



Projekt „Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“ CZ.1.07/3.2.06/01.0015
Tento projekt je spolufinancován evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR

Efektivní komunikace – cesta k úspěchu

Modul 2: Komunikace verbální a nonverbální

Zpracovatel : Mgr. Liana Cihelková, Ing. Jaromír Zajiček, Mgr. Milan Soukup



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

Modul II – Komunikace verbální a nonverbální

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.
- Charakteristika způsobů jednání a vyjednávání.
- Seznámení se základními způsoby posuzování osob z různých hledisek.
- Seminář je zaměřen na teorii vzniku stresových situací a na různé možnosti a techniky boje proti stresu.
- Charakteristika druhů a způsobů prezentací.
- Seznámení s pravidly vytváření různých druhů prezentací a s možnostmi využití komunikačních technologií.
- Seminář je zaměřen na teorii tvorby prezentací a veřejného projevu.
- Charakteristika public relations.
- Způsoby realizace PR ve firmách, společnostech a organizacích.
- Seminář je zaměřen na teoretické znalosti v oblasti PR, zejména utváření firemního image a spolupráce s médii.
- Součástí seminářů je praktické zdokonalování komunikačních dovedností formou diskuse, krátkých cvičení a praktických úkolů a prezentačních dovedností.

❖ Časová dotace

32 hodin



❖ Obsah

Část 1

- 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

Část 2

- Jednání a vyjednávání
- Znalost lidí a jejich povah, odhad a intuice
- Stres a frustrace
- Techniky boje proti stresu
- Konflikty, typy konfliktů a jejich řešení

Část 3

- Veřejný projev, prezentace
- Druhy a způsoby prezentace
- Tvorba prezentací, pravidla
- Nejčastější chyby řečníků, chyby v prezentacích
- Jak reagovat na vyrušování, námitky a obtížné otázky

Část 4

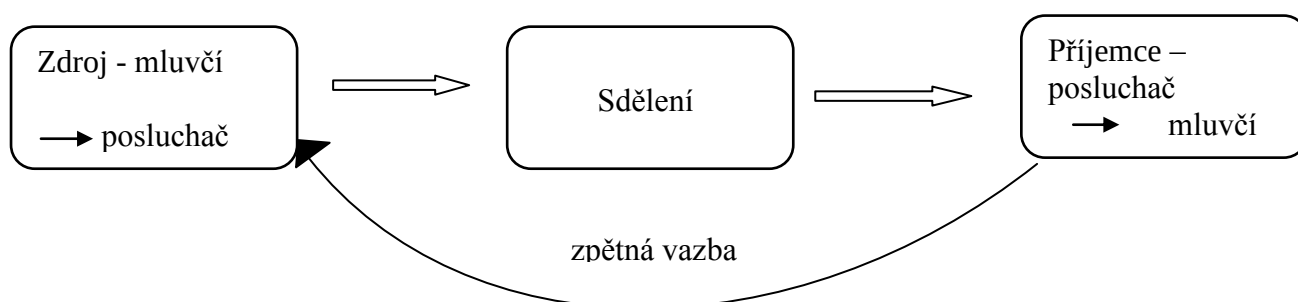
- Charakteristika PR
- Veřejné mínění, image organizace, identita organizace
- Způsoby realizace PR – ucelené akce, events, dny otevřených dveří
- Spolupráce s médii
- Osoba tiskového mluvčího
- Specifické formy PR



Kapitola 1 – Komunikace, její druhy a formy, rozhovory

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. Nemí 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 okamžité zážitky)

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 nečte naše myšlenky, pokud si to myslíme, často tím blokujeme 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



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

– 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 těkat 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 dorozumívat 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



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

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 přeřikání 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.



PRACOVNÍ LIST 1 – KOMUNIKACE, KULTURA

1. Co pro Vás osobně znamená komunikace?



2. Jak spolu souvisí komunikace a kultura?

3. Co je vlastně kultura?



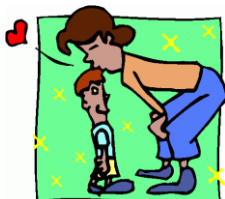
4. Co vidíte na obrázku?

