PREZENTAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Ivana Bečvářová
Veronika Humlerová

evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Prezentační a komunikační dovednosti

Ivana Bečvářová
Veronika Humlerová

Občanské sdružení CHANCE IN NATURE – LOCAL ACTION GROUP
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

České Budějovice 2013

Prezentační a komunikační dovednosti

Vydal: Občanské sdružení CHANCE IN NATURE – LOCAL ACTION GROUP a Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

České Budějovice, 2013

ISBN 978-80-7394-417-9

Za věcnou správnost obsahu díla odpovídá autor.

Tento studijní materiál byl vytvořen pro projekt „Další vzdělávání v oborech cestovní ruch a venkovská turistika, osobnostní rozvoj a manažerské dovednosti“, CZ.1.07/3.2.08/02.0015.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Obsah

Úvod **5**

1 KOMUNIKACE **7**
1.1 Komunikační proces 7
1.2 Pseudokomunikace a její důsledky 11
1.3 Charakteristika a druhy komunikace 12
Otázky 1 13
Úkoly k zamyšlení 1 13
Shrnutí pojmů 1 13
KLÍČ K ŘEŠENÍ 13

2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE **15**
2.1 Obsah a pojem neverbální komunikace 15
2.2 Obory neverbální komunikace 16
2.3 Nejčastější chyby neverbální komunikace 29
Otázky 2 33
Úkoly k zamyšlení 2 33
Shrnutí pojmů 2 33
KLÍČ K ŘEŠENÍ 33

3 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE A TELEFONOVÁNÍ **35**
3.1 Verbální komunikace 35
3.2 Efektivní telefonování 37
Otázky 3 44
Úkoly k zamyšlení 3 45
Shrnutí pojmů 3 45
KLÍČ K ŘEŠENÍ 45

4 ASERTIVITA A ASERTIVNÍ TECHNIKY **47**
4.1 Asertivita 47
4.2 Typy lidského chování 48
4.3 Asertivní techniky 52
Otázky 4 55
Úkoly k zamyšlení 4 55
Shrnutí pojmů 4 56
KLÍČ K ŘEŠENÍ 56

5 PREZENTACE 58
5.1 Prezentace a sebeprezentace 58
5.2 Příprava, podmínky a struktura úspěšné prezentace 59
Otázky 5 65
Úkoly k zamyšlení 5 66
Shrnutí pojmů 5 66
KLÍČ K ŘEŠENÍ 66

POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA 67

Úvod

Umění komunikace a prezentace je nezbytnou součástí a předpokladem úspěšného jednání v každodenním životě. Každý člověk řeší nejrůznější (komunikační) situace, při nichž využívá své dorozumívací schopnosti a dovednosti. Proto je dobré soustavně pracovat na jejich zkvalitňování. **Komunikační dovednosti** rozvíjejí osobnost člověka, posilují sebejistotu, sebedůvěru a sebeúctu. Zvyšují schopnost pracovat v týmu, efektivně řešit spory a problémy. Zlepšují mezilidské vztahy, sebeřízení a snižují stres. Komunikační dovednosti jsou součástí tzv. měkkých dovedností neboli soft skills. Profesionální manažer by měl proto budovat nejen image, odborné, ale především komunikační dovednosti a kompetence, které napomáhají úspěšnému obchodnímu jednání. Komunikace patří mezi nejobtížnější dovednosti. V dnešní době „umění komunikace" nabývá stále více na společenském významu. Má rozhodující význam pro efektivní řízení lidí a úspěch v podnikání.

Vzdělávací materiál **„Prezentační a komunikační dovednosti"** vznikl jako studijní opora pro pilotní ověření vzdělávacího programu dalšího vzdělávání v rámci realizace projektu „Další vzdělávání v oborech cestovní ruch a venkovská turistika, osobnostní rozvoj a manažerské dovednosti", reg. č. CZ.1.07/3.2.08/02.0015.

Publikace je sestavena ze statí (kapitol), kontrolních otázek, úkolů k zamyšlení, shrnutí pojmů a klíče k řešení. Je doprovázena názornými schématy, hrami, praktickými příklady, které dokladují teoretická tvrzení.

Studijní výukový materiál si klade za cíl seznámit se s významem, druhy **komunikace** a nejčastějšími chybami při komunikačním procesu. Charakterizuje jej jako interaktivní proces dorozumívání mezi subjektem a objektem a převádí teoretické poznatky této problematiky na praktické příklady.

Vymezuje **neverbální komunikaci** a její obory (proxemiku, posturologii, kinetiku, gestiku, mimiku, haptiku, paralingvistické projevy), popisuje nejčastější nedostatky neverbální komunikace v praxi, odhaluje její příčiny a důsledky.

Definuje proces **verbální komunikace** a řeč jako nástroj specificky lidského dorozumívání, doporučuje vhodné vyjadřovací prostředky pro úspěšné obchodní jednání.

Popisuje strategie efektivního **profesionálního telefonování**, výběr jazykových prostředků a základy rétoriky. Upozorňuje na nejčastější chyby při tele-

fonickém rozhovoru.

Klasifikuje základní typy lidského chování a doporučuje v komunikaci využívat některé **asertivní techniky** jako obranu proti agresivitě, manipulaci i pasivitě.

Publikace má také pomoci při přípravě a realizaci úspěšné **prezentace**. Upozorňuje na nejčastější chyby ve struktuře i organizaci prezentace či v její nepřiměřené délce. Upozorňuje na důležitost motivace a využívání multimédií pro její přitažlivost i v závislosti na zapamatování informací.

Komunikační dovednosti bývají často rozhodujícím faktorem úspěšnosti obchodních jednání, schůzek nebo přijímacích pohovorů, velký důraz se na ně klade zejména v oblasti právní, podnikatelské i politické. Zasahují do pracovního i osobního života lidí a významně ovlivňují profesní úspěch mnohem více než znalosti odborné.

1 KOMUNIKACE

Čas ke studiu: 1 hodina (z toho – 30 minut teoretická výuka, 30 minut praktická výuka)

Cíl: Po prostudování tohoto textového bloku budete umět vysvětlit podstatu pojmu „komunikace“, popsat základní prvky komunikačního procesu a jejich vzájemný vztah.

Klíčová slova: komunikace, interakce, pseudokomunikace, komunikátor, komunikant, komunikační kanál, komunikační šum, typy komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace

1.1 Komunikační proces

Pojem komunikace

Komunikace (z lat. communicare, sdílet, radit se, od communis, společný), umění jednat s lidmi. (Holub, L. Lyer, S., 1978)

Komunikace (neboli **dorozumívání**) je sdělování informací, myšlenek, názorů, a pocitů mezi živými bytostmi, lidmi i živočichy obvykle prostřednictvím společné soustavy symbolů. Zvířata se dorozumívají různými signály (zvukovými, pachovými, tancem ap.), což platí i pro lidi. Hlavním dorozumívacím prostředkem člověka je však verbální komunikace (jazyk a řeč), tzv. druhá signální soustava.

Kromě mluvené řeči a písma se používají i další systémy (notový záznam hudby, chemické a matematické značky, dopravní značky, vlajková a prstová abeceda, Morseova abeceda apod.).

Pro dálkové dorozumívání slouží média a telekomunikace.

Pro dorozumívání v mezinárodním měřítku je překážkou různost jazyků (existuje jich cca 5000), což se řeší pomocí světových jazyků, překladů, tlumočení, umělých mezinárodních jazyků nebo strojovým překladem.

Komunikace je vzájemná výměna informací mezi lidmi, je to interaktivní proces. Původní význam slova „komunikace“, tedy participace, se dnes chá-

pe ve smyslu „něco si vzájemně sdělovat“. Sociální komunikace je základním prostředkem umožňujícím funkčnost produktů sociální interakce (kooperace, soutěžení, soupeření, konflikt). Prostřednictvím komunikace jsou jedinci a sociální skupiny schopni vyjadřovat i přijímat informace kognitivní i emocionální povahy (např. myšlenky, vzpomínky, představy, fantazie atd.). Je to interaktivní proces.

Komunikace je tedy sdělováním – produkcí i recepcí - určitých obsahů poznávacích, emotivních i snahových. Není sama o sobě vztahem mezi lidmi, ale je pro tento vztah nevyhnutelnou podmínkou. (Dynáková, Kožnar, 2005)

Kunczik (1995) vysvětluje pojem komunikace jako jednání, jehož cílem z hlediska komunikátora je přenos jedné či více osobám prostřednictvím symbolů.

Komunikační proces a jeho pojmy

Komunikační proces má dvě významové linie:

- obsahovou (o čem se mluví)
- interpretační (jaký smysl tématu komunikující přikládají)

Formální stránka projevu, tj. paralingvistické jevy řeči (melodie, výška/hloubka a síla hlasu, tempo a rytmus řeči, modulace, protahování a zkracování slov, emocionální zabarvení hlasu, pauzy řeči aj.), je řazena k projevům neverbální komunikace. Jde ale o soubor akustických projevů, které jsou nedílnou součástí mluvené řeči.

Komunikační proces je tvořen jednotlivými komunikačními akty, které se člení na tyto komponenty:

- Záměr sdělení komunikátora
- Smysl sdělení pro komunikátora
- Věcný obsah sdělení (tj. „o čem komunikujeme“)
- Smysl sdělení pro komunikanta
- Efekt sdělení pro komunikanta

Komunikátor je ten, kdo vysílá signál (informace), zdroj informace.

Komunikant je ten, kdo přijímá signál (informace), příjemce informace.

Komuniké jsou informace, které probíhají mezi komunikátorem a komunikantem.

Komunikační kanál je prostor mezi komunikujícími, sdělovací „kanál“, kterým se přenášejí informace, znaky a symboly. Velmi často je používáno více kanálů

(smyslů) najednou. Za „kanály“ můžeme považovat i komunikační prostředky, jako např. film, televize, rozhlas, osobní rozhovor, kouřové signály apod. Jde o sdělovací „kanál“, kterým se přenášejí informace, znaky a symboly.

Kunczik (1995) definuje **6 komunikačních kanálů:**

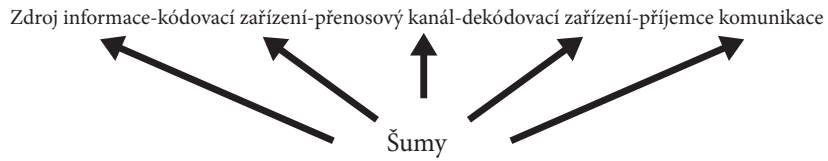
1. ***auditivní*** neboli ***vokální kanál*** (mluvená řeč, tj. verbální a paralingvální komunikace)
2. ***vizuální kanál*** (výraz tváře, výměna pohledů, gesta a pohyby těla, celkový vzhled, interpersonální distance a/nebo využívání prostoru pro komunikování odstupu či blízkosti)
3. ***hmatový*** neboli ***taktilní kanál*** (například dotyk)
4. ***čichový*** neboli ***olefaktorní kanál*** (vnímání vůně těla)
5. ***teplotní*** neboli ***termální kanál*** (pociťující tělesné teplo jiné osoby)
6. ***chuťový*** neboli ***gustatorní kanál*** (vnímání chuti)

Komunikační šum – vše, co překáží přijímání signálů, způsobuje neporozumění. Může mít povahu fyzickou (hluk), fyziologickou (vada sluchu), psychologickou (únava) nebo sémantickou (nepochopení významu slov).

Kontext komunikace – označení pro prostor, čas a sociální situaci, ve které komunikace probíhá (fyzický, kulturní, sociálně-psychologický, časový), vnější a vnitřní souvislosti sociální interakce.

Zpětná vazba je reflexe, která mluvčímu ukazuje, jak působí jeho sdělení na posluchače. Na základě reakce posluchačů pak mluvčí může svá sdělení upravovat a měnit.

Schéma:



Zdroj: Bečvářová, I., 2004

Subjekt a objekt v procesu komunikace

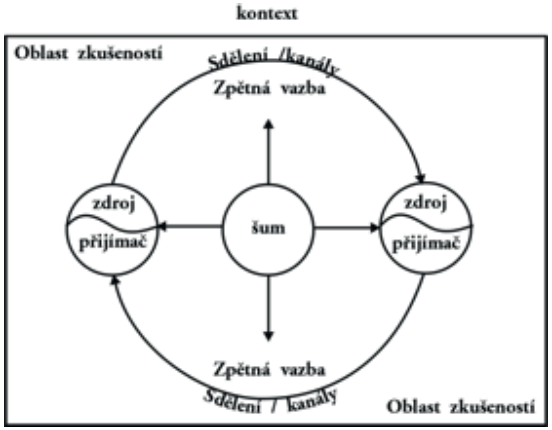
Komunikace je základem všech sociálních interakcí. K interpretaci sdělovaného jsou využívány řeč i neverbální znaky.

Komunikace je přenos informací od jedince nebo skupiny (subjektu) k jiným jedincům, skupinám (objektům). Kunczik (1995) charakterizuje komunikaci jako jednání, jehož cílem je z hlediska komunikátora přenos sdělení jedné či více osobám prostřednictvím symbolů. Vzájemné působení mezi komunikujícími partnery se pak nazývá **komunikační proces**.

