



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



Ústecký kraj

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Modul II - Komunikace

Dnešní doba klade vysoké nároky na schopnost lidí komunikovat mezi sebou. Komunikativnost je pro mnoho personalistů také jedním z hlavních předpokladů uchazeče o zaměstnání. Tento modul je zaměřen na teorii komunikace i praktické zdokonalování dovednosti jednat s lidmi.

❖ Cíl vzdělávacího modulu:

- Podrobné seznámení se s faktory ovlivňujícími komunikaci, s druhy, formami a způsoby komunikace.
- Seminář je zaměřen na teorii neverbální a verbální komunikace, teorii rozhovorů.
- Součástí semináře je praktické zdokonalování komunikačních dovedností formou diskuse, krátkých cvičení a praktických úkolů.

❖ Časová dotace

8 hodin

❖ Obsah semináře:

- Komunikace a faktory, které ji ovlivňují
- Druhy, formy a způsoby komunikace
- Neverbální komunikace
- Verbální komunikace
- Umění klást otázky, naslouchat a mlčet
- Teorie rozhovoru, pracovní pohovor
- Role neverbální komunikace v rozhovorech



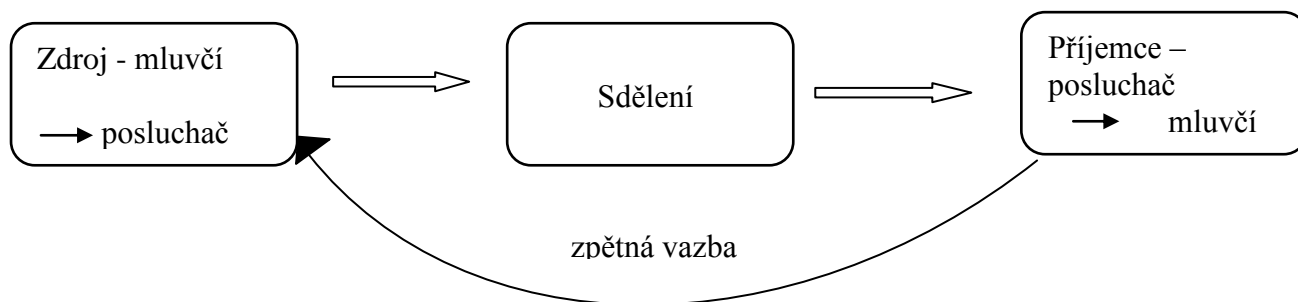
Projekt Efektivní komunikace – cesta k úspěchu

CZ.1.07/3.2.06/01.0015

Evropská obchodní akademie, Děčín I, Komenského náměstí 2, příspěvková organizace
IČ 47274611 tel. 412 516 127 e-mail: skola@oadc.cz

Komunikace

Komunikace (z lat. *communicare*, sdílet, radit se, od *communis*, společný) může znamenat dorozumívání obecně nebo také pozemní komunikace. Nás zajímá především komunikace ve smyslu dorozumívání se. Takováto komunikace není ovšem jen výsadou lidí, ale probíhá i mezi zvířaty. Můžeme ji chápat jako sdělování a sdílení informací a následnou reakci na ně. Důležitým prvkem je oboustrannost tohoto procesu. Není to tedy jen tok informací sám o sobě, podstatné je, zda a jak jsou tyto informace přijímány a interpretovány. Proto mluvíme také o sociální komunikaci.



Na procesu komunikace se podílí celá řada faktorů, které ji více či méně formují. Patří k nim např. kulturní prostředí, v němž vyrůstáme, vzory chování a způsob výchovy, tradice a zvyky, ale také momentální emoční stav nebo pohlaví.

Komunikace je předpokladem dobrých vztahů mezi lidmi, základem je dobrá vůle a schopnost porozumět druhým (tuto schopnost lze stále rozvíjet). Základní komunikační návyky zčásti dědíme, mnohé z nich si osvojujeme již v dětství a v průběhu života je stále zdokonalujeme a přidáváme k nim návyky nové. Spolu s poznatky o jiných kulturních prostředích si osvojujeme i některé odlišné komunikační prvky – např. způsoby podání ruky, zdravení, obdarovávání, lépe chápeme určité chování vycházející z rozdílných zvyklostí a tradic.