5. Jak souvisí vnímání tohoto obrázku s kulturou a komunikací?

6. Určete u těchto příkladů formu komunikace:

- a) novoroční projev prezidenta v televizi
- b) hádka mezi partnery
- c) „hlasité“ přemýšlení
- d) rozhovor se známým hercem mimo média
- e) vysílání zpráv v rozhlasu
- f) přednáška na vysoké škole
- g) práce studentů na projektu
- h) příprava argumentů pro nadcházející jednání

7. Vyškrtejte obrázky, které nevyjadřují mezilidskou komunikaci:



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

PRACOVNÍ LIST 2 – NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

1. Přiřadte správný pojem k definici:

mimika	zkoumá postoj, držení těla
haptika	prostorová komunikace
kinezika	výrazové pohyby rukou, doprovázejí řeč
proxemika	komunikace dotykem, např. podání ruky
gestika	nauka zabývající se pohyby těla
posturologie	vyjadřování výrazem tváře

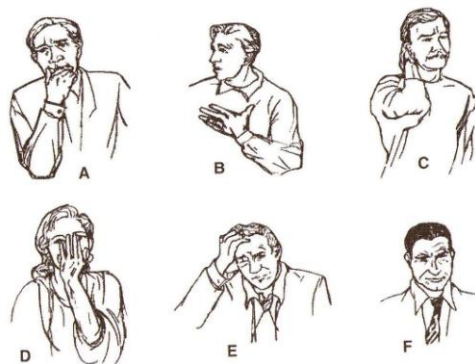
2. Jak se cítí muž na obrázku? V jakém vztahu je se ženou?



Zdroj: Umění jednat s lidmi 2 – Jaroslav Štěpaník

Přiřadte k obrázkům vnitřní význam gest:

1. upřímnost
2. stud
3. rozhodnost
4. bezradnost
5. zamyšlenost
6. váhavost



| 65 |

Zdroj: Umění jednat s lidmi – Jaroslav Štěpaník



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

3. V jakém emočním stavu se nacházejí tito lidé?



Zdroj: Umění jednat s lidmi 2 – Jaroslav Štěpaník



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

4. Malý test

A. Pro příjemný průběh komunikace považuji za důležité dodržet tzv. rovinu očí:

- a) ano
- b) ne

B. Při krátkém jednání se zastaví dva lidé. Jeden z nich je výrazně vyšší. Jak zareaguje velikán, má-li dobrou empatii, dokáže se vcítit do situace a pocitů druhé strany?

C. Jakou vzdálenost v centimetrech považujete za vhodnou při jednání dvou neznámých osob?

D. Pokud jste na první otázku odpověděli „ano“, jak roviny očí při jednání dosáhnete?

E. Jako šéf nabídnete podřízenému místo k sezení:

- a) u svého kancelářského stolu
- b) u konferenčního stolku a sám/sama zůstanete u kancelářského stolu
- c) u konferenčního stolku, kam si také předsednete

F. Svému protějšku nabídnete místo:

- a) naproti Vám
- b) vedle Vás
- c) v úhlopříčce

G. Kdo je dominantní ve dvojici jednajících, když jeden stojí a druhý sedí?

- a) stojící
- b) sedící
- c) jak kdy

Zdroj: Umění jednat s lidmi 2 – Jaroslav Štěpaník



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

PRACOVNÍ LIST 3 – VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

1. Popište co nejpodrobněji obrázek včetně Vašich pocitů, měli byste mluvit nejméně 1 minutu:



2. Cvičení:

- a) Vyslovte větu „Kdeže jste to slyšel?“ ve variantách:
- se zájmem
 - výsměšně
 - nepřátelsky, útočně
- b) Řekněte větu „Nemám žádnou takovou informaci.“ ve variantách:
- s lítostí
 - odmítavě
 - lhostejně
- c) Větu „To je opravdu zajímavý člověk.“ sdělte ve variantách:
- s nadšením
 - ironicky
 - s nezájmem
- d) A ještě jednu větu „Jsem skutečně rád/-a, že jsi přišel včas.“ následujícím způsobem:
- s potěšením, upřímně
 - s neskrývaným výsměchem
 - s otevřenou agresí