Komunikace je dorozumívací proces mezi **subjektem a objektem**. Subjekt působí na objekt a ovlivňuje jej, objekt reaguje na podnět subjektu a dává subjektu zpětnou informaci (vazbu), čímž jej znovu ovlivňuje. Tento proces stálého ovlivňování, naslouchání, vysílání a přijímání informací, jejich kódování a dešifrování je neustále živým a proměňujícím se (variabilním) procesem. Situace, kdy dochází jen k jednostrannému proudění (vysílání a přijímání) informací bez zpětné vazby, tedy od subjektu k objektu, je monologem, nikoliv komunikací. Také situace, v níž každý z účastníků vysílá informace a nečeká na zpětnou vazbu, sleduje jen svou myšlenkovou nit nebo nepochopí či předstírá komunikaci, není komunikací, ale **pseudokomunikací**. Celý komunikační proces může být také narušen vnějšími či vnitřními „šumy“, které narušují komunikační kanály a tím příjem a dešifrování informací.

Komunikace probíhá mezi komunikujícími partnery přes komunikační kanály, které ovlivňují podstatu sdělení a pochopení.

Obr. 1 Komunikace



Zdroj: DeVito, 2008, s. 20

Hlavní příčiny nedorozumění

- Nesrozumitelné, zastřené vyjádření myšlenek.
- Používání slov a formulací, kterým partner nerozumí (příliš odborná, slangová slova, popis přílišných detailů při vynechání celku).
- Používání mnohoznačných slov nebo neurčitých výrazů („to je příliš složité“, „to je závažné“).
- Nejasné a nejednoznačné formulování myšlenek, které připouštějí volný výklad; tato forma budí nejistotu a dává příležitost k domýšlení vlastních závěrů.
- Nepozornost či nezájem jedné ze stran.
- Citové předsudky příjemce sdělení (zaujímání předem odmítavých postojů).

1.2 Pseudokomunikace a její důsledky

Pojem „pseudokomunikace“

Pseudokomunikace je proces, který je charakterizován jako „nekomunikace“ mezi subjektem a objektem. Jde o jednotlivé monology účastníků komunikace, které na sebe nenavazují, jsou vytrženy z kontextu. Chybí zpětná vazba, empatie a naslouchání. Podle dalších zdrojů je pseudokomunikace charakterizována jako „předstírání skutečné komunikace hovorem o nedůležitých a odtažitých záležitostech (např. o počasí).“ Pseudokomunikace je proces, v němž dochází k jinému pochopení významu informace (zprávy) než je původně zamýšleno. Jedná se o proces, ve kterém se komunikace pouze předstírá, čili o nevědomé nebo o vědomé předstírání zamlčovaných skutečností.

Vývojové fáze vnitrofiremní komunikace

Úroveň interpersonální a vnitrofiremní komunikace určují čtyři fáze vývoje komunikace:

- fáze pseudokomunikace
- fáze manipulativní
- fáze odbourávání komunikačních bariér
- fáze skutečné komunikace

1.3 Charakteristika a druhy komunikace

Komunikace jako interaktivní proces probíhá na úrovni vědomé, nevědomé, mimoslovní (neverbální) i slovní (verbální).

Druhy komunikace

Verbální (slovní komunikace), tj. mluvená i psaná forma. Jedná se o vyjadřování myšlenek pomocí jazykového znaku.

Neverbální komunikace (mimoslovní vyjadřování) všechny komunikační prostředky, jejichž základem není slovo. Petříková a Štěpánek zmiňují osm aspektů neverbální komunikace:

- Extralingvistické prvky sdělení – tj. mimojazykové prvky verbální komunikace (melodie, rychlost řeči, pauzy, akcent, intonace aj.)
- Mimika – oblast neverbální komunikace zkoumající proměny lidského obličeje, oční kontakt
- Haptika – oblast neverbální komunikace zkoumající dotyky
- Gestika – oblast neverbální komunikace, jejímž základním prvkem jsou gesta (posunky, pohyby rukou, které doprovázejí slovní projev)
- Kinezika – oblast neverbální komunikace zahrnující pohybovou stránku komunikace (pohyby těla v určitém prostoru a čase)
- Posturologie – oblast neverbální komunikace prostřednictvím postojů a držení těla

Další typy komunikace

Masová komunikace – dorozumívání pomocí informačních médií, která zasahují v krátké době velké množství lidí (televize, rozhlas, internet, tisk).

Vizuální komunikace – komunikace prostřednictvím vizuálních informačních médií (tiskoviny, reklamní poutače, dopravní značení).

Elektronická komunikace (telekomunikace) – telefon, telegraf, dálnopis, internet -ICQ, Skype, e-mail, SMS; zvláštním případem elektronické komunikace je internetová komunikace.

Harmonická komunikace, konfliktní komunikace, spolupracující komunikace, soutěživá komunikace, symetrická komunikace, asymetrická komunikace, formální/neformální komunikace aj.

Otázky 1

1. Co je to komunikace?
2. Vysvětlete pojmy: komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační kanál, komunikační kontext, komunikační šum.
3. Co znamená pojem „pseudokomunikace“?
4. Jmenujte druhy komunikace.

Úkoly k zamyšlení 1

1. Které nejčastější chyby v komunikaci děláte? Jak je napravíte?
2. S jakými komunikačními šumy jste se potkali?
3. Setkali jste se v praxi s případy pseudokomunikace?

Shrnutí pojmů 1

Komunikace, interakce, komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační kanál, komunikační šum, komunikační kontext, zpětná vazba, verbální a neverbální komunikace, pseudokomunikace

KLÍČ K ŘEŠENÍ

1. **Komunikace** (neboli **dorozumívání**) je sdělování informací, myšlenek, názorů, a pocitů mezi živými bytostmi, umění jednat s lidmi. Jde o interakční proces, v němž se vzájemně ovlivňují subjekt (komunikátor) a objekt (komunikant). Komunikace (neboli dorozumívání) je sdělování informací, myšlenek, názorů, a pocitů mezi živými bytostmi. Jde o interaktivní proces, při němž komunikátor (subjekt) vysílá informace (komuniké), komunikant je dešifruje, přijímá, zpracovává

a vysílá zpětnou vazbu, která ovlivňuje komunikátora.

2. **Komunikátor** je ten, kdo vysílá signál (informace), zdroj informace.

   Komunikant je ten, kdo přijímá signál (informace), příjemce informace.

   Komuniké jsou informace, které probíhají mezi komunikátorem a komunikantem.

   Komunikační kanál je prostor mezi komunikujícími, sdělovací „kanál“, kterým se přenášejí informace, znaky a symboly.

   Komunikační šum – neporozumění, vše, co překáží přijímání signálů. Může mít povahu fyzickou (hluk), fyziologickou (vada sluchu), psychologickou (únava) nebo sémantickou (nepochopení významu slov).

   Kontext komunikace – označení pro prostor, čas a sociální situaci, ve které komunikace probíhá (fyzický, kulturní, sociálně-psychologický, časový), vnější a vnitřní souvislosti sociální interakce.

3. **Pseudokomunikace** znamená nekomunikaci. Označuje proces, v němž dochází k jinému pochopení významu informace (zprávy) než je původně zamýšleno, nevědomé nebo vědomé předstírání zamlčovaných skutečností.

4. **Základní druhy komunikace:** verbální, neverbální (nonverbální) komunikace.

2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Čas ke studiu: 1 hodina (60 minut teoretické výuky)

Cíl: Cílem tohoto druhého bloku je umět definovat pojem „neverbální komunikace“, naučit se dešifrovat časté neverbální projevy, rozeznávat nejčastější nonverbální chyby a naučit se je ve svém projevu cíleně odstraňovat.

Klíčová slova: neverbální komunikace, proxemika, posturologie (posturika), kinezika, gestika, mimika, haptika

2.1 Obsah a pojem neverbální komunikace

Vymezení pojmu „neverbální komunikace“

Neverbální komunikace (komunikace beze slov) je souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě nebo nevědomě předávána člověkem jiné osobě, lidem.

Je vývojově nejstarší formou komunikace. Její dekódování je složité, neboť na rozdíl od verbální komunikace nemá přesně stanoven systém komunikačních norem. Prostředky neverbální komunikace sdělujeme především své emoce a postoje.

Prostřednictvím neverbální komunikace si s druhými lidmi předáváme informace o tom, jak vnímáme sami sebe, svého partnera, emoce, napětí apod. Neverbální signály vysíláme a přijímáme většinou podvědomě.

Neverbální projevy se obvykle dělí do těchto skupin:

Haptika, kinezika (a její součást gestika), mimika, oční kontakt („vizika“), posturika/posturologie, proxemika – vzdálenost komunikujících, chronemika (nakládání s časem při neverbální komunikaci).

Také **oblečením a úpravou** signalizujeme příslušnost k určité společenské vrstvě, názorovému proudu, sebepojetí. Souvisí tak s tvorbou **image** a **prvním dojmem** při komunikaci. Mimořádně důležitým komunikačním kanálem je

komunikace činy, které můžeme nesprávně dešifrovat a neuvědomovat si je. Přesto za nás „mluví“ (např. pozdní příchod, opomenutí pozdravu, porušení dohody, nesplnění slibu, darování květin aj.).

Pozitivní a negativní signály neverbální komunikace

Mezi **pozitivní signály** „řeči těla“, které vyjadřují vnitřní klid a vyrovnanost, patří klidné a volné využívání prostoru, uvolněný postoj, otevřená gestikulace, pozitivní mimika (úsměv), přirozenost a vizuální kontakt.

Jako **negativní signály** „řeči těla“ můžeme hodnotit nevyužívání prostoru, nervózní projevy, manipulaci s předměty, roztěkanost, neklid, dotýkání se obličeje, zaťaté pěsti, upjatost, afektovaný projev aj.

Signály, sdělující, že partner chce uzavřít dohodu, přátelství, se projevují zvýšeným zrakovým kontaktem, přiblížením se. Pokud si lidé v komunikaci „ladí“, objevuje se také komunikační soulad postojů, gest, mimiky, tempa a hlasitosti řeči – tzv. zrcadlení.

2.2 Obory neverbální komunikace

Proxemika, neboli prostorové umístění (tzv. sympatická vzdálenost) se zabývá studiem vzdáleností komunikujících osob a z ní plynoucích sdělení.

Posturologie (posturika) se zabývá fyzickým projevem těla (držením těla, fyzickými postoji při komunikaci apod.).

Kinezika se zabývá sdělováním informací pomocí bezděčných pohybů těla (končetin, krku, hlavy).

Gestika zkoumá naučené pohybové projevy, symboly a znaky – gesta, která doprovázejí nebo nahrazují řeč a vypovídají o emocích komunikujících (radost, nelibost, souhlas apod.).

Mimika sděluje informace o osobě, se kterou komunikujeme pomocí výrazu obličeje (oční kontakt aj.).

Haptika se zabývá sděleními, která předáváme pomocí kontaktu s druhou osobou (dotyk, pohlazení, působení tlaku, tepla, chladu, bolesti či chvění).

Paralingvistické komunikační projevy jsou řazeny k prvkům neverbální komunikace. Jedná se o soubor akustických projevů, které jsou nedílnou součástí mluvené řeči. K těmto projevům patří: emocionální zabarvení hlasu, síla, výška či hloubka hlasu, tempo a rytmus řeči, modulace, protahování a zkracování slov aj.

Proxemika („řeč prostoru“)

Je druh neverbální komunikace, spočívající ve vyjádření vztahu mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou komunikující subjekty zaujímají.

Předmětem zkoumání proxemiky je především horizontální, ale také vertikální vzdálenost subjektů. Upozorňuje na nejčastější nedostatky při jejich porušování. Zájem o prostorové chování lidí v sociální interakci byl inspirován studiem zvířat a jejich teritoriálním chováním.

Pojem „proxemika“ byl zaveden americkým antropologem E. T. Hallem v r. 1966.

Hall (1966) vymezil 4 distanční pásma proxemické komunikace:

Intimní zóna

- vzdálenost komunikujících do vzdálenosti 40 - 50 cm, zóna těsné blízkosti (např. milenců, nejbližších rodinných příslušníků)

Osobní zóna

- vzdálenost komunikujících v rozmezí 50 - 120 cm, zóna neformálně osobní, kterou udržujeme při styku s kamarády, známými, přáteli, v úředním styku aj.

Společenská zóna

- vzdálenost komunikujících v rozmezí 120 - 350 cm, zóna sociálně poradní, kterou udržujeme v kontaktu s cizími lidmi

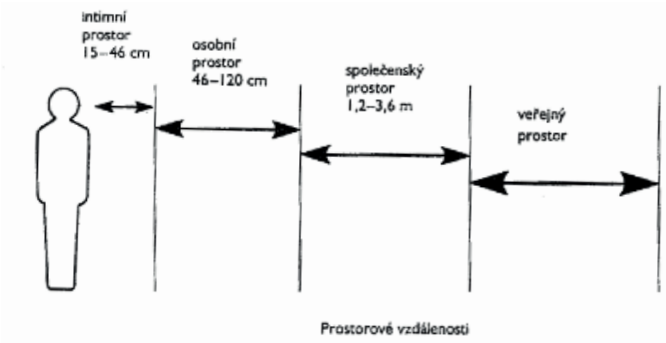
Veřejná zóna

- vzdálenost komunikujících v rozmezí od 350 cm, úniková zóna, v níž je možné se distancovat od jiných osob, ale také obracet se k širokému publiku

Vzdálenost mezi komunikujícími má vliv na jasnost, percepci tváře, možnost využití haptiky, zachycení aromatických i tepelných podnětů. Intimní zóna je soukromým prostorem člověka, do něhož neradi pouštíme cizí lidi. Překročení této zóny můžeme prožívat nepříjemně, a to se projeví v našem odmítavém chování (např. učitel by neměl vstupovat do intimní zóny svého žáka, obchodník/prodavač do zóny kupujícího apod.). Proxemickou komunikaci také ovlivňuje pohlaví. Experimenty potvrdily hypotézu, podle které máme tendenci se prostorově přibližovat k lidem, ke kterým máme přátelský vztah, a oddalovat se od

lidí, které vnímáme negativně.