Komunikace probíhá vždy v určitém kontextu fyzickém, kulturním, sociálně-psychologickém, časovém. Fyzickým kontextem rozumíme určité konkrétní prostředí, např. místnost, přírodní prostředí, ale také obecnost. Ke kulturnímu kontextu patří životní styl, přesvědčení, hodnotový žebříček, způsoby chování, jsou to pravidla chování (i nepsaná) stanovená v rámci skupiny lidí – společnosti. Mluvíme potom o společenském chování, etiketě. Sociálně-psychologický kontext souvisí s postavením mluvčích a se vztahy mezi nimi, s mírou formálnosti a s normami platnými v daném prostředí. Časový kontext je pozice sdělení ve sledu událostí, které proběhly či probíhají. Všechny kontexty se navzájem ovlivňují.

Způsoby, formy a druhy komunikace

Rozlišujeme dva základní **způsoby komunikace** – **osobní a elektronickou**. Každý způsob má své klady a zápory, záleží také na situaci, ve které se nacházíme, v daném případě se řídíme



také zvyklostmi a společenskými pravidly.

Osobní komunikace je přímá, velkou výhodou je okamžitá zpětná vazba, můžeme sledovat i neverbální projevy a „doladit“ tak přijímané sdělení. V průběhu komunikace tak můžeme rozhodovat o dalších postupech a měnit je v závislosti na reakci těch, s nimiž mluvíme. Předpokladem jsou dobré pozorovací schopnosti a správná interpretace neverbálních projevů. Nevýhodou je, že do komunikace ve větší míře vstupují emoce. Osobní komunikace vyžaduje větší sebeovládání, vyřčené již nemůžeme smazat či opravit. Nedílnou součástí osobní komunikace je také „řeč těla“, která spoluvytváří dojem na komunikační partnery.

Elektronická komunikace využívá moderní informační technologie, především mobilní telefony a internet (komunikace prostřednictvím SMS, MMS, e-mailu, ICQ aj.). Předností tohoto způsobu komunikace je bezesporu rychlost, možnost evidence, posílání příloh, můžeme si předem promyslet obsah této komunikace, případně ho opravit či vymazat. Záporům je téměř nulová zpětná vazba, rozhodně nelze okamžitě reagovat podle aktuálního stavu situace. Nevýhodou může také být, že e-maily se špatně ničí. Myslíme, že jsme je vymazali, ale často zůstávají na serverech. Elektronická sdělení lze také snadno zveřejnit. Nejsou důvěrnou komunikací. Některá sdělení bychom z etických důvodů nikdy neměli realizovat tímto způsobem, např. by takto neměl sdělovat zaměstnavatel výpověď svému zaměstnanci, e-mailem také neposíláme pozvání na velmi důležitou akci osobního charakteru.

Důležitým pojmem u způsobu komunikace jsou **komunikační kanály**, tj. prostředky nebo média, přes které se proces komunikace uskutečňuje. Většinou se zapojuje více kanálů najednou např. hlasový, zrakový, hmatový či různé druhy médií. Při realizaci komunikace se uplatňuje také komunikační kód, kterým v komunikaci mezi lidmi je nejčastěji jazyk, ale mohou to být i jiné kódy např. signály, obrázky, Morseova abeceda aj.

Formy komunikace

Intrapersonální komunikace – komunikace, kterou vedeme sami se sebou. Snažíme se tak „s odstupem“ řešit nějakou náročnou situaci, vnitřní konflikt, zároveň se o sobě dozvídáme něco nového a posuzujeme vlastní chování a jednání nebo jen své pocity. Můžeme sami sebe o něčem přesvědčit a vnitřně argumentovat pro nebo proti určitým rozhodnutím.

Interpersonální komunikace – komunikace s osobou, s níž jsme v nějakém vztahu. Může to být i několik osob. Probíhá formou osobního kontaktu, prostřednictvím elektronických médií aj. Vždy záleží na předmětu komunikace a na zvolených prostředcích. Na základě této komunikace mohou vznikat nové osobní vztahy, můžeme dále udržovat nebo také zničit již stávající osobní vztahy. Prostřednictvím této komunikace se dozvídáme o lidech nové informace a vzájemně se ovlivňujeme.