3. Jste v pozici nadřízeného. Odpovězte na slova podřízeného první myšlenkou, která Vás napadne:

- Přišel jsem sice pozdě, ale zůstanu tu o něco déle.
- Nemáte pravdu!
- Nechápu, co se Vám na mně pořád nelíbí.



4. Řekněte alespoň třikrát rychle za sebou:

- a) Kotě v bytě hbitě motá nitě.
- b) Šla Prokopka pro Prokopa, pojd' Prokope pojíst oukropa.
- c) Měla babka v kapse brabce, brabec babce v kapse píp. Zmáčkla babka brabce v kapse, brabec babce v kapse chcíp.

5. Ve které zemi se zdraví takto (Dobrý den!)? Přiřadte:

Gudde moiën!	Litva
Guten Tag!	Filipíny
Goddag!	Turecko
Sveiki!	Španělsko
Bongu!	Francie
Buenos días!	Bulharsko
Supa!	Řecko
Buon giorno!	Švýcarsko
Dobar den!	Malta
Magandang araw!	Izrael
Bonjour!	Německo
Kalimera!	Keňa (Samburové)
Grüezi!	Itálie
Shalom!	Lucembursko
Merhaba!	Dánsko



PRACOVNÍ LIST 4 – ROZHOVORY

1. Uveďte příklady k jednotlivým typům otázek:

Otevřená otázka:

Uzavřená otázka:

Otázka a protiotázka:

Ironická otázka:

Kontrolní otázka:

Sugestivní otázka:

Otázka podceňující partnera:

2. Uveďte:

e) 5 způsobů, jak dát najevo, že nasloucháte

.....

.....

.....

f) 5 způsobů, kterými naopak ukážeme nezájem

.....

.....

.....

3. Jaké téma byste zvolili pro úvod rozhovoru (lámání ledů) při setkání :

a) S Angličanem

b) S Italem

c) S Japoncem

4. Které dárky byste neměli dát těmto cizincům:

a) Indům

b) Číňanům

c) Arabům



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

Kapitola 2 – Jednání, vyjednávání, konflikty a jejich řešení

Jednání a vyjednávání

Předpokladem úspěšného jednání s lidmi jsou tři oblasti:

- umění znát sám sebe
- umění vyznat se v ostatních
- umění odhadnout situaci

Pro poznání vlastní osobnosti můžeme využít různých zdrojů. Prvním z nich je to, jak sami sebe vidíme, jak se vidíme ve srovnání s ostatními. K tomu může sloužit tzv. autoportrét, který si sestavíme. Jako jednotlivé body zde můžeme uvést např. dobré a špatné vlastnosti, to, čeho si sami na sobě ceníme nebo naopak, čeho bychom se chtěli zbavit, v jakých situacích reagujeme klidně a které nás rozčílí apod.

Dalším zdrojem je to, jak nás vnímají jiní. Mohou to být přátelé, spolupracovníci, naše děti i cizí lidé, kteří vyjádří svůj názor na nás. Zajímavé může být také zamyšlení se nad tím, jak o nás mluví ostatní v naší nepřítomnosti, nebo co se nám nelíbí na jiných lidech a proč. Někdy tak dojdeme k novým poznatkům vlastní osobnosti, které lze dobře využít při jednání a vyjednávání.

Třetím zdrojem jsou potom naše výkony a výsledky v porovnání s ostatními. Porovnávat můžeme sami nebo to mohou udělat jiní.