Obr. 2 Proxemické zóny



Zdroj: Pease, 2008, s. 20

Příkladem aplikace **vertikální proxemické vzdálenosti** za účelem vytvoření **statusu** nadřazenosti je např. vyšší ředitelské křeslo, katedra vyučujícího, stupínek, pódium aj. Pro zajištění otevřenějšího postoje a uklidnění komunikace je výhodné zaujmout pozici, kdy je úroveň očí všech diskutujících ve stejné horizontální rovině.

Posturologie (posturika)

Je druh neverbální komunikace zabývající se postoji, držením a uspořádáním těla v prostoru. Fyzickými postoji a jednotlivými částmi těla (naklonění, snížení, zvednutí hlavy, zkřížené ruce nebo nohy, ruce v kapsách či za opaskem apod.) vyjadřujeme svůj vztah, souhlas, nesouhlas, váhání, odmítání, obranu. Fyzický postoj člověka naznačuje, co se s ním děje i co bude následovat. Podobně jako u proxemiky sehrává důležitou úlohu temperament, momentální psychické rozpoložení, nálada, kulturní vliv aj. Poloha, kterou osoba v sociální interakci zaujímá, vyjadřuje i její postoj k okolnímu světu. Z posturologických signálů snadno poznáme, jak si nás přítomní váží, jak solidně a spolehlivě jednají. Do posturologických signálů můžeme zařadit i některé signály kineziky (např. chůze).

Podle Leška (2008) *se posturologie zabývá uspořádáním těla v prostoru, jeho postavením a držením. Posturologie vydává signál pro definici komunikační situace, sděluje nám, co se odehrává v dané osobě a v konkrétní sociální interakci. To, co vyjádříme posturologií, je statickým zachycením dynamického pohybu. Posturologie je společensky limitována.*

Podle Vymětala (2008) *se posturologie zabývá komplexně držením těla, jeho napětím nebo uvolněním, náklony, polohou rukou, nohou, hlavy, směrem natočení těla a konfigurací všech částí těla. Posturologie vychází ze základního poznatku, že „lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohu těla a žádný postoj". Z posturologických signálů poměrně snadno poznáme, jak si nás partner nebo přítomní cení a považují, jak férově či neférově by se k nám zachovali. Do posturologických signálů můžeme zařadit i některé signály z kineziky, např. chůzi.*

Křivohlavý (1988) *charakterizuje tyto neverbální projevy v rámci posturologie: vzhled, fyzický postoj, pohyby rukou, těla, nohou, hlavy, gestikulace, mimika, oční kontakt.*

Kinezika

Kinezika pochází z řeckého „kinemá" – pohyb nebo „kineim" – pohybovati. Patří do oblasti neverbální komunikace, která se zabývá pohyby těla v sociální interakci a také jejich koordinací. Tato koordinace pohybů vytváří specifickou eleganci a šarm (image) v pohybové kultuře. Z pohybových vzorců lze např. vysledovat zdravotní stav osoby či náladu.

Za zrod kineziky je považován rok 1867, ve kterém byla publikována práce francouzského fyziologa G. B. Duchenna o celkovém pojetí činnosti lidského svalového ústrojí.

Pohyby určitých částí těla mají své speciální označení:

- Chironomie (chirologie) – zabývá se pohyby rukou
- Gestika – zkoumá pohyby, které doprovázejí nebo nahrazují slovní projev

Obr. 3 Gesta

Zdroj: Pease, 2008, s. 29, 44, 65

Gestika

Je vědní disciplina zabývající se gesty. **Gesto** (z lat. gerere, jednat konat) znamená posunek, tělesný pohyb, který má vypovídací hodnotu.

Gesta spolu s mimikou jsou hlavními prostředky neverbální komunikace u zvířat i lidí. U člověka často doprovázejí řeč a tvoří gestikulaci. Gestikulací chápeme pohyby některých částí těla, které mají informační hodnotu.

Wundt vidí v gestikulaci původ jazyka a gesta klasifikoval podle funkce na:

- expresivní
- imitační
- pantomimická

Nejvýraznější gestikulace bývá u řečníků, politiků, herců apod.

Gesto je nejstarší formou komunikace, je srozumitelnější než slovo. Gesta dokreslují sdělenou informaci nebo upozorňují na lež. Nesoulad mezi slovním a mimoslovním projevem lidé v komunikaci velmi cítí.

Pro správné dešifrování gest je třeba vzít v úvahu také **etnické vlivy** (např. Italové živě gestikulují, když naslouchají, Arabové gestikulují celým tělem, Angličané mají umírněnou gestikulaci). Pevně stanovená gesta jsou také součástí náboženských obřadů a liturgie a mají mezinárodní přesah. Význam gest je značně ovlivněn konkrétním subjektem, kulturně-sociálními faktory a společenskými normami.

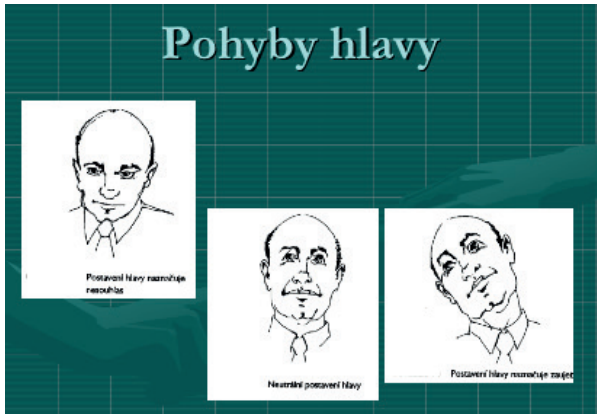
Obr. 4 Mezinárodní gesta

Zdroj: Clayton, 2004, s. 165

Typologie gest:

- Celým tělem – úklona, pokleknutí, otočení se zády aj.
- Hlavou – kývnutí, „kroucení“ hlavou aj.

Obr. 5 Pohyby hlavou



Zdroj: Pease, 2008, s. 71

- Čelem – zdvižené obočí, svraštělé čelo aj.
- Očima – mrknutí, „vyvalené oči“, „oči v sloup“ aj.
- Nosem – „ohrnout nos“ aj.
- Rty – špulení, sevřené rty, pootevřená ústa aj.
- Jazykem – vypláznutí, olíznutí aj.
- Rukama – zkřížené, založené ruce, „otevřená náruč“, „sprásknout ruce“ aj.
- Dlaní – dlaně vzhůru a dolů, mávnutí rukou aj.
- Prsty – véčko, palec nahoru nebo dolů, prst před ústy aj.

Obr. 6 Zkřížené paže – bariéry

Zdroj: Pease, 2008, s. 56, 57

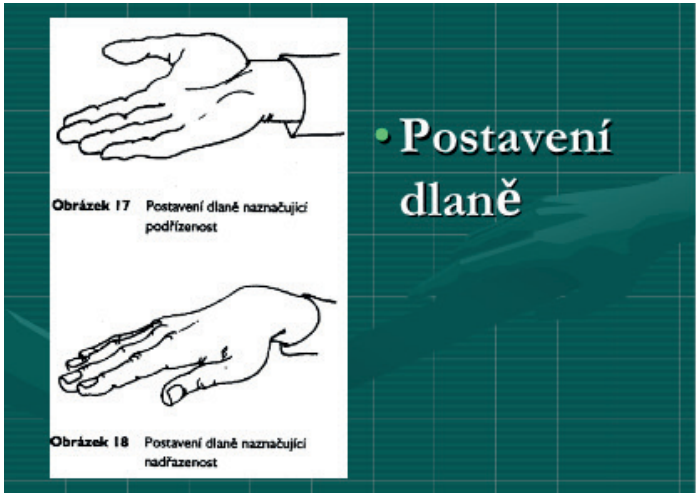
Obr. 7 Zaklesnuté prsty

Zdroj: Pease, 2008, s. 40, 41

Obr. 8 Gesta značící hodnocení a rozhodování

Zdroj: Pease, 2008, s. 47, 51, 53

Obr. 9 Postavení dlaně



Zdroj: Pease, 2008, s. 30

Obr. 10 Gesta v blízkosti obličeje

Zdroj: Pease, 2008, s. 47, 48, 49, 51,52

Řeč gest je velmi bohatá. Rozlišujeme:

- **Gesta otevřená** – otevřená dlaň je spojována s pravdomluvností, upřímností a vstřícností.
- **Gesta uzavřená** – ruce za zády, v kapsách, zkřížené vzbuzují nejistotu, neupřímnost, uzavřenost.
- **Gesta nejistá či nervózní** – mnutí rukou, hraní si s prsty, s tužkou či s jinými předměty, které vyjadřují nejistotu, obavy, strach – submisivní člověk s nízkým sebevědomím.
- **Gesta obranná** – zkřížení rukou, nohou nebo schovávání se za nějakou bariéru.
- **Gesta útočná** – nasměrování prstů, pěsti proti druhé osobě – vyjadřují dominanci, agresi, útočnost.
- **Gesta přemýšlivá** – skutečný zájem partnera nebo kritický zájem, čím více prst směřuje k ústům, tím více vypovídá o kritickém myšlení nebo výrazu negativního postoje a nesouhlasu.

Zvláštním druhem gesta je pozdrav – úklona, úsměv, pokynutí rukou, stisk ruky aj.

Pozdravy

Pozdrav (od „zdraviti“, tj. přát zdraví) je projevem úcty, přátelství a dobrých úmyslů, které se děje ritualizovaným gestem. Lidé se zdraví při setkání, loučení. Lidský pozdrav patrně odpovídá usmiřovacím gestům společensky žijících živočichů. Je neverbálním projevem.

Typy pozdravů: podání ruky, políbení ruky, naznačené políbení na tváře, objetí, úklona hlavy s úsměvem, smeknutí klobouku aj.

Pozdrav je jedním z prvních kontaktů komunikace. Podle amerických expertů ale pozdrav začíná ještě předtím, než jej realizujeme.

Čtyři fáze pozdravu:

a) Úsměv nebo gesto poznání
b) Příprava k setkání (úprava účesu, narovnávání se, přibližování se)
c) Rituál pozdravu (stisk ruky, políbení)
d) Výměna konvenčních zdvořilostních frází („Jak se máš?“), úvod k dialogu

Nejčastějším pozdravem je podání ruky.

Ve společnosti se můžeme setkat také s políbením ruky (muž políbí ruku ženě jen náznakem, zastaví se 2cm nad hřbetem ruky).

Jak podat ruku?

Středně silný stisk po dobu 1-2 vteřin na úrovni pasu, díváme se do očí a usmíváme se.

Jak ruku nepodávat?

Dlouze (více než 1-2 vteřiny)

Nadřazeně (hřbetem vzhůru)

Podřízeně (dlaní vzhůru)

Křížem

Přes překážku (stůl)

Obouruční podání ruky

Silný stisk „gladiátora“

Slabý stisk „leklé ryby“

Stisk předloktí druhou osobou, poplácávání po ramenech, zádech

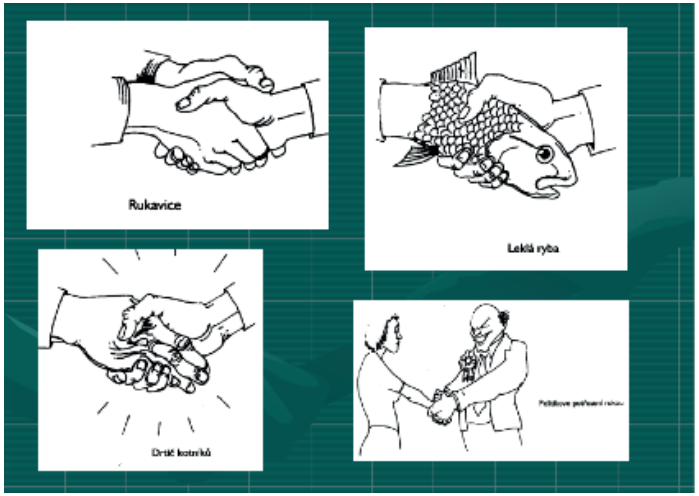
Nekonečné třesení rukou

Ruka v rukavici

Zlomená ruka

Zpocená ruka

Obr. 11 Způsoby podání ruky



Zdroj: Pease, 2008, s. 34, 35

Komu ruku nepodáváme?

Číšníkovi, obsluhujícímu personálu, pokojské, vrátnému, nadřízenému. Ruku nepodáváme na rautu, máme-li plné ruce, můžeme ji odmítnout.

Čeho si všímáme při podávání ruky?

- Stylu podání dlaně (dominantní – hřbet ruky vzhůru, submisivní- dlaň vzhůru)
- Síly stisku (projev dominance, submitivity, podřízenosti, nezájmu aj.)
- Vzhledu ruky (ukazuje na charakterové vlastnosti - pečlivost, původ, profesi aj.)
- Hmatového vjemu (vlhkost, teplota, napětí, pohoda, klid, úzkost)

Kdo zdraví jako první?

Společensky méně významná osoba zdraví osobu společensky více významnou (podřízený nadřízeného, muž ženu, mladší staršího).

Kdo podává ruku jako první?