Rozhovor (pohovor) – zvláštní druh interpersonální komunikace uskutečňovaný formou otázek a odpovědí. Dozvídáme se něco o druhých, o jejich znalostech, schopnostech a možnostech, můžeme jim poradit nebo si také nechat poradit.

Komunikace v malé skupině – skupina pěti až deseti lidí. Svůj život z velké části žijeme právě ve skupinách – škola, zaměstnání, společenská setkání, neformální konverzační skupiny, ať už komunikujeme osobně či přes internet. Základem této komunikace je určitý vztah nebo



nějaký úkol. Lidé ve skupině sdílejí znalosti a zkušenosti, řeší konflikty a problémy, vzájemně na sebe působí a ovlivňují se. Dozvídáme se o lidech a o jejich jednání nové informace.

Veřejná komunikace – komunikace mezi mluvčím a posluchači, kterých může být jen několik nebo také stovky či tisíce. Touto formou nás druzí informují či přesvědčují a my na tyto informace reagujeme, vysíláme tak zpětnou informaci o svých postojích a názorech. Probíhá osobně nebo prostřednictvím médií.

Masová komunikace – vychází z jednoho zdroje a je určena velkému počtu příjemců, kteří mohou být po celém světě. Tuto komunikaci využíváme velmi často, měli bychom však být rozumnými a kritickými uživateli.

Každá komunikace probíhá s určitým záměrem, jsme k ní motivováni snahou dosáhnout nějakého cíle. Obecně mají všechny formy **pět společných hlavních cílů**:

- učit se (získávat nové znalosti o sobě, o ostatních, o světě)
- spojovat (vytvářet vztahy a vazby, reagovat na jiné lidi)
- pomáhat (naslouchat a nabízet radu či řešení)
- ovlivňovat (souhlasit či nesouhlasit s ostatními a tím posílit nebo měnit jejich postoj či chování)
- hrát si (těšit se i z maličkostí, umět se povznést nad problémy, vychutnat si okamžitý zážitek)

Obecně rozšířené názory na mezilidskou komunikaci

Čím více člověk komunikuje, tím jsou jeho komunikativní schopnosti lepší. – Platí to však pouze za předpokladu, že má správné komunikativní návyky. Špatné postupy k efektivní komunikaci nevedou.

Jsou-li si dva lidé navzájem blízcí, nemusí výslovně mluvit o svých potřebách a požadavcích. Druhý by je měl znát. – Tento názor je bohužel často příčinou mnoha problémů v mezilidských vztazích. Partner nechte naše myšlenky, pokud si to myslíme, často tím blokuje otevřenou komunikaci. Na druhou stranu je potřeba říci, že existují lidé, kteří mají mimořádně vyvinutou intuici a mohou odhadnout pohnutky partnera.

Konflikt je známkou toho, že ve vztahu je nějaký problém. – Naopak, konflikt je zcela normálním jevem v každém vztahu a pokud k němu přistupujeme konstruktivně, může vztahu i jednotlivcům prospět.

Vůdcem nebo dobrým komunikátorem se člověk rodí. – Vůdčí schopnosti, stejně jako schopnost naslouchat a komunikovat jsou naučené dovednosti, musíme respektovat určité zásady.

Tréma či různé obavy při veřejných vystoupeních jsou něčím nepatřičným a je třeba je odstranit. – Většina řečníků je před svým vystoupením a často i během něj nervózní, navíc je třeba říci, že trémy či obavy z komunikace se nelze navždy zbavit, je to reakce organismu na stres a k životu patří, můžeme jen eliminovat jejich působení na naši psychiku.



Druhy komunikace

- **neverbální** – často bývá označována také pojmem „řeč těla“ a zahrnuje celou řadu oblastí od výrazu tváře přes podání ruky až k prostorové komunikaci.
- **verbální** – komunikace s využitím jazyka a mimojazykových projevů (práce s hlasem), patří sem i umění naslouchání, kladení otázek, vedení rozhovoru aj.
- **metakomunikace** – neboli komunikace o komunikaci, je jakýsi komentář k vlastní komunikaci formou řečnických otázek či vsuvek (např. Určitě mi rozumíte. Asi víte, co tím chci říci.)