Pro **hodnocení osobnosti** ať už z našeho pohledu nebo z pohledu druhých slouží různé hodnotící škály, od jednoduchých podobných známkování ve škole až po složité, které rozliší přesnou míru zkoumaného jevu. Posuzujeme např. vlastnosti, dovednosti, schopnosti, znalosti aj. Prostředkem pro toto posouzení jsou např. psychologické a inteligenční testy, různé znalostní testy, dotazníky apod. Míra objektivity těchto testů je různá, záleží na tom, jak širokou oblast zkoumání zahrnuje, zda jsou vyhodnocovány lidmi či počítačem, kolik lidí hodnotí atd.

Při práci s lidmi je důležitá také **sebedůvěra, zdravé sebevědomí a pozitivní myšlení**. Věříme-li si, působí naše jednání také přesvědčivě. Naopak nemáme-li sami k sobě důvěru a působíme-li nejistě, přenášíme tyto pocity také na protistranu a odrazí se to na vzájemném jednání. Navíc může nedostatek sebevědomí vést k tomu, že si stanovujeme nepřiměřené cíle a úkoly, které mohou být nad naše síly – přeceňujeme se. Opačnou tendencí lidí s nízkým sebevědomím je podceňování vlastních schopností a časté řešení této situace „útekem“ od reality.

Cestou k sebedůvěře a ke zdravému sebevědomí je realistické vidění, kladení si takových cílů, které jsme schopni splnit, a pozitivní myšlení.

Myslet pozitivně lze kdykoli a při čemkoli. Každý den bychom měli zhodnotit z hlediska pozitivních zážitků. Proč? Platí jednoduché pravidlo: Abychom z paměti vymazali negativní zážitek, potřebujeme deset zážitků pozitivních. Mohou to být úplné maličkosti, podstatou je,



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

že v nás vyvolávají uspokojení a dobrý pocit. Už Marcus Aurelius počátkem našeho letopočtu říkal: „*Nebud' rozmrzelý, ani neochabuj, ani se nevzdávej, jestli se ti nedaří provést každé dílo podle správných zásad, raději se znova vracej k tomu, co se ti povedlo, a bud' rád, jestliže aspoň většina tvých skutků odpovídá lidské přirozenosti, a měj v lásce to, k čemu se vracíš!*“ (Hovory k sobě, Marcus Aurelius)

Velkým propagátorem pozitivního myšlení a zakladatelem kurzů komunikace, byl také Dale Carnegie, jehož knihy se staly světovými bestsellery. U české veřejnosti jsou však jeho díla stejně jako autor poměrně neznámá, což je škoda, protože sám Carnegie považoval komunikaci za královskou disciplínu. V rámci komunikace má svůj význam i kladná formulace našich myšlenek. Pozitivním postojem k sobě i okolnímu světu budeme nejen motivovat druhé a šířit kolem sebe harmonii, ale účinně tak bojujeme proti různým negativním vlivům prostředí a příznivě ovlivňujeme své zdraví.

„*Naučme se vidět, že život má více kladů než záporů! Počítejme své výhody a ne své potíže!*“

Dale Carnegie

Často se ocitneme v situaci, kdy potřebujeme rychle hodnotit osobnost člověka nebo jen odhadnout, jak se v konkrétním případě jiný člověk zachová. Pro toto rychlé hodnocení existuje několik metod.

Pro **základní hodnocení** osobnosti si můžeme položit **tři otázky**: O co tento člověk usiluje? (jeho motivy); Jaké k tomu má předpoklady? (schopnosti, znalosti...); Jaký je to člověk? (charakter, temperament). Rychlý popis osobnosti můžeme provést také prostřednictvím tzv. **pětibodové charakteristiky**.

Zde si všímáme:

1. otevřenosti vůči zkušenostem, intelektu
2. svědomitosti
3. extroverze, živosti
4. přívětivosti
5. emocionální lability.

Podrobnější obraz osobnosti získáme zkoumáním primárních osobnostních rysů. Z tohoto hlediska rozlišujeme čtyři typy osobnosti: diktátor, byrokrat, sociabilní typ, výkonný typ. Další pomůckou pro komunikaci s lidmi může být rozdělení typů osobnosti podle temperamentu – sangvinik, cholerik, melancholik, flegmatik. Podle této charakteristiky je obecně nejkomplicovanější komunikace s cholerikem pro jeho výbušnost a neústupnost nebo s melancholikem pro neprůbojnost a labilitu. Žádný člověk není čistě vyhraněný typ osobnosti, u každého však jeden typ převládá.