Společensky významnější osoba si sama rozhodne, komu ruku podá. Ruku podává žena muži, nadřízený podřízenému, starší mladšímu.

Podání ruky je ovlivněno sociálním postavením, kulturou, zvyklostmi a sociálním prostředím, ve kterém člověk žije (odlišnost pozdravů na venkově, ve městě nebo v hustě osídlených místech, odlišnost ve způsobu podání ruky v Evropě, Asii, Africe).

Obr. 12 Pozdrav ve městě a na vesnici

Zdroj: Pease, 2008, s. 24, 25

Haptika (řeč doteku)

Je kontakt hmatem (řecky „haptein“ znamená „dotýkat se“). Jedná se o způsob sdělení, které se tlumočí bezprostředním tělesným kontaktem s druhým člověkem (podání ruky, poplácání po ramenou nebo zádech, nabídnutí rámě aj.). Dotek je s největší pravděpodobností výchozím neverbálním podnětem. **Haptický kontakt bývá ovlivněn také etnickými vlivy, kulturou, pohlavím, věkem i sociálním postavením.** Děti preferují teplé a měkké předměty, dospělí se dotýkají při vztazích vřelosti, lásky nebo v negativním sociálním styku při projevech nepřátelství, obrany a kompenzace. Dotek má statusový i dominantní význam. Pravděpodobněji se dospělí budou dotýkat dětí, nadřízený podřízeného aj.

Význam sdělování dotykem spočívá v citlivosti kožního smyslu. Podáním ruky lze vyjádřit zájem nebo nezájem, obavy, nervozitu, dominanci či submisi apod.

Mimika (řeč tváře)

Pochází z řeckého „mimeomai“ – napodobovat, představovat. Jde o vědomé vyjadřování výrazem tváře stahy obličejových svalů. Je vedle gestikulace důležitou složkou nonverbální komunikace. Na výrazu tváře se nejvíce podílejí oči a ústa, lidská tvář má bohatý komunikační potenciál. Je nositelem emocionálních stavů, odráží postoje účastníků komunikace, umožňuje zpětnovazebnou odezvu.

Lidskou mimikou se zabýval **Charles Darwin**, pokusy s mimikou dělal také **Jan Evangelista Purkyně. M. L. Knapp** definoval výraz tváře takto: „Lidská tvář má velice bohatý komunikační potenciál. Je prvořadě důležitým sdělovačem emocionálních stavů. Odráží vzájemné postoje lidí, kteří spolu jednají, i zpětnou vazbu v rozhovoru. Někteří badatelé se dokonce domnívají, že z hlediska sociální komunikace je tvář vedle slova druhým nejdůležitějším sdělovacím prostředkem v mezilidském styku.“

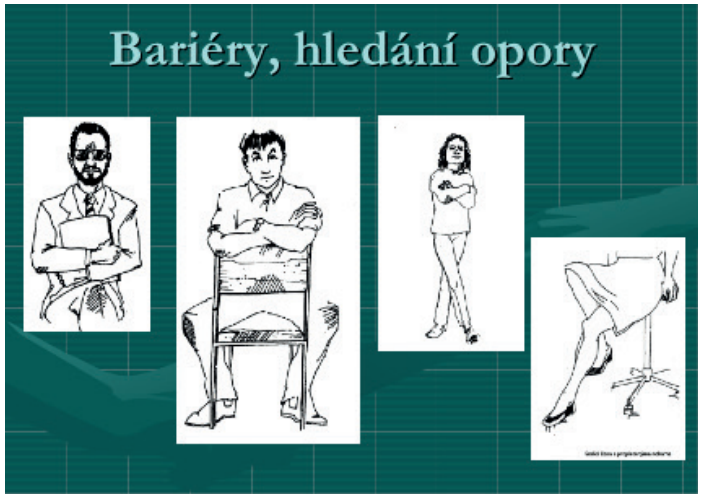
Mezi **primární emocionální mimické výrazy** patří: štěstí/neštěstí, neočekávané překvapení/splněné očekávání, strach a bázeň/pocit jistoty, radost/smutek, klid/rozčilení, spokojenost/nespokojenost, zájem/nezájem.

Sekundární emocionální mimické výrazy jsou složitější pro identifikaci. K nejvýraznějším mimickým projevům patří pláč a smích.

2.3 Nejčastější chyby neverbální komunikace

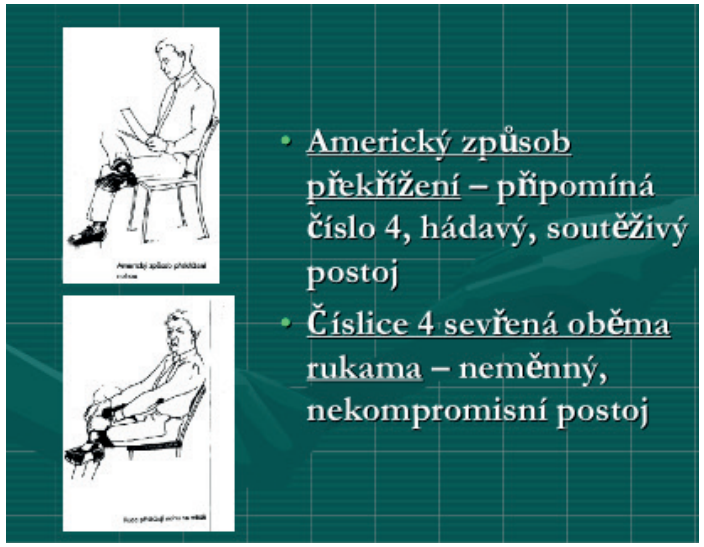
- Porušování proxemických zón (narušení intimní zóny cizím člověkem).
- Nesoulad slovního projevu a neverbální komunikace (nepřesvědčivé jednání, lež aj.).
- Využívání nevhodných postojů při komunikaci (bariéry, agresivní postoje a gesta, nadřazenost, lhostejnost, absence očního kontaktu, postoj zády k posluchači, ruka v pěst, ve tvaru věžičky apod.).
- Nevhodné dotyky při komunikaci (poplácávání po ramenou, dlouhé potřásání rukou, apod.).

Obr. 13 Bariéry, hledání opory



Zdroj: Pease, 2008, s. 65, 68, 69, 126

Obr. 14 Agresivní pozice „americká čtyřka“



Zdroj: Pease, 2008, s. 62, 63

Obr. 15 Signály při dvoření, sexuální vyzývavost

Zdroj: Pease, 2008, s. 76, 87

Obr. 16 Směr komunikace

Zdroj: Pease, 2008, s. 108, 130,131

Obr. 17 Směr komunikace

Zdroj: Pease, 2008, s. 106, 128, 129

Přiřaďte adekvátní slova k obrázkům: Otevřené gesto, dominance/nadřazenost, „Jednou budeš stejně chytrý jako já“(tzv. americká čtyřka, agresivní postoj), pan/í Nejistý/á, sexuální vyzývavost, „Umím vše nejlépe“, pan/í „Zvědavý/á“, nuda, „Jak se mám rozhodnout?“. V jakém z postojů byste se cítili dobře?

Zdroj: Pease, 2008, s. 29, 40, 41, 45, 49, 51, 53, 71, 72, 87

Otázky 2

1. Co znamená pojem „proxemika“?
2. Co je to posturologie (posturika)?
3. Co znamená pojem „gestika“?
4. Charakterizujte gesto a jeho význam v komunikaci.
5. Co znamená pojem „kinezika“?
6. Co znamená pojem „haptika“?
7. Co je to „mimika“?
8. Co jsou „paralingvistické jevy“ a jak ovlivňují komunikaci?

Úkoly k zamyšlení 2

1. Jaká gesta a postoje při komunikaci s lidmi nejčastěji zaujímáte? Která gesta jsou Vám v komunikaci příjemná/nepříjemná?
2. Jaký pozdrav ruky je Vám příjemný/nepříjemný a proč? Uveďte příklad z praxe.

Shrnutí pojmů 2

Proxemika, gestika, kinezika, mimika, posturologie (posturika), haptika, paralingvistické projevy

KLÍČ K ŘEŠENÍ

1. **Proxemika** je druh neverbální komunikace, která zkoumá vzdálenost/blízkost lidí při komunikaci. Upozorňuje na nejčastější nedostatky při jejich porušování. Vysvětluje důležitost uvědomování si zvlášt-

ností distančních zón (intimní, osobní, společenské, veřejné), v nichž se komunikační prostor uskutečňuje.

2. **Posturologie (posturika)** je „řeč těla". Jde o vědní disciplinu zabývající se postoji, držením a uspořádáním těla v prostoru.
3. **Gestika** je vědní disciplina zabývající se gesty (posunky, tělesnými pohyby), které mají vypovídací informační hodnotu.
4. **Gesto** je nejstarší formou komunikace, dokresluje sdělenou informaci. Nesoulad mezi slovním a mimoslovním projevem lidé cítí. Správné dešifrování gest je ovlivněno etnickými vlivy, pohlavím, věkem, náboženstvím, společenskými normami a kulturou národa. Některá gesta mají ale nadnárodní význam.
5. **Kinezika** se zabývá pohyby těla v sociální interakci a také jejich koordinací. Tato koordinace vytváří specifickou eleganci a šarm v pohybové kultuře. Z těchto pohybových vzorců lze např. vysledovat zdravotní stav osoby či náladu.
6. **Haptika** je „řeč dotyku". Jedná se o způsob sdělení, které se tlumočí bezprostředním tělesným kontaktem (podání ruky, poplácání po ramenou nebo zádech, nabídnutí rámě aj.). Haptický kontakt bývá ovlivněn také etnickými vlivy, kulturou, pohlavím, věkem i sociálním postavením.
7. **Mimika** je „řeč lidské tváře". Jde o vědomé vyjadřování výrazem tváře stahy obličejových svalů. Lidská tvář má bohatý komunikační potenciál, je nositelem emocionálních stavů, odráží postoje účastníků komunikace, umožňuje zpětnovazebnou odezvu.
8. **Paralingvistické jevy** jsou charakterizovány jako soubor akustických projevů, které jsou nedílnou součástí mluvené řeči. K těmto projevům patří: emocionální zabarvení hlasu, síla, výška či hloubka hlasu, tempo a rytmus řeči, modulace, protahování a zkracování slov aj. Tato problematika spadá do oblasti neverbální komunikace.

3 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE A TELEFONOVÁNÍ

Čas ke studiu: 1,5 hodiny (z toho 60 minut teoretické výuky, 30 minut praktické výuky)

Cíl: Cílem třetího bloku je porozumět a definovat podstatu verbální komunikace, rozlišit komunikační styly, vysvětlit nejčastější nedostatky při telefonování i ústním projevu.

Klíčová slova: verbální komunikace, komunikační styl, typologie zákazníků, telefonování, řeč

3.1 Verbální komunikace

Vymezení pojmu „verbální komunikace"

Verbální komunikace (z lat. communicare, sdílet, radit se, od communis, společný), je umění jednat s lidmi.

Verbální komunikace znamená komunikaci prostřednictvím jazyka a řeči. Vyznačuje se těmito rysy:

- Užívá artikulovanou řeč, tvořenou hláskami, slovy a větami.
- Je vázaná na určitý jazyk.
- Vyjadřuje témata i obsahy nepřítomné, minulé, vzdálené, budoucí.

Předpokladem verbální komunikace je fyziologické vybavení člověka (artikulační orgány). Jazyk a řeč úzce souvisejí s intelektuálními schopnostmi a silně ovlivňují i lidské myšlení. Složitější formy spolupráce, organizace společnosti a zejména shromažďování a předávání znalostí, myšlenek a technik nejsou bez verbální komunikace možné.

Komunikační styly a typologie zákazníků

Účinnost naší komunikace určuje nejen obsah sdělení (komuniké), ale také forma sdělení, tj. neverbální způsoby (postoj, gesta, oční kontakt) a paralingvistické prvky řeči (výška/hloubka hlasu, melodie, rytmus, plynulost aj.). Takto vzniká komunikační styl.

Rozeznáváme tyto komunikační styly: analytický, řídící, přátelský, expresivní

Komunikační styly používáme v závislosti na dané situaci a na osobnosti zákazníka.

Typologie zákazníků:

- piknický (menší, zavalitější)
- leptosomní (vyšší, hubený)
- atletický (pomalý, houževnatý)
- dysplastický (…)

Další typologie:

- podle temperamentu: flegmatik, sangvinik, cholerik, melancholik
- podle způsobu prožívání: extrovert, introvert
- Řeč a vystupování

Řeč je artikulovaný, nejčastěji zvukový projev člověka sloužící především ke komunikaci. Každá řeč je složena ze slov. Slova nejsou pouhými signály, ale i symboly s kulturně daným významem. Řeč je nástroj pro vyjádření myšlenek, přání, pocitů.

Funkce řeči:

- komunikativní
- myšlenková
- expresivní (výrazová)
- apelová
- estetická (umělecká)

Na vytváření řeči se podílejí tři složky:

- vedení dechu (dechová cvičení)
- tvorba hlasu (hlasová, rezonanční cvičení)
- poučená artikulace (artikulační cvičení)

Vedení dechu je spjato se správným využíváním bráničního dýchání, při němž se vytváří dechová opora. Každý dobrý řečník by se měl naučit využívat tento potenciál proto, aby dokázal dlouze a sytě hovořit.

Tvorba hlasu je základním předpokladem kvalitní mluvy. Výdechový proud rozkmitává nejen hlasivky, ale rezonuje v rezonančních dutinách (na hlavě, hrudníku aj.), teprve pak je modifikován pomocí artikulačních orgánů.