Neverbální komunikace

Neverbální komunikaci můžeme charakterizovat jako komunikaci beze slov. Patří sem např. to, jak chodíme, zda se usmíváme a jak, jaký máme výraz tváře, jestli udržujeme oční kontakt, jak se oblékáme a mnoho dalších prvků. Důležité přitom je, zda tyto projevy někdo přijímá a reaguje na ně.

Neverbální komunikace většinou provází jazykové projevy, ale může existovat i zcela samostatně. Prostřednictvím neverbální komunikace můžeme svá verbální sdělení zdůraznit, doplnit, nahradit, upravit nebo i popřít.

První dojem, image, osobní image

- první dojem se vytváří během prvních vteřin při setkání, může významně ovlivnit následující utváření názoru na člověka či další jednání s ním. Všimáme si zpravidla vzhledu, úsměvu, pozdravu, podání ruky, chůze aj. **První dojem nelze udělat dvakrát**, proto zejména u pracovních pohovorů platí, že bychom měli udělat vše proto, abychom působili co nejlepším dojmem.

Image – na rozdíl od prvního dojmu je proměnlivý, může se lišit podle profese, věku, pozice, typu osobnosti atd. Každý má svůj image – kladný či záporný. **Osobní image** se týká jednotlivce, každý má právo si zvolit svůj vlastní. Někdy mluvíme o tzv. očekávaném image – např. při pracovních pohovorech se očekává od uchazeče/uchazečky vhodné oblečení. Totéž platí i pro některé profese.

Podání ruky

Významným prvkem neverbální komunikace a součástí prvního dojmu je podání ruky. U nás platí pravidla společenské hierarchie, tj. že společensky významnější člověk podává ruku společensky méně významnému. Navíc platí, že stisk ruky by měl být krátký a pevný. Rozhodně nepodáváme ruku jako „leklou rybu“ nebo ji druhému nedrtíme. Rukou příliš netřese, vyvarujeme se poplácávání po ramenou nebo autoritativního dvojího stisku (ruka – loket, ruka – nadloktí). Budeme-li si podávat ruku s cizincem (vítání cizí delegace), je vhodné si předem zjistit, jaké jsou zvyklosti v jeho zemi. Může platit jiná společenská hierarchie (arabské země), v některých zemích jsou zdrženliví při podávání ruky (Skandinávie), někde se místo podání ruky používá úklona nebo se podávají obě ruce,



v některých zemích je podání ruky doprovázeno líbáním na tvář apod. Tyto zvyklosti je třeba respektovat, abychom se vyvarovali společenského faux pas.

Výraz, emoce, oční kontakt

Člověk je tvor, který má velmi výraznou **mimiku**, tedy pohyby obličejových svalů a orgánů. S jejich pomocí dokážeme vyjadřovat emoce, souhlas či nesouhlas nebo sympatie. Důležitou úlohu zde hraje úsměv, který by měl být přirozený. Úsměv je prvním signálem přátelství, vstřícnosti a ochoty komunikovat.

Emoce, které můžeme vyjádřit, rozdělujeme na tzv. pravé a hrané. Pravými emocemi jsou štěstí, překvapení, strach, radost, smutek, hněv/zlost, odpor. Někdy bývají ještě uvedeny spokojenost a zájem. V některých kulturách se emoce otevřeně nevyjadřují, jednání s příslušníky takovýchto kultur je proto velmi obtížné. Hrané emoce jsou většinou snadno rozpoznatelné, jsou delší a intenzivnější než ty pravé, mohou působit „uměle“. Někteří lidé jsou na mimické projevy zvláště citliví, jsou to zejména nevyrovnaní, labilní jedinci.