Stres, frustrace

Stres (z angl. stress – napětí, namáhání, tlak) je fyziologický stav organismu, který je odezvou na nějakou výrazně působící zátěž, ať už psychickou nebo fyzickou. Uplatňují se obranné reakce, které umožní „přežití“ organismu vystaveného nebezpečí. Dávno už se nejedná o



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

opravdové život ohrožující nebezpečí, ale tělo reaguje stejným způsobem, a tak může při dlouhotrvajících silných stresech dojít k onemocnění např. cukrovkou, ischemickou chorobou srdeční, hypertenzí aj.

Stres může vyvolat celá řada faktorů, kterým říkáme stresory, např. světlo, velká zima nebo horko, hluk (fyzikální), dále zodpovědnost v zaměstnání či při studiu (psychické), vztahy nebo životní styl (sociální), rozvod, úmrtí blízkého člověka, ztráta zaměstnání (traumatické). Zvláštní skupinu tvoří stresory dětské, kterými bývá neúměrná školní zátěž, alkoholismus rodičů, zneužívání aj.

Většinou pro nás stres znamená negativní jev, nadměrnou zátěž – pak mluvíme o tzv. distresu. Proti této formě stresu bychom měli bojovat a najít dobrý způsob jeho eliminace. Někdy však stres působí i pozitivně, podněcuje nás k vyšším výkonům, lepší pozornosti a rychlejší reakcím, jedná se o tzv. eustres.

Frustrace (z lat. *frustrá*, marně, *frustratio*, zmarení) je zklamáním či pocitem ze zmaru. Frustrace vzniká ve chvíli, kdy se nám nedaří dosáhnout cíle, který jsme si stanovili, či se nesplní naše přání či očekávání. Příčinou může být např. to, že si klademe příliš vysoké cíle nebo se vyskytne překážka, která nám v jeho splnění brání.

Tréma a boj s ní

Jednou z forem stresu, se kterou se v životě setká každý člověk, je **tréma**. Je to přirozený fyziologický jev, obranná reakce organismu. Z tohoto důvodu se jí nikdy úplně nezbavíme, můžeme se pouze naučit ji překonávat a minimalizovat její příznaky. Tréma je často spojena s vystupováním na veřejnosti, objevuje se, když musíme jednat s důležitou osobou či se setkat s někým neznámým. Trému vyvolává i neznámé prostředí, nepřipravenost, nedostatek sebedůvěry apod. Trémou trpí i lidé, o kterých si často myslíme, že jejich vystupování je naprosto suverénní a trému neznají (herci, zpěváci, politici). Trému znají i malé děti, které mají před sebou něco výjimečného nebo jen nového a neznámého.

Příznaky trémy:

- celkový třes nebo třes rukou
- pocení nebo zimnice
- bušení srdce
- sucho v ústech
- zrychlený tep
- bolesti břicha, poruchy trávení

Jak bojovat s trémou?

Možností a technik, jak se s trémou vypořádat, existuje mnoho, každý si musí najít způsob, který mu nejlépe vyhovuje a nejrychleji mu pomůže tento nepříjemný stav překonat. Při všech stresových situacích se doporučuje pravidelné a kvalitní dýchání – stejná délka vdechu



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

a výdechu. Pro okamžité uvolnění napětí je dobré se krátce nadechnout a prudce vydechnout.