Artikulace je základní podmínkou srozumitelnosti řeči. Vzniká pomocí pasivních i aktivních artikulačních orgánů.

Důležitou podmínkou správného řečového projevu je také **aktivizace těžiště** těla.

3.2 Efektivní telefonování

Základy profesionálního telefonování

Cílem telefonátů je zaměření se na prohlubování vztahů se zákazníky, obchodními partnery. Telefonní hovory jsou nejčastějšími obchodními kontakty.

Výhodami profesionálního telefonování je získání důvěry a stálého slovního kontaktu s obchodními partnery, úspora času a peněz, v kombinaci s faxy a e-maily často nahrazují osobní kontakty a urychlují práci.

Prvky telefonického kontaktu

Telefonický kontakt je významná „prvobariérová“ aktivita. Podle jeho kvality se často měří nejen úroveň mluvčího, ale i celé firmy. Ovlivňuje mínění veřejnosti. V porovnání s osobním kontaktem je zde výrazně menší počet nástrojů, pomocí kterých můžeme druhou stranu přesvědčit. K dispozici máme: hlas, styl projevu, strategii jednání.

Obr. 18 Procentuální poměr komunikačních aspektů telefonického a osobního rozhovoru

Zdroj: Bečvářová, I., 2004

Doporučení k hlasovému projevu:

- *Najděte si svou **přirozenou hlasovou hladinu**, ve které zníte nejlépe, jste srozumitelní a máte plný hlas.*
- ***Hrudní tóny řeči** (prsní) jsou hluboké a zvyšují důvěryhodnost.*
- ***Hlasové střídání poloh** působí zajímavě a podporuje koncentraci.*
- ***Střídání tempa řeči** (pomalé tempo uklidňuje, ale uspává, rychlé tempo aktivizuje, ale také unaví), střídání pomalého a rychlého tempa řeči s výraznou artikulací je ideální.*
- *Odstraňujte **„slovní parazity"(paralingvistické chyby)** – např. zvuky, ééé, prostě, vlastně, jako, čili, teda…*
- ***Redundace (opakování slov)** – opakujte důležité části promluvy.*
- ***Výslovnostní problémy** (zavřená výslovnost, ostré sykavky, otevřené „e", krátká výslovnost dlouhých slabik apod.).*
- *Buďte **pozitivně naladěni** (na hlase se pozná nálada).*
- *Věnujte pozornost **úvodu a závěru telefonátu**.*

Doporučení ke stylu projevu:

Styl projevu je založen na kultivované mluvě, argumentování a schopnosti přesvědčit.

- *Mluvte v kratších větách a s pauzami.*
- *Vyjadřujte se spisovně, správně oslovujte.*
- *Buďte konkrétní – data, částka, termíny, osoby (číslo je argument).*
- *Používejte srozumitelná slova.*
- *Více užívejte zdvořilostních frází „děkuji", „prosím" aj.*
- *Mluvte pomocí aktivních slov (slovesa – zavolám, udělám), vyhněte se pasivním slovům (bylo by možné, mělo by se zařídit…).*
- *Užívejte pozitivní slova.*
- *Používejte modelu „my" (podíváme se na to…).*
- *Modelu „Vy" používejte v rozhovoru s rozčileným klientem.*

Doporučení strategie jednání:

Strategie označuje způsob, jakým jednáte se svým komunikačním partnerem.

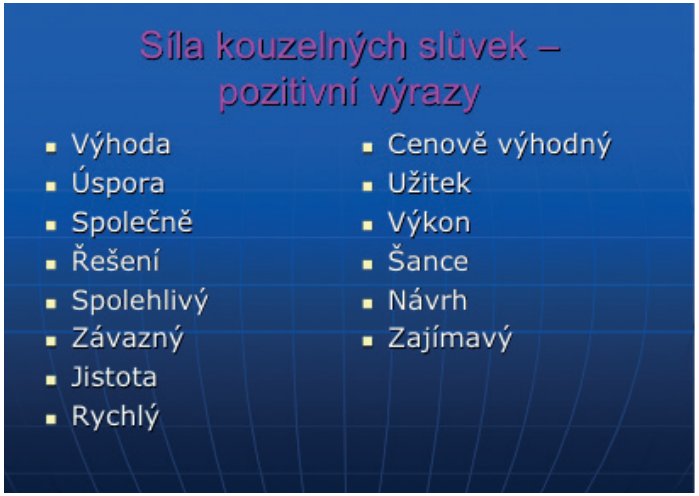
- *Pracujte se jménem Vašeho komunikačního partnera.*
- *Neodbývejte své představení, spojte jej s pozdravem.*
- *V úvodu vyslechněte hovořícího, zopakujte problém, vyjasněte si situaci.*
- *Mluví-li partner rychle, řekněte: „Píšu si. . ." nebo požádejte o zpomalení, zopakování.*
- *Nabídněte několik řešení.*
- *Nezapomínejte na drobné projevy zdvořilosti, taktu a empatie.*
- *Zopakujte důležité informace.*
- *Neskákejte klientovi do řeči, opakuje-li informaci, vstupte do hovoru při nadechování.*
- *Po vyřešení problému nabídněte službu „navíc".*
- *Naučte se odmítat, je to nutná komunikační asertivní dovednost.*
- *Rutinní telefonické hovory přesouvejte na dobu, kdy je Vaše biorytmická křivka nízko a nepotřebuje tolik soustředění.*
- *Hlídejte intonaci hlasu při závěru telefonického rozhovoru.*
- *Vždy buďte ztotožněni s firmou.*
- *V závěru poděkujte za kontakt, čas.*

Krátké telefonáty jsou efektivnější, koncentrovanější. Běžný pracovní telefonický rozhovor by měl trvat 4 – 6 minut. Vyvarujme se dlouhých telefonických hovorů, z nichž se ztrácí účel a jasnost.

Příčinami dlouhých telefonických hovorů je neexistence jasného cíle, chybějící struktura, nesystematičnost, zbytečné opakování vedoucí k rozmělňování informací, nedorozumění, přílišná emocionální zainteresovanost, sdělování podružných detailů, absence stručného shrnutí výsledků hovoru.

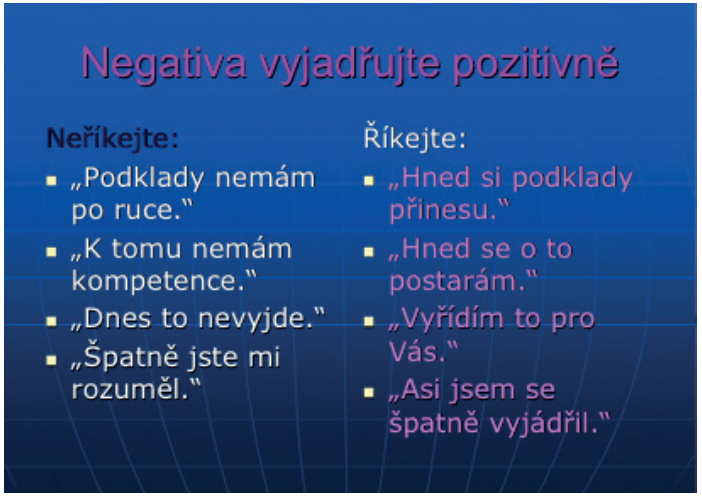
Rétorika po telefonu musí být jednoduchá, srozumitelná, jednoznačná, pozitivní.

Obr. 19 Pozitivní výrazy



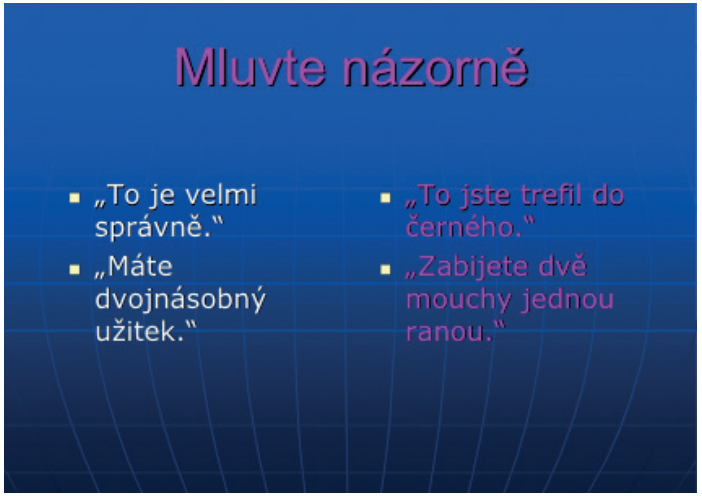
Zdroj: Bečvářová, I., 2004

Obr. 20 Příklady pozitivních vyjádření



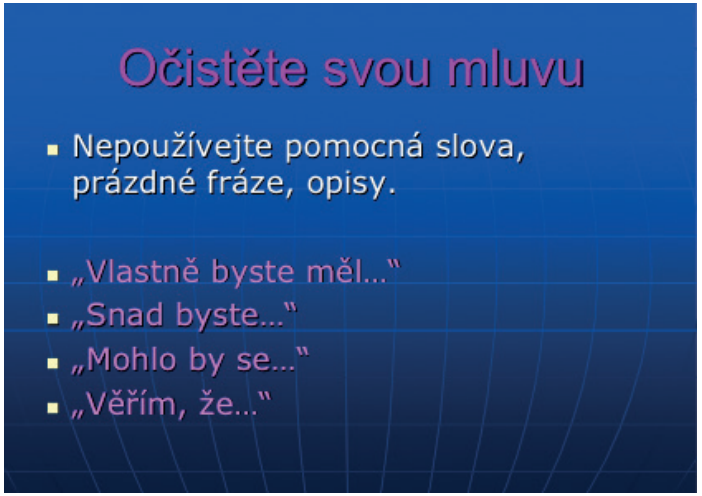
Zdroj: Bečvářová, I., 2004

Obr. 21 Názorné vyjádření



Zdroj: Bečvářová, I., 2004

Obr. 22 Doporučená slovní spojení



Zdroj: Bečvářová, I., 2004

Otázky jsou formulovány cíleně.

Rozlišujeme otázky otevřené, alternativní, uzavřené, sugestivní, řečnické, otázky místo odpovědi, motivující, kontrolní.

Obr. 23 Příklady otázek

Otevřené otázky	„Co pro vás mohu udělat?" Kdy vám mohu zavolat?"	Získání množství informací, potřeb, času
Alternativní otázky	„Můžeme si zavolat tento nebo příští týden?"	Rozhodnutí, použitelné pro manipulaci
Uzavřené otázky	„Je to v pořádku?" „Souhlasíte?"	Vyjasnění, rozhodnutí

Zdroj: Bečvářová, I., 2004

Obr. 24 Příklady otázek

Sugestivní otázky	„Stejně jste stejného názoru, že...?"	Přivedení posluchače k souhlasu
Řečnické otázky	„Nemáte pocit, že platíte příliš vysoké daně?"	Vyplnění pauzy
Otázky místo odpovědi	„Co myslíte tímto...?"	Získání informací z pozadí, partner prezentuje svou myšlenku

Zdroj: Bečvářová, I., 2004

Obr. 25 Příklady otázek

Motivující otázky	„Co tomu říkáte jako odborník?"	Pobídnutí a motivace partnera
Kontrolní otázky	„Souhlasíte s mojí úvahou?" „Co si myslíte o tomto návrhu?"	Přezkoumání stanoviska, potvrzení při nejistotě

Zdroj: Bečvářová, I., 2004

Malé triky s velkým účinkem:

- Na konci věty zvyšte hlas (působí angažovaně a vlídně).
- Seďte/stůjte vzpřímeně a uvolněně.
- Stůjte v náročných situacích.
- Užívejte krátké věty.
- Usmívejte se (přenos úsměvu je patrný).
- Buďte vždy oblečeni.
- Před náročným telefonátem si připravte písemně body hovoru.
- Sledujte čas.
- Využívejte často dotazování prostřednictvím otevřených, alternativních a uzavřených otázek.

Využívejte trychtýřový model dotazování.

Otevřené otázky, alternativní otázky, uzavřené otázky – souhlas partnera, kompromis

Obr. 26 Trychtýřový model dotazování

Zdroj: Bečvářová, I., 2004

Nejčastější chyby:

- Položení několika otázek najednou.
- Tázající sám na otázku odpoví.
- Po položení otázky není udělána pauza pro odpověď.

Ukončení telefonického hovoru s „velkým řečníkem“:

- Dejte jasné signály ukončení hovoru.
- Shrňte nejdůležitější informace.
- Hlasem zdůrazněte konec.
- Osobně se rozlučte/ Neříkejte nic /signalizujte konec časovým tlakem.

Otázky 3

1. Co znamená pojem verbální komunikace?

2. Jaké komunikační styly znáte?
3. Co je řeč? Jaká je její funkce?
4. Které tři významné složky se podílejí na tvorbě řeči?
5. Co je cílem telefonátů?
6. Jaké typy otázek v telefonickém rozhovoru využíváte?
7. Uveďte několik nejčastějších chyb telefonických rozhovorů.

Úkoly k zamyšlení 3

1. Jaké nejčastější chyby děláte při verbální komunikaci?
2. Jaké nejčastější chyby děláte při veřejném vystoupení?
3. Jaké nejčastější chyby děláte při telefonických rozhovorech? Využijte osobní zkušenosti z běžného života.