Nejvýraznější částí obličeje, která se výrazně podílí na mimice, jsou oči. **Oční kontakt** má proto při každé komunikaci zvláštní význam. Normální délka očního kontaktu v rámci hovoru činí přibližně 50 – 60 % jeho trvání. Mluvíme-li k většímu počtu posluchačů, měli bychom rozdělit svou pozornost na celé publikum, ale neměli bychom třeštit očima z jednoho posluchače na druhého. Při zrakové komunikaci záleží však nejen na délce pohledu, ale i na jeho charakteru. Rozlišujeme různé druhy pohledů – přímý, vyhýbavý, těkavý, hodnotící, nepřítomný. Významným projevem nervozity, nejistoty či neochoty komunikovat je také odklon pohledu – nahoru, dolů. Pohled odkloněný do boku může vyjadřovat nezávislost či odolnost.

V rámci neverbální komunikace se lze dorozumívát i prostřednictvím gest, nejčastěji se jedná o pohyby hlavy a rukou. **Gesta** jsou pohyby sociálně naučené, množství a rychlost gestikulace závisí na temperamentu a může se v různých kulturách velmi výrazně lišit. Gesta můžeme rozdělit na ilustrativní (doprovázející mluvený projev), sémantická (mají svůj vlastní význam, lze je používat samostatně) a akustická (např. luskání prsty, písknutí aj.). Podobnou funkci jako gesta mají také různé symboly či značky (např. dopravní značky, piktogramy ve zdravotnických zařízeních apod.).

Gesta mohou mít v různých kulturách různé významy, proto bychom je měli používat s mírou, abychom se nedostali do nepříjemné situace, např.

- mávat rukou je urážlivé v Nigérii a Řecku
- ukazování prstem je považováno za nezdvořilé v mnoha zemích Středního východu
- uklánět se méně než hostitel se v Japonsku považuje za výraz nadřazenosti
- dát si nohu na stůl nebo na židli se v některých kulturách Středního východu pokládá za urážlivé



K řeči těla neodmyslitelně patří také **postoj a vyjadřování se pohybem**. Postoj vyjadřuje míru jistoty a sebevědomí člověka, může prozrazovat nervozitu, vstřícnost, ale i nepřátelství až agresi. Při komunikaci dvou lidí může být jejich konfigurace souběžná (oba ve stejném postavení) nebo nesouběžná (jeden z účastníků dialogu je v dominantním postavení). Při sdělování prostřednictvím pohybu bychom měli dbát na to, aby naše pohyby byly koordinované a harmonické. Rozlišujeme přitom bodové činnosti (jeden pohyb – např. zvednutí tužky), pohybové sekvence (sledujeme celý pohybový děj – např. mytí nádobí, podání ruky) a pohybové prezentace (pohyb po určitou dobu – např. od vstupu do místnosti až do odchodu). Sledujeme-li pohybové vyjadřování nějakého člověka, soustředíme se na rozsah pohybu do šíře a četnost pohybů (záleží na temperamentu), zvýšený počet pohybů nám naznačuje nervozitu či nejistotu komunikačního partnera. Všímáme si také různorodosti pohybů, protože znázorňují momentální emoční stav člověka.

Prostorová a teritoriální komunikace je důležitou součástí neverbální komunikace, přestože o tom málokdy přemýšlíme. Podle vztahu mezi lidmi rozlišujeme čtyři vzdálenosti:

- **intimní** – odstup 45 cm a méně, většina lidí považuje tuto vzdálenost za nevhodnou na veřejnosti, někdy se jí nelze vyhnout (výtah, dopravní prostředky), pak alespoň uhýbáme pohledem, abychom poskytli určité soukromí
- **osobní** – rozmezí od 45 cm do 1,2 m. Vymezuje osobní prostor, určitou ochrannou „bublinu“, kterou se snažíme udržet nenarušenou vniknutím někoho druhého. Je to prostor pro podání ruky, do tohoto prostoru dovolujeme vstoupit jen určitým lidem.
- **společenská** – od 1,2 m do 3,7 m. Zde se ztrácí pohled na detaily, řeší se neosobní záležitosti a tento prostor je určen pro společenskou komunikaci. Čím formálnější komunikace, tím větší vzdálenost. Tento typ vzdálenosti se často projevuje také v uspořádání stolů při jednáních.
- **veřejná** – vzdálenost větší než 3,7 m. Je to vzdálenost, která nás chrání, umožňuje obrannou reakci.