Pomůže také procházka na čerstvém vzduchu, pokud máme dostatek času. Podobným řešením je otevřené okno, prouděním vzduchu dochází k lepšímu okysličení organismu, což výrazně snižuje stres. Potřebujeme-li celkové zklidnění a lepší soustředění, je vhodnou technikou meditace (jakákoli). Velký důraz je kladen také na to, abychom měli možnost si s někým promluvit. Je dobré mít v publiku blízkou osobu, která nás podporuje a dá nám najevo, že vše probíhá tak, jak má. A je také důležité vědět, že tento problém se netýká jen nás, nejsme sami, kdo trpí trémou – mluvit s lidmi se stejnými potížemi. Nejdůležitějším prvkem však je neustálé překonávání sama sebe a co nejčastější procvičování situací, v nichž se u nás projevuje tréma.

„Dělejte to, z čeho máte strach. A dělejte to opakovaně. To je nejrychlejší a nejjistější způsob, jak strach porazit.“
Dale Carnegie

Připravujeme-li se na jakékoli vystoupení, měli bychom si zapamatovat čtyři základní body pro **zvládnutí trémy**:

- **pečlivá příprava** (čím lépe budeme připraveni, tím méně nás něco nepříjemně překvapí, budeme si jistější ve vystupování)
- **soustředění** (na to, co právě říkáme či děláme, nenechat se vyvést z míry)
- **tekutiny** (mít k dispozici sklenici s vodou)
- **relaxace** (před i po vystoupení, předem pro navození klidu, potom pro případnou eliminaci nepříjemných pocitů)

Antistresové techniky

V prvé řadě bychom se měli snažit stresu předcházet. I zde platí několik zásad.

1. Je důležité znát své možnosti a podle nich si stanovit cíl.
2. Zabývat se tím, co je možné ovlivnit, a nechat být to, s čím nemůžeme nic udělat.
3. Nenechat se zahltit prací, stanovit si priority, dostatečně odpočívat.
4. Být pozitivně naladěný, nenechat se ničím a nikým otrávit.

Nikdy se nám však asi nepodaří odstranit ze svého života stres úplně. Kdykoli se může přihodit něco nečekaného, vyžadujícího okamžitou reakci, na niž se nemůžeme předem připravit. Stejně tak mohou být reakce ostatních jiné, než jsme předpokládali, anebo dojde k nahromadění několika stresových faktorů, které v kombinaci nejsme schopni zvládnout.

Pak lze využít některé z následujících antistresových technik:

- **krátký odpočinek během dne** – stačí 15 – 20 minut, během nichž se zmobilizují síly a mozek i tělo jsou schopné vyšších výkonů; odpočívat můžeme i jen několik minut, kdy odstraníme všechny rušivé zdroje a se zavřenýma očima relaxujeme
- **pohyb** – může to být cvičení v posilovně, jogging, tanec nebo jen obyčejné šťípání dříví



- **autogenní trénink** – jedna z relaxačních technik, pracuje s dýcháním a úplným uvolněním jednotlivých částí těla, s pocitem tíhy; je nutné cvičit pravidelně i několikrát denně; začít je nejlepší pod dohledem odborníka; cvičení je úspěšné až tehdy, když se stane běžnou součástí života,
- **relaxace** – prosté vědomé uvolnění těla, často za pomoci hudby, důležité je „vypnout“ mozek, i relaxaci je nutno pravidelně opakovat – alespoň jednou denně
- **dechová cvičení** – velmi jednoduchá a účinná metoda boje proti stresu, volit lze okamžité cvičení (vdech – prudký výdech); zklidnění se před vystoupením – pravidelné hluboké dýchání s vdechy a výdechy ve stejném poměru nebo každodenní delší cvičení s různými fázemi dechových cvičení (nádech – zadržení dechu – výdech)
- **meditace** – je založena na vnímání vlastního těla, dechu, je to práce s vlastním nitrem, důležité je zde naprosté soustředění, oproštění se od všech vnějších vlivů, soustředění se na jeden objekt, je součástí zejména východních náboženství
- **autosugesce** – tuto metodu je vhodné zařadit krátce před usnutím, spočívá v opakování krátkých pozitivních vět s jasným obsahem, věty musí být lehce zapamatovatelné, aby bylo možné je opakovat denně ve stejném znění; existují i tzv. univerzální autosugestivní věty