Shrnutí pojmů 3

Verbální komunikace, řeč, komunikační styl, telefonování, typy otázek

KLÍČ K ŘEŠENÍ

1. **Verbální komunikace** (z lat. communicare, sdílet, radit se, od communis, společný), umění jednat s lidmi. Verbální komunikace znamená komunikaci prostřednictvím jazyka a řeči, tj. slovní dorozumívání.
2. Rozeznáváme tyto **komunikační styly**: analytický, řídící, přátelský, expresivní.
3. **Řeč** je artikulovaný, nejčastěji zvukový projev člověka sloužící především ke komunikaci. Každá řeč je složena ze slov. Slova nejsou pouhými signály, ale i symboly s kulturně daným významem. Řeč je nástroj pro vyjádření myšlenek, přání, pocitů. **Funkce řeči**: komunikativní,

myšlenková, expresivní (výrazová), apelová, estetická (umělecká).

4. **Na tvorbě řeči se podílejí tři složky**: vedení dechu (dechová cvičení), tvorba hlasu (hlasová, rezonanční cvičení), artikulace (artikulační cvičení).
5. **Cílem efektivního telefonování** je zaměření se na prohlubování vztahů se zákazníky, obchodními partnery. Telefonní hovory jsou nejčastějšími obchodními kontakty. Výhodami profesionálního telefonování je získání důvěry a stálého slovního kontaktu s obchodními partnery, úspora času a peněz, v kombinaci s faxy a e-maily často nahrazují osobní kontakty a urychlují práci.
6. **V telefonickém rozhovoru využíváme otázky** otevřené, alternativní, uzavřené, sugestivní, řečnické, otázky místo odpovědi, motivující, kontrolní.
7. **Nejčastější chyby v telefonickém rozhovoru** jsou v mluveném projevu (nepřirozená hlasová výška, tempo, paralingvistické chyby, výslovnostní problémy), ve stylu projevu (dlouhé věty, využívání příliš odborné terminologie, nesrozumitelnost, nekonkrétnost, nevyužívání zdvořilostních frází a modulu „my“), ve strategii jednání (nesprávné představení, nesprávná práce se jménem komunikačního partnera, skákání do řeči, agrese aj.)

4 ASERTIVITA A ASERTIVNÍ TECHNIKY

Čas ke studiu: 1,5 hodiny (z toho 60 minut teoretické výuky, 30 minut praktické výuky)

Cíl: Cílem čtvrtého bloku je porozumět a umět vysvětlit pojem „asertivita“, osvojit si základní asertivní techniky chování a umět je využít prakticky. Dokázat rozpoznat typy lidského chování (pasivní, agresivní, manipulativní a asertivní) a naučit se využívat asertivních technik proti manipulaci a agresi.

Klíčová slova: asertivita, asertivní techniky, desatero asertivního chování, pasivita, agresivita, manipulace

4.1 Asertivita

Pojem „asertivita“

Slovo „asertivita“ je nedávno převzato z angličtiny, pochází ale z lat. *asserere – tvrdit, domáhat se něčeho.*

Asertivita znamená schopnost prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem. Je považována za důležitou komunikační dovednost a bývá zaměňována v běžném životě za agresivitu. Bývá překládána jako sebeprosazení, nenásilně projevené sebevědomí, troufalost.

Asertivita je způsob sociální komunikace vedoucí k emoční pohodě obou partnerů v dialogu, komunikace, jejímž cílem bývá dohoda přijatelná pro zúčastněné strany.

Další definice asertivity mluví o zdravé schopnosti dovednosti autoprezentace během sociální komunikace, sebeprosazování při zachování slušnosti, taktu a zdvořilosti.

Autorem asertivního tréninku je Američan Andrew Salter. Své žáky učil spontánním reakcím, přiměřenému projevu emocí a umění stát si za svým názorem.

Seznamoval zájemce s taktikami, jak prosadit svůj oprávněný požadavek. Učil říkat „ne“ na nepřijatelné nároky, aniž by tím byla dotčena práva druhých. Cvičil postupy vyrovnávání se s (oprávněnou i neoprávněnou) kritikou i vlastními chybami. Rozvíjel umění požádat druhého o laskavost bez pocitů trapnosti a viny. Věděl, že kompromis je často největším vítězstvím.

Asertivita zvyšuje schopnost:

- jednat a vyjednávat
- upoutat pozornost
- urovnávat konflikty
- mírnit hněv a rozčilení
- sdělovat nepříjemná rozhodnutí
- realizovat kontroverzní opatření
- setrvat na svém stanovisku
- řešit problémy
- vysvětlit žádoucí postupy
- veřejně vyslovovat hodnocení a ocenění
- vytvářet tým

Mezi jednu z nejdůležitějších asertivních technik patří rozeznat jednotlivé typy lidského chování.

4.2 Typy lidského chování

Jako komunikační styl a strategie se asertivita liší od agrese a pasivity. Pro rozlišení těchto tří konceptů chování je důležité pochopit, jak se chovají ke stanoviskům druhých lidí. Např. pasivní řečníci nebrání své názory a dovolují tak agresivním, aby je poškozovali či s nimi manipulovali. Osoba, která komunikuje asertivně, se nebojí vyslovit své myšlenky a přesvědčovat o nich publikum, ale respektuje stanoviska ostatních.

Typy lidského chování:

- Agresivní (manipulativní)
- Pasivní
- Asertivní

Agresivní typ chování

Agrese (z lat.ad-gredior, přistoupit blízko, napadnout) je chování, které vědomě a se záměrem ubližuje, násilně omezuje svobodu a poškozuje jiné osoby nebo věci. Agrese, fyzická či verbální, může vzniknout v afektu nebo se může jednat o agresi úmyslnou.

Agresivita je definována také jako útočné jednání, které se transformuje do různých podob. Podle mnohých badatelů je agrese vrozená, podle jiných je reakcí na vnější nebo vnitřní podněty nebo je naučenou činností.

Znaky agresivního chování: hněv, křik, nechuť poslouchat, přerušování řeči, rezervovanost, pomstychtivost, destruktivnost, dominance, arogance, vulgarismus, nadřazenost.

Tělesný postoj: vzpřímený, hlava vzhůru, stoj v okamžiku, kdy ostatní sedí, ruce v bok či zkřížené na prsou, bouchání pěstí, zvýšený ukazovák, prudké pohyby, příliš pevný stisk při podání ruky aj.

Výraz: káravý, zaťaté zuby, brada vpřed, zvedání obočí, ironický úsměšek.

Hlas: ironický, hlasitý, chladný, ostrý, výhružný, rychlý, úsečný.

Způsob mluvy: rozkazovačný až urážlivý, výhružný a útočný, přikazující, zesměšňující, donucující, arogantní, vyjadřující názor jako „hotovou věc“.

Manipulační typ chování

Manipulace (*z lat. výrazů „ruka“ a „uchopit“*) je termín označující snahu o působení na myšlení druhé osoby či více osob. Je stavem **nepřímé agrese**.

Manipulátor se snaží přesvědčit osobu o správnosti své myšlenky za každou cenu, nepřipouští žádnou jinou verzi. Manipulátor většinou na začátku jedná tak, aby získal u svých obětí sympatie. Často využívá své charisma a znalost slabých stránek. Manipulovaná osoba si často neuvědomuje, že je s ní manipulováno, nebo si manipulaci uvědomuje, ale z nějakého důvodu se nemůže nebo nechce bránit.

Klasifikace manipulací podle Jeronýma Klimeše (2010):

- *Podle obcházené mohutnosti: přímé (nátlakové), nepřímé (taktizující)*
- *Podle zisku: altruistické (např. rodičovská manipulace s dětmi), egocentrické (např. obchodnické manipulace)*
- *Podle pořadí: spouštěcí, obranné*

- *Podle manipulovaného objektu: manipulace reálnými lidmi, manipulace fantazijními postavami.*

Pozitivní chápání manipulace

Manipulaci můžeme chápat také pozitivně, jde o působení na ostatní s využitím autority a zkušeností. Příklady pozitivní manipulace jsou: psychologie, psychiatrie, záchranné sbory (vyjednávání, uklidňování zachráněných), diplomacie.

Politická a marketingová manipulace

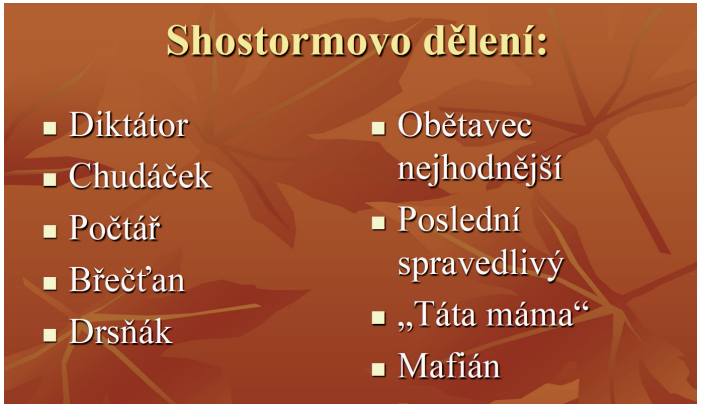
Některé techniky běžně používají profesionálové v reklamě s cílem prodat zboží, v politice s cílem získat přízeň voličů.

Manipulace v mezilidských vztazích

Manipulátor může používat různé metody zaměřené na destrukci osobnosti. Např. cílové osobě mění nenápadně důvěrně známé prostředí, upozorňuje na své zásluhy a snižuje sebevědomí oběti, věnuje velké dary, peníze, aby si svou oběť morálně zavázal. V manželství se manipulátor běžně dopouští citového vydírání. Snaží se vzbudit silné emoce (strach, pocit viny).

Znaky manipulativního chování: rozladěnost, jízlivost, sarkasmus, vytváření neklidné atmosféry (vzdychání, práskání dveřmi), šíření špatné nálady, citové vydírání, rozpornost a pokrytectví, osamělost, izolovanost, ublíženost, vzdorovitost, nejasná sdělení.

Obr. 27 Shostormovo dělení



Zdroj: Bečvářová, I., 2004

Pasivní typ chování

Pasivita je vysvětlována jako nečinnost, poddajnost, trpnost, nebojovnost, netečnost. Je opakem aktivity. Jde o submisivní jednání, při němž se člověk zbavuje své odpovědnosti, zaujímá pózu oběti, není schopen vyjádřit svá přání, potřeby, vymlouvá se. Je neschopný bránit se manipulaci a agresi.

Intelektuální pasivita, nedostatečná motivace k aktivní rozumové činnosti, k učení se novým poznatkům.

Znaky pasivního chování: mučednický postoj, sebelítost, úzkostlivost, naštvanost, otrávenost, rozmrzelost, ochablost, nedostatek nápadů, naříkání, mimořádné požadavky, depresivní řeč těla aj.

Tělesný postoj: ohnutá záda, svěšená hlava, ramena, odvrácení se od druhých, stoj na nižší úrovni, přenášení váhy z jedné nohy na druhou, vytáčení chodidla do strany, couvání, šoupání nohama, ruce objímají tělo, zakrývání si rukou ústa, nervózní poťukávání prsty aj.

Výraz: ustaraný, napjatý, omluvný výraz, kousání nehtů, nápadná bledost nebo ruměnec, nervózní úsměv.

Hlas: tichý, napjatý, kňouravý, nejistý, monotónní, dětský.

Způsob mluvy: s neustálým „promiňte“, „bohužel“, vyčítavý a stěžující si, nevyjadřující, souhlasící se vším, ospravedlňující.

Asertivní typ chování

Asertivní typ chování je založen na zdravém sebeprosazení a sebehodnocení, vychází z úcty k sobě i druhým, staví nejlepší řešení problému nad osobní vítězství.

Vyšší stupně asertivity v sobě zahrnují empatii (vcítění se), schopnost přiznat svou chybu a omluvit se za ni.

Znaky asertivního chování: klidný, příjemný hlas, dobrý oční kontakt, uvolněná řeč těla, schopnost naslouchat, vyrovnaný postoj k problémům, jasná formulace a zdůvodnění vlastních potřeb a přání, klidná reakce na odmítnutí.

Tělesný postoj a výraz: uvolněný, vyvážený, pohled zpříma, úsměv, klidný a vyvážený stoj, uvolněné paže a dlaně aj.

Hlas: jasný, nízko položený, středně silný, artikulovaný, srdečný.

Způsob mluvy: říkáte „ne“, kdykoliv chcete, oceňujete, kritizujete a umíte přijímat kritiku, nebojíte se rozhodovat, oceňujete hlediska druhých.

Příklad 4. 2. 1

Rozpoznejte, o jaký typ chování jde:

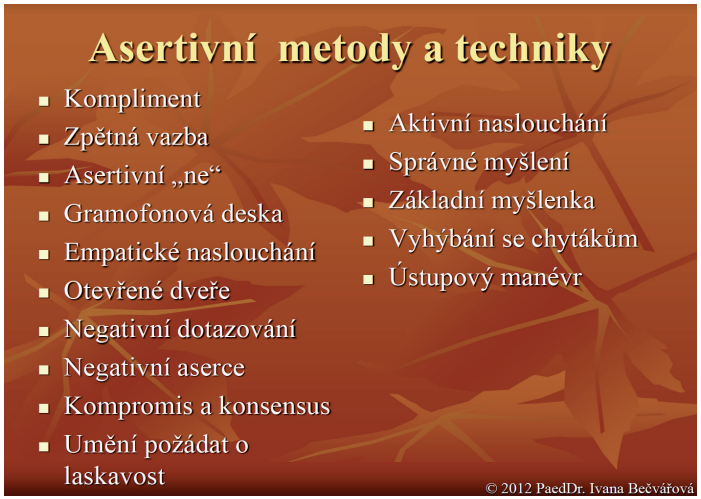
- „Ty jsi důležitější, než já. Proto Ti ustoupím."
- „Já jsem důležitější, než ty. Proto mi musíš ustoupit za každou cenu."
- „Oba jsme stejně důležití. Pojďme najít řešení, které bude nejvýhodnější pro oba."