Teritorialita je dalším aspektem komunikace, který souvisí s prostorem. Existují tři typy teritorií:

- **primární teritoria** – zóny, které můžeme označit za vlastní (pokoj, stůl, kancelář)
- **sekundární teritoria** – zóny, které nám nepatří, ale jsme s nimi spojeni (např. obvyklý stůl v kavárně, místo ve školní třídě, místo venku, kam si chodíme odpočinout)
- **veřejná teritoria** – zóny otevřené všem, může je vlastnit nějaká osoba nebo organizace, ale užívají je všichni (kina, restaurace, nákupní centra)

Zpětná vazba

Zpětná vazba nám umožňuje sledovat reakci okolí, závisí však na schopnosti a ochotě vnímat signály, které nám ji poskytují. Rozlišujeme dvojí zpětnou vazbu: vlastní zpětná vazba – sami



sebe slyšíme, vnímáme, posuzujeme, a zpětná vazba od druhých posluchačů – tuto zpětnou vazbu nám poskytují z velké části právě prvky neverbální komunikace, které doprovází daný mluvený projev, patří sem zejména používaná gesta, jejich vhodnost, přiměřenost, četnost, úsměv, souhlasné pokývnutí nebo třeba výraz nesouhlasu – otočení se, případně odchod z místnosti. Zpětná vazba je velmi důležitá pro další postup při jednání, měli bychom tedy zachytit a vyhodnotit signály a umět na ně vhodně reagovat.

Verbální komunikace

Verbální komunikace zahrnuje jazykové i mimojazykové projevy. Uskutečňuje se prostřednictvím určitého kódu, jímž je většinou jazyk ve své ústní i písemné podobě. Abychom dokázali efektivně komunikovat, měli bychom zvládat tři základní dovednosti:

- umění mluvit
- umění naslouchat
- umění mlčet.

Při verbální komunikaci není důležitý jen obsah sdělení, tedy co sdělujeme, ale také jeho forma, tedy jak ho sdělujeme. **Hlas a jeho tón** vyjadřuje ve verbální komunikaci kultivovanost a vnitřní pocity. Měli bychom ovládat a kontrolovat svůj hlas z hlediska síly, správného frázování, tónu a přízvuku. Různým tónem hlasu lze vyjádřit stejnou skutečnost tak, aby byla pokaždé jinak interpretována (neutrální oznámení, ironie, uklidnění, vztek). Pozor! Naše vnitřní pocity se mohou odrazit v našem projevu, a to i v rozhovoru uskutečněném po telefonu. Úsměv je v telefonu „slyšet“. Jediné, co nemůžeme ovlivnit, je barva hlasu, která je nám dána. V průběhu života se vyvíjí, ale nemůžeme ji od základu změnit.

Při mluvených i psaných projevech bychom měli dbát také na výběr vhodných jazykových prostředků. V psaných textech, jsou-li formální, bychom měli užívat zásadně spisovného jazyka. V mluvených projevech máme širší volbu: je-li projev formální, zvolíme spisovný jazyk, při neformálním setkání můžeme hovořit i obecnou češtinou. Vulgarismy a slangové výrazy do mluvených projevů na veřejnosti či ve společnosti (i malé) nepatří.

Jednoduchým jazykovým projevem je již **pozdrav**. Už to, jakým způsobem lidé vysloví pozdrav či osloví někoho dalšího, svědčí o jejich vyrovnanosti či nevyrovnanosti, míře nervozity, sebevědomí, arogance, lhostejnosti aj. Ani u pozdravu bychom neměli zapomenout na přísloví „Jiný kraj, jiný mrav.“ a tolerovat u cizinců chování, které je pro nás nezvyklé. Naopak to, co pro nás může být neslušné, je jinde tolerováno a je to bráno až jako národní zvyk (např. Španělé skáčou do řeči).

