000. ISBN 80-7249-017-6.
- Gretz, K. F., Drozdeck, S. R. *Psychologie prodeje*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing 1992. ISBN 80-85605-03-1.
- Hayes, N. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál 1998. Studium. 7. ISBN 80-7178-198-3.
- Hartl, P., Hartlová, H. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- Hierhold, E. *Rétorika a prezentace: jak s jistotou prezentovat a působivě přednášet*. 1. vyd. Praha: Grada 2005. ISBN 80-247-0782-9.
- Kraus, J. *Rétorika a řečová kultura*. Vyd. 1. Praha: Karolinum 2004. ISBN 80-246-0898-7.
- Křivohlavý, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. 1. vyd. Praha: Svoboda 1988.
- Křivohlavý, J. *Pozitivní psychologie. Radost, naděje, odpouštění, smiřování, překonávání negativních emocí*. 1. vyd. Praha: Portál 2004. ISBN 80-7178-835-X.
- Křivohlavý, J. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. přep. Praha: Portál 2002. ISBN 80-7178-642-X.
- Kuchyňka, Z., Halík T. *Lidé a konflikty*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR 1981.
- Kuchyňka, Z. *Neshody a rozpory v pracovní skupině*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČR 1990. 80-85021-61-7.

- McQuail, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál 2002. ISBN 80-7178-714-0.
- Morris, D. *Bodytalk Řeč těla*. 1. vyd. Praha: Ivo Železný 2004. ISBN 80-237-3870-4.
- Nakonečný, M. *Lidské emoce*. Vyd. 1. Praha: Academia 2000. ISBN 80-200-0763-6.
- Nový, I. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- Plamínek, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Argo 1994. ISBN 80-85794-14-4.
- Rushkoff, D. *Manipulativní nátlak. Proč tak snadno uposlechneme druhé?* 1. vyd. Hradec Králové: Konfrontace 2002. ISBN 80-86088-07-3.
- Schulze, R., Roberts, D. R. (eds.) *Emoční inteligence. Přehled základních přístupů a aplikací*. 1. vyd. Praha: Portál 2007. ISBN 978-80-7367-229-4.
- Schulz von Thun, Friedemann. *Jak spolu komunikujeme? Překonávání nesnází při dorozumívání*. 1. vyd. Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-0832-9.
- Šroněk, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada 2001. ISBN 80-247-0012-3.
- Vališová, A. *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Vyd. 3., upr. Jinočany: H & H Jinočany 1998. 181 s. ISBN 80-86022-41-2.
- Vybíral, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál 2000. ISBN 80-7178-291-2.
- Vybíral, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál 2005. ISBN 80-7178-998-4.
- Vybíral, Z. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. 1. vyd. Praha: Portál 2003. ISBN 80-7178-812-0.
- Wage, J. L. *Řeč těla jako účinný nástroj prodeje*. 1. vyd. Praha: Management press 1997. ISBN 80-85943-31-X.
- Watzlawick, P. *Jak skutečná je skutečnost. Mylné představy, klamání, porozumění*. Konfrontace 1998. ISBN 80-86088-00-6.
- Watzlawick, P., Bavelasová, J. B., Jackson, D. D. *Pragmatika lidské komunikace. Interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 1. vyd. Hradec Králové: Konfrontace 1999. ISBN 80-86088-04-9.

Název	<b>KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI (Otázky a odpovědi)</b>
Autor	Stanislava Exnerová
Vydavatel	Technická univerzita v Liberci
Určeno	Distanční studium
Schváleno	Rektorátem TU v Liberci dne 26. 6. 2008, č.j. RE 82/08
Vyšlo	v červnu 2008
Počet stran	107
Vydání	1.
Číslo publikace	55-064-08

---

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou

**ISBN 978-80-7372-374-3**