4.3 Asertivní techniky

Asertivní techniky (asertivní komunikační dovednosti) jsou formy mezilidské komunikace, které nejsou ani agresivní ani pasivní. Jako dovednost označujeme schopnost použít danou komunikační techniku v příslušné situaci.

Klasifikace asertivních metod: Kompliment (vyslovování a přijímání), zpětná vazba, asertivní „ne", gramofonová deska, empatické naslouchání, technika otevřených dveří, negativní dotazování, negativní aserce, kompromis a konsensus, umění požádat o laskavost, aktivní naslouchání, správné myšlení, základní myšlenka, ústupový manévr aj.

Obr. 28 Přehled asertivních technik



Zdroj: Bečvářová, I., 2004

Příklady některých asertivních technik

Technika „poškozené gramofonové desky" – principem této asertivní techniky je vytrvalé opakování toho, čeho chci dosáhnout. Jde o mechanické opakování argumentace znovu a znovu, dokud není požadavek splněn.

Technika „otevřených dveří" – technika souhlasu, která učí uznávat argumenty partnera a bere mu sílu k hádce. Partner jakoby tlačil na pomyslné dveře, ty se však pod tlakem otevřou bez odporu. Reakce na oprávněnou kritiku.

Technika „přijatelného kompromisu" – vzájemná dohoda, která nepoškozuje sebeúctu partnerů.

Technika „vyslovování a přijímání komplimentu" – vyjadřováním pozitivních pocitů formou komplimentů posilujeme žádoucí chování. Nevhodné je falešné přehánění, lichocení, použití komplimentu za účelem manipulace. Důležité je vyjádřit osobní postoj, ne obecně platné „pravdy". Neschopnost přijmout kompliment může narušit komunikaci.

Technika „negativní aserce" vychází ze svého práva dělat chyby a nést za ně odpovědnost. Staví na poznatku, že kvůli chybě se nemusíme cítit vinni. Negativní asertivita učí přijímat své chyby a klidně o nich hovořit.

Technika „negativního dotazování" – tato technika vede Vašeho oponenta k větší otevřenosti, je vhodná pro přijímání konstruktivní kritiky, umožňuje kritiku upřesnit a otevřít komunikaci. Partnerovi dáváme najevo, že kritiku nepovažujeme za důvod k hádce, necítíme se uraženi, kritiku nevnímáme jako důvod ke hněvu.

Technika „reakcí zpětnou vazbou" – pozitivní zpětná vazba vede k posilování žádoucího chování, negativní naopak. Reagovat zpětnou vazbou neznamená hodnotit, ale vyjádřit své pocity.

Příklad 4. 3. 1

Příklad techniky **„Otevřených dveří"**:

- Matka: *Zase jsi nebyla večer doma! Zkoušela jsem ti zavolat ještě o půl jedné v noci!*
- Dcera: To je pravda, mami, včera jsem se skutečně vrátila velmi pozdě.
- Matka: Pokud takto budeš žít i dále, můžeš onemocnět.
- Dcera: Máš asi pravdu. (Nebo: Máš pravdu; kdybych byla častěji doma, měla bych více spánku.)

Příklad 4. 3. 2

Příklad techniky **„Vyslovování a přijímání komplimentu“:**

- *…ano, děkuji, těší mě, že…*
- *…jsem rád, těší mě, já to vidím…, anebo děkuji, ale uvádí mě do rozpaků, že…*

Příklad 4. 3. 3

Příklad techniky **„Negativní aserce“:**

- *„Máš pravdu, nemusel jsem to udělat takto. Můžu to zkusit udělat jinak.“*
- *„Je to moje chyba, příště to zkusím jinak.“*
- *„Uvědomuji si, že jsem to udělal nevhodně.“*
- *„Byla to moje hloupost a ani mně se to takto nezamlouvá.“*

Příklad 4. 3. 4

Příklad techniky **„Negativní dotazování“:**

- A: Tvoje chování mě prostě uráží!

  B: Proč, nerozumím, co se ti nelíbí? (negativní otázka)
- A: Vždy, když tě navštívím, věnuješ se ne mně, ale vedeš dlouhé telefonické rozhovory. Mně to prostě vadí.

  B: Hmm, ani si to neuvědomuji (zpětná vazba). Ještě něco ti vadí? (negativní otázka)

Příklad 4. 3. 5

Příklad techniky **„ Reakce na zpětnou vazbu“:**

- *„Bál jsem se, když jsi nepřišla včas domů a nezavolala jsi mi…“, namísto „Je od tebe nezodpovědné, že jsi ani nezavolala, na rodinu ses vykašlala.“*
- *„Jsi neohleduplný, bezcitný společník, jak se tak můžeš chovat?“ je hodnocení.*

  „Cítila jsem se zle, když jsi odešel a nechal jsi mě samotnou mezi tolika cizími lidmi.“ je vyjádření vlastních pocitů.
- *„Nelíbí se mi, když na mě křičíš před druhými.“ je zpětná vazba, avšak*

  „Jsi agresivní a bezcitný člověk!“ je hodnocení osoby.

Asertivní práva v kostce

1. Mám právo posuzovat své chování, myšlenky a emoce a nést za ně vlastní odpovědnost.
2. Mám právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující mé chování.
3. Mám právo sám posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za problémy druhých lidí.
4. Mám právo změnit svůj názor.
5. Mám právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.
6. Mám právo říct „já nevím“.
7. Mám právo být nezávislý/á na dobré vůli ostatních.
8. Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Mám právo říci „já ti nerozumím“.
10. Mám právo říci „je mi to jedno“.

Otázky 4

1. Vysvětlete pojem „asertivita“.
2. Jaké typy lidského chování znáte?“
3. Vyjmenujte hlavní znaky agresivního chování.
4. Vyjmenujte hlavní znaky manipulativního chování.
5. Vyjmenujte hlavní znaky pasivního chování.
6. Jaké asertivní komunikační techniky znáte?
7. Jmenujte „asertivní desatero“.

Úkoly k zamyšlení 4

1. Jakou asertivní techniku jste bezděčně v životě použili a s jakým výsledkem?

2. Zamyslete se, kdo z Vašich blízkých používá manipulativní chování.
3. Jaký typ chování je Vám blízký?
4. Jakou asertivní techniku zkusíte využít v praxi?

Shrnutí pojmů 4

Asertivita, pasivní chování, agresivní chování, manipulativní chování, asertivní chování, asertivní techniky

KLÍČ K ŘEŠENÍ

1. **Slovo „asertivita“** je nedávno převzato z angličtiny, pochází ale z lat. *asserere – tvrdit, domáhat se něčeho*.

   Asertivita znamená schopnost prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem. Je považována za důležitou komunikační dovednost a bývá zaměňována v běžném životě za agresivitu. Bývá překládána jako sebeprosazení, nenásilně projevené sebevědomí, troufalost. **Asertivita** je způsob sociální komunikace vedoucí k emoční pohodě obou partnerů v dialogu, komunikace, jejímž cílem bývá dohoda přijatelná pro zúčastněné strany.
2. **Typy lidského chování:** agresivní (manipulativní chování jako skrytá agrese), pasivní, asertivní.
3. **Znaky agresivního chování:** hněv, křik, nechuť poslouchat, přerušování řeči, rezervovanost, pomstychtivost, destruktivnost, dominance, arogance, vulgarismus, nadřazenost. **Tělesný postoj:** vzpřímený, hlava vzhůru, stoj v okamžiku, kdy ostatní sedí, ruce v bok či zkřížené na prsou, bouchání pěstí, zvýšený ukazovák, prudké pohyby, příliš pevný stisk při podání ruky aj. **Výraz:** káravý, zaťaté zuby, brada vpřed, zvedání obočí, ironický úsměšek. **Hlas:** ironický, hlasitý, chladný, ostrý, výhružný, rychlý, úsečný. **Způsob mluvy:** rozkazovačný až urážlivý, výhružný a útočný, přikazující, zesměšňující, donucující, arogantní, vyjadřující názor jako „hotovou věc“.

4. **Hlavní znaky manipulativního chování:** rozladěnost, jízlivost, sarkasmus, vytváření neklidné atmosféry (vzdychání, práskání dveřmi), šíření špatné nálady, citové vydírání, rozpornost a pokrytectví, osamělost, izolovanost, ublíženost, vzdorovitost, nejasná sdělení.
5. **Hlavní znaky pasivního chování:** mučednický postoj, sebelítost, úzkostlivost, naštvanost, otrávenost, rozmrzelost, ochablost, nedostatek nápadů, naříkání, mimořádné požadavky, depresivní řeč těla aj. **Tělesný postoj:** ohnutá záda, svěšená hlava, ramena, odvrácení se od druhých, stoj na nižší úrovni, přenášení váhy z jedné nohy na druhou, vytáčení chodidla do strany, couvání, šoupání nohama, ruce objímají tělo, zakrývání si rukou ústa, nervózní poťukávání prsty aj. **Výraz:** ustaraný, napjatý, omluvný výraz, kousání nehtů, nápadná bledost nebo ruměnec, nervózní úsměv **Hlas:** tichý, napjatý, kňouravý, nejistý, monotónní, dětský. **Způsob mluvy:** s neustálým „promiňte“, „bohužel“, vyčítavý a stěžující si, nevyjadřující, souhlasící se vším, ospravedlňující
6. **Klasifikace asertivních technik a metod:** Kompliment (vyslovování a přijímání), zpětná vazba, asertivní „ne“, gramofonová deska, empatické naslouchání, technika otevřených dveří, negativní dotazování, negativní aserce, kompromis a konsensus, umění požádat o laskavost, aktivní naslouchání, správné myšlení, základní myšlenka, ústupový manévr aj.
7. **Asertivní desatero:**
   1. Mám právo posuzovat své chování, myšlenky a emoce a nést za ně vlastní odpovědnost.
   2. Mám právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující mé chování.
   3. Mám právo sám posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za problémy druhých lidí.
   4. Mám právo změnit svůj názor.
   5. Mám právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.
   6. Mám právo říct „já nevím“.
   7. Mám právo být nezávislý/á na dobré vůli ostatních.
   8. Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.
   9. Mám právo říci „já ti nerozumím“.
   10. Mám právo říci „je mi to jedno“.

5 PREZENTACE

Čas ke studiu: 1,5 hodiny (z toho 60 minut teoretické výuky, 30 minut praktické výuky)

Cíl: Po prostudování pátého bloku budete umět popsat základní části prezentace a její strukturu, připravit vhodné podmínky pro realizaci prezentace a odhalit nejčastější chyby. Dokážete je reflektovat, připravit jednoduchou prezentaci a realizovat ji.

Klíčová slova: prezentace, sebeprezentace, image, první dojem, struktura prezentace

5.1 Prezentace a sebeprezentace

Pojem „prezentace“

Prezentace znamená: výklad, ukázka něčeho, a také produkt vytvořený v počítačovém prezentačním programu (PowerPoint). Pokud je prezentace vytvářena pro výukové účely, hovoříme o výukové prezentaci.

Prezentace a sebeprezentace

V poslední době vzrůstají nároky na vysokou **kultivovanost mluveného projevu**, který je jednou z nejdůležitějších součástí osobní, profesní a profesionální image. Mluveným projevem prezentujeme nejen svoji osobnost, ale také svou firmu či společnost. Na kvalitě projevu (nejen mluveného) a způsobu řeči často závisí obchodní úspěch, celková prosperita firmy, ale i naše společenská prestiž.

Důležitým předpokladem úspěšné prezentace je také **image** (vhodné oblékání, vystupování, mluva). Pomůže nám vytvořit **první dojem**. První dojem trvá několik vteřin, ale často rozhodne o výsledku a úspěšnosti Vaší prezentace.

5.2 Příprava, podmínky a struktura úspěšné prezentace

Příprava prezentace

Cesta k poutavé a přesvědčivé prezentaci je cestou přirozeného projevu. Každá prezentace má ale svou strukturu. Bez ní bude přednáška zapomenuta, nedostane se jí pozornosti a ztratí se v průměru „šedi a nudy“.