Krátký pozdrav, přivítání či přípitek zvládneme většinou bez větších problémů. Ty mohou nastat při **souvislých mluvených projevech**. Základem úspěšnosti jakéhokoli projevu je jeho připravenost. Je jen málo situací, kde si můžeme dovolit mluvit bez přípravy, aby se to neodrazilo v našem projevu. Součástí přípravy by mělo být také hlasité přeříkání mluveného projevu, ideálně před zrcadlem, abychom zároveň posoudili neverbální prvky komunikace a odstranili případné nedostatky. Mluvený projev bychom nikdy neměli číst!!! Jediným člověkem, který svůj projev může celý přečíst, je prezident republiky nebo vysoce postavený státní úředník. Jako oporu si lze připravit kartičku v maximálním rozměru A5. Máme-li větší



formát, měli bychom mít tvrdé desky. Na takovou kartičku si poznamenejme nejdůležitější body, ne text, abychom se dobře orientovali. Můžeme využít také symboly, barvy apod.

Umění naslouchat a mlčet

Stejně důležité jako vyjadřovací schopnosti je i **umění naslouchat**. 80% pracovního života nasloucháme. Při aktivním naslouchání je důležité dávat pozor nejen na obsah sdělení, ale i na pocity a emoce s tímto sdělením spojené.

Proces naslouchání můžeme rozdělit na **čtyři fáze**:

- pozornost a soustředění (příjem signálů),
- dešifrování (porozumění),
- paměťové zvládnutí (zapamatování),
- kritické myšlení (hodnocení)
- zpětnou vazbu (reakci).

Chceme-li **efektivně naslouchat**, měli bychom se soustředit na to, co je nám sdělováno, a to nejen na samotný obsah, ale také na formu sdělení (hlasitost, tón), abychom si vytvořili celkový obraz. Během naslouchání si můžeme udělat základní poznámky – klíčové body – abychom nerušili mluvčího během projevu a nezapomněli, k čemu jsme se chtěli vyjádřit. Pokud nerozumíme, nebojme se položit otázku. Snažme se omezit svůj mluvený projev a dejme větší prostor partnerovi. Abychom byli objektivní, měli bychom se pokusit myslet jako mluvčí a rozhodně bychom měli reagovat jen na jeho myšlenky, ne celkově na osobu.

Mlčení má také své místo v komunikaci. Mlčením přimějeme druhou stranu k řeči a získáváme informace, aniž bychom je požadovali. Mluvčímu poskytuje čas na přemýšlení, na formulaci a uspořádání obsahu verbálního sdělení. Někteří lidé používají mlčení jako zbraň, kterou chtějí druhého zranit (tichá domácnost).

Mlčením lze zabránit komunikaci určitých sdělení, je to způsob, jak se vyhnout určitým tématům, lze zabránit emotivní reakci či vyřčení něčeho, čeho bychom později mohli litovat. Někdy mlčením sdělujeme rozhodnutí nespolutracovat či vzdorovat. Často jím dáváme najevo rozmrzelost nebo zlost.

Teorie rozhovoru, pracovní pohovor

Rozhovor, příp. pohovor, je jednou z forem verbální komunikace. Každý rozhovor má určitou strukturu:

- úvodní vstup a představení se
- navázání rozhovoru – fáze označovaná také jako „lámání ledů“, obvykle zahájena nějakou neutrální otázkou. Zde je vhodné znát při jednání se zahraničním partnerem zvyklosti dané země.
- vlastní rozhovor
- závěr (shrnutí, poděkování, rozloučení)

V rámci rozhovoru se mohou vyskytnout i určité zlovyky, představující určité berličky pro zakrytí nedostatků, neznalosti nebo rozpaků, např. parazitní slova, šroubovanost řeči,



afektovanost, ale i dlouhý monolog či skákání do řeči (při jednání se zahraničními partnery může dojít k nedorozumění z neznalosti zvyklostí).

Především je třeba myslet na to, že se jedná o dialog. Každá strana by tedy měla mít stejný prostor pro vyjádření svých myšlenek, názorů, postojů a argumentů. Obě strany by se měly také navzájem respektovat a chápat.

Rozhovory můžeme v zásadě rozdělit na řízené, neřízené a kombinované, přičemž každý typ má své určité přednosti a nedostatky.

Neřízené neboli volné rozhovory jsou typické pro běžná neformální setkání, volně plynou bez jakéhokoli tematického nebo časového omezení. Výhodou těchto rozhovorů je, že z volného vyjadřování většinou získáme větší množství informací, více poznáme osobnost komunikačního partnera. Nevýhodou naopak je časová náročnost, hodně nedůležitých detailů a poměrně časté odbíhání od tématu.

Řízené rozhovory nebo také interview pracují s předem připravenými otázkami s určitým cílem, často se používají pro výzkumné či statistické účely, jde nám o přesné informace či podstatu věci. Jejich výhodou je, že se soustředíme jen na ty informace, které skutečně chceme zjistit, šetříme tak čas a odpovědi můžeme mezi sebou porovnávat. Nevýhodou je určitá neosobnost takového rozhovoru, nemusíme zachytit všechny důležité informace, komunikační partner nemá možnost se volně vyjádřit.

Proto se často využívá třetí forma – kombinované rozhovory, které v sobě spojují výhody obou předchozích forem a eliminují jejich nevýhody.

Rozhovory můžeme dále členit např. podle jejich cíle (poradenský, hodnotící, s cílem poznat, změnit nebo přesvědčit).

Umění klást otázky

Základem rozhovorů jsou otázky, které jsou projevem zájmu o druhou osobu, pomáhají udržovat pozornost a nutí k přemýšlení, můžeme jimi získat čas, snižují napětí, mohou zabránit konfliktu, můžeme jimi řídit rozhovor a směřovat ho k určitému cíli.

Typy otázek:

- otevřené a uzavřené otázky
- otázky podceňující partnera
- otázky sugestivní
- ironické otázky
- rétorické otázky (řečnické)
- informační otázky
- motivační otázky
- kontrolní otázky
- protiotázky



Pracovní pohovory jsou specifickým druhem rozhovoru, v němž se spojují všechny výše uvedené komunikační dovednosti. Jsou v nich kladeny vyšší nároky z hlediska komunikace jak na uchazeče, tak na personalisty. Velmi důležitou roli zde hrají pozorovací schopnosti personalistů. Právě při pracovních či přijímacích pohovorech je kladen důraz na verbální i neverbální projev uchazeče, rozhodující úlohu má také první dojem. Leckdy už první dojem může z velké části rozhodnout, zda a jak bude pohovor pokračovat.

Při průběhu pohovorů nás ovlivňuje celá řada faktorů, např. prostředí, složení personální komise, místo a čas konání, očekávání obou stran i to, zda a jaký image je vyžadován či předpokládán. Uchazeč by k pohovoru měl jít vždy patřičně oblečen a upraven, měl by mít připravený krátký úvod, v němž se představí a sdělí, proč by chtěl získat danou pozici. Měl by mluvit jasně a zřetelně, přiměřeně hlasitě, se správnou výslovností a intonací. Chce-li se na něco zeptat, má možnost až tehdy, je-li k tomu vyzván, příp. na konci pohovoru.

Pracovní pohovor **ukončuje vždy personalista**, nikdy uchazeč, i když by po několika otázkách ze strany personální komise zjistil, že o toto místo nemá zájem.

Role neverbální komunikace v rozhovorech

Během rozhovoru jsou neverbální projevy sledovány ve stejné míře jako mluvený projev. Při přijímacím pohovoru často jeden z personalistů sleduje pouze neverbální komunikaci uchazečů. Důležité proto je už to, jakým způsobem uchazeč vejde do dveří a pozdraví, jak sedí na židli a jak se projevuje během rozhovoru. Na druhou stranu není tento druh komunikace všemocný a nelze se spoléhat na to, že pokud budeme dobře vystupovat a dodržovat výše uvedená doporučení, nemusíme se nijak jinak připravovat. Verbální a neverbální stránka komunikace by měla být v rovnováze.

Otázky a praktické úkoly pro procvičení

Viz přílohy: Pracovní listy 1, 2, 3, 4

Doporučená literatura

Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi – Komunikace, Grada Publishing, a.s., Praha 2005

Zdroje

Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi – Komunikace, Grada Publishing, a.s., Praha 2005

Joseph A. DeVito: Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing, a.s., Praha 2008

Peter Clayton: Řeč těla, Cesty 2004



Projekt **Efektivní komunikace – cesta k úspěchu**

CZ.1.07/3.2.06/01.0015

Evropská obchodní akademie, Děčín I, Komenského náměstí 2, příspěvková organizace

IČ 47274611 tel. 412 516 127 e-mail: skola@oadc.cz