Podmínky úspěšné prezentace

- Identifikace klíčových sdělení
- Vhodné strukturování
- Udržení pozornosti
- Vhodná motivace
- Uspořádání prostoru

Obr. 29 Příprava prezentace

Zdroj: Townsend, J., 2007, s. 10 – 12

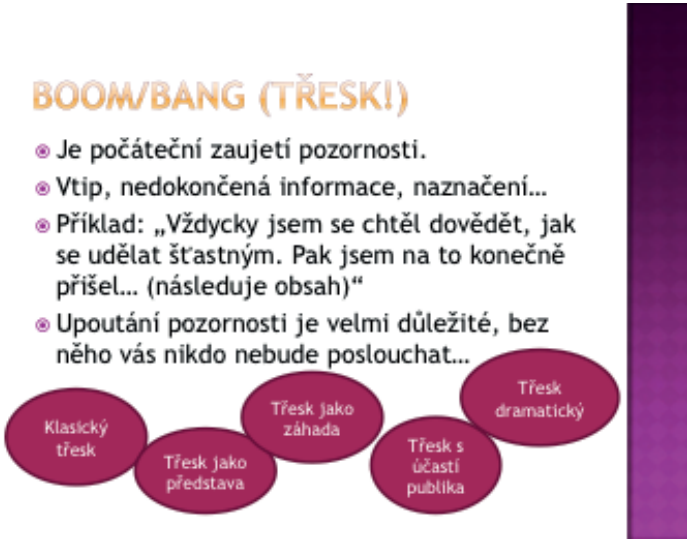
Obr. 30 Struktura prezentace

Zdroj: Bečvářová, I., 2012

Vytváření struktury prezentace:

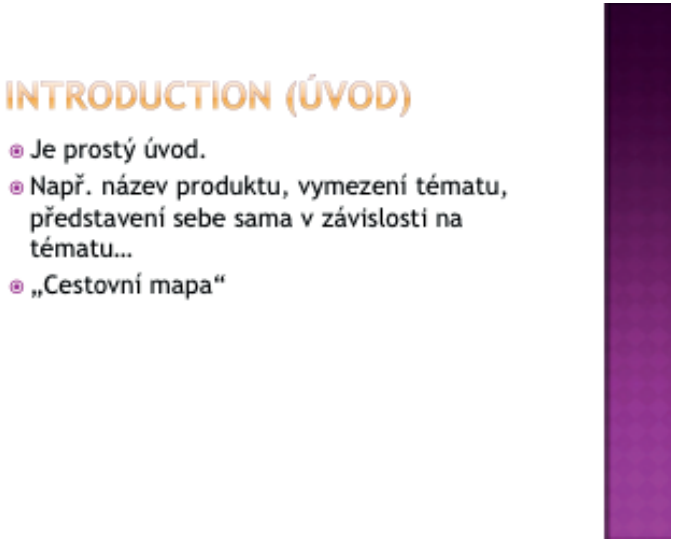
Boom/ Bang
Introduction
Key points
Explanation
Recap
Boom/ Bang

Obr. 31 Vytváření struktury prezentace



Zdroj: Bečvářová, I., 2012 Vás

Obr. 32 Úvod prezentace

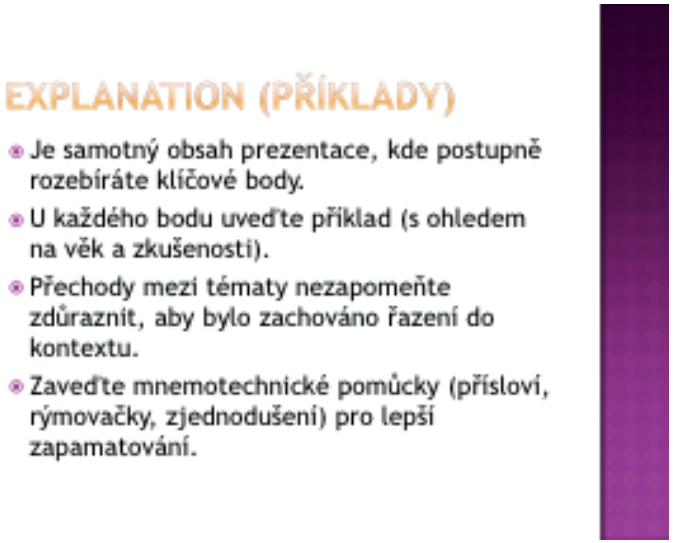


Zdroj: Bečvářová, I., 2012

Obr. 33 Hlavní body prezentace

Zdroj: Bečvářová, I., 2012

Obr. 34 Příklady

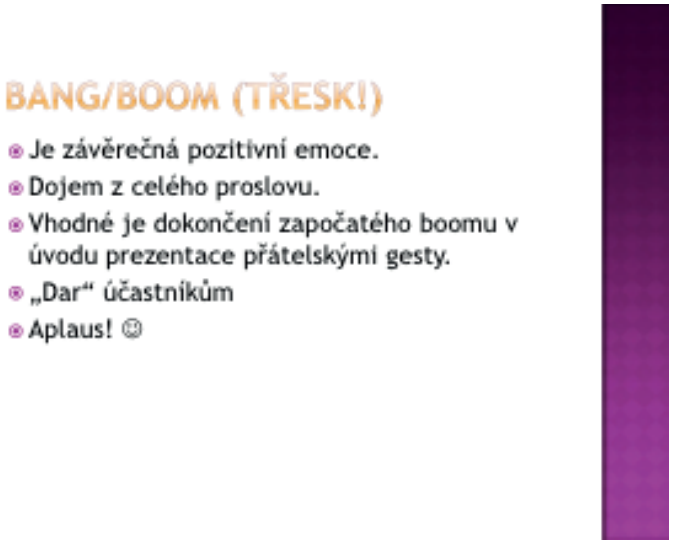


Zdroj: Bečvářová, I., 2012

Obr. 35 Shrnutí

Zdroj: Bečvářová, I., 2012

Obr. 36 „Třesk“

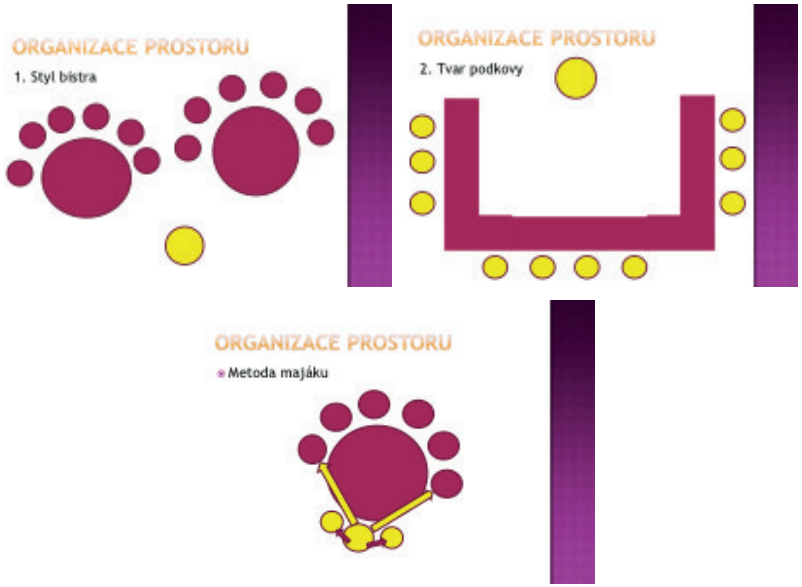


Zdroj: Bečvářová, I., 2012

Několik praktických rad pro přípravu prezentace

- Mluvte hlasitěji, abyste ovládli prostor.
- Dobře artikulujte a modulujte hlas (měňte výšku a barvu hlasu).
- Měňte často rychlost mluvy (rychlá řeč aktivizuje, pomalá uspává), využívejte fyziologické pauzy pro zdůraznění podstatného.
- Frázujte, dobře dýchejte.
- Nepřehánějte gesta.
- Nečtěte z poznámek.
- Věnujte pozornost image – vhodné oblékání, úprava, postoj, zaujetí.
- Organizujte dobře prostor.

Obr. 37 Organizace prostoru



Zdroj: Bečvářová, I., 2012

Čas pro prezentaci

Prezentaci přizpůsobte časovému prostoru, pak ji zkraťte na 50%. Získáte časovou rezervu pro opožděný začátek, otázky účastníků.

Dodržujte časový plán.

Pomocníci prezentace

Multimédia (ICT): kamera, dataprojektor, interaktivní tabule, internet (záznam zvukových i obrazových ukázek)

Obr. 38 Pomocníci prezentace

Zdroj: Bečvářová, I., 2012

Videotrénink se osvědčuje jako dobrý prostředek pro zpětnou vazbu a prostředek pro sebezdokonalení.

Otázky 5

1. Co znamená slovo „prezentace“?
2. Jaké jsou podmínky pro úspěšnou prezentaci?
3. Jakou strukturu má prezentace?
4. Jak rozumíte pojmu „image“?
5. Jaké pomocníky můžete využít při prezentaci?

Úkoly k zamyšlení 5

1. Vzpomenete si na prezentaci, která Vás zaujala a uchováváte ji v paměti? Proč?
2. Jakých chyb jste se dopouštěl/a při sebeprezentaci a videotréninku?

Shrnutí pojmů 5

Prezentace, sebeprezentace, image, první dojem, podmínky pro prezentaci, struktura prezentace

KLÍČ K ŘEŠENÍ

1. **Prezentace** znamená: výklad, ukázka něčeho, a také produkt vytvořený v počítačovém prezentačním programu (PowerPoint). Pokud je prezentace vytvářena pro výukové účely, hovoříme o výukové prezentaci.
2. **Podmínky pro úspěšnou prezentaci:** identifikace klíčových sdělení, vhodné strukturování, udržení pozornosti, vhodná motivace, uspořádání prostoru.
3. **Struktura prezentace:**
   Boom/Bang
   Introduction
   Key points
   Explanation
   Recap
   Boom/Bang
4. **Image** je předpokladem úspěšné prezentace, zahrnuje charisma, vystupování, mluvu, oblékání.
5. Pomocníci při prezentaci: multimédia (ICT): kamera, dataprojektor, interaktivní tabule, internet (záznam zvukových i obrazových ukázek).

POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA

[1] BEČVÁŘOVÁ, I. Pracovní listy z dramatické výchovy. 1.vyd. SVIS MŠMT Prachatice, 2004. 81 s.

[2] BERCKHAN, B. Komunikace bez zábran. Praha : Portál, 2012. 112 s. ISBN 978-80-262-0066-6.

[3] BERNE, E. Jak si lidé hrají. Praha: Portál, 2011. 200 s. ISBN 978-80-7367-992-7.

[4] BURIAN, A. Kultura projevu. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1995. 119 s. ISBN 80-7157-147-4.

[5] CAPPONI, V., NOVÁK. T. Jak se prosadit: asertivně do života. Praha: Svoboda, 1992. 141 s. ISBN 80-205-0240-8.

[6] CLAYTON, P. Řeč těla. Praha: Ottovo nakladatelství, 2004. 168 s. ISBN 80-7181-117-3.

[7] DABBS Jr., J. M. Physical Closeness and Negative Feelings, Psychonomic Science, 1971, č. 23, str. 141-143. ISSN 0033-3131.

[8] DEVITO, J. A. Řeč těla. Praha: Grada Publishing, 2008. 502 s. ISBN 80-2472-018-3.

[9] DYNÁKOVÁ Š., KYŽNAR, J. Nebudu s tebou komunikovat! Sestra, 2005. s. 71. ISBN 1210-0404.

[10] GRUBER, D.: Zlatá kniha komunikace. Ostrava, Repronis 2005.

[11] GADAMER, H. - G. Člověk a řeč. Praha: Oikúmené, 1999. 154 s. ISBN 80-86005-76-3.

[12] HALL Edward T., The Hidden Dimension. Anchor Books, 1966. ISBN 0-385-08476-5.

[13] HARTLEY, M. Řeč těla v praxi. Praha: Portál, 2004. 104 s. ISBN 978-80-262-0033-8.

[14] HERMOCHOVÁ, S. Sociálně psychologický výcvik. Praha: SPN, 1995.

[15] HESLIN, R., PATTERSON, M. L. Nonverbal Behavior, In: Social Psychology, New York, 1982. ISSN 2151-2590.

[16] HONZÁK, R., NOVOTNÁ, V. Jak se dobře cítit mezi lidmi. Praha: Grada Publishing, 1999. 147 s. ISBN 80-7169-772-9.

[17] KLIMEŠ, J. Partneři a rozchody. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-745-9.

[18] KOLMAN, L., ŠPALÍKOVÁ, M.: Vést a být veden. Praha : TES, 1985.

[19] KŘIVOHLAVÝ, J. Já a ty. Praha: Avicenum, 1977. 234 s.

[20] KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988, 236 s.

[21] LEŠKO, L. Náhled do sociální komunikace. Librix.eu, 2008. 99 s. ISBN 978-80-7399-466-2.

[22] MEDZIHORSKÝ, Š. Asertivita. Brno: Elfa, 1991. 75 s. ISBN 80-900197-1-4.

[23] PEASE, A., PEASE, B. Řeč těla. Praha: Portál, 2008. 360 s. ISBN 978-80-7367-921-7.

[24] PLAMÍNEK, J. Komunikace a prezentace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 200 s. ISBN 978-80-2474484-1.

[25] TOWNSEND, J. Prezentace. Praha: Portál, 2007. 112 s. ISBN 978-80-7367-214-0.

[26] VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 9788024726144.

Prezentační a komunikační dovednosti

PaedDr. Ivana Bečvářová
Ing. Veronika Humlerová

Občanské sdružení CHANCE IN NATURE – LOCAL ACTION GROUP
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

České Budějovice, květen 2013

Recenzenti: Ing. Veronika Ježková PhD.
Mgr. Miroslav Procházka PhD.

Jazykové korektury: Mgr. Libuše Nebřenská, Mgr. Lenka Ferenčíková
Grafická úprava: Jan Ferenčík

Náklad: 100
Počet stran: 68

Tisk: Typodesign s.r.o., Hany Kvapilové 10, 370 10 České Budějovice

Vzdělávejte se v kraji pod Šumavou!
www.krajempodsumavou.cz

www.chanceinnature.cz
www.ef.jcu.cz

CHANCE IN NATURE
LOCAL ACTION GROUP

Ekonomická fakulta
Faculty of Economics

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Tento studijní materiál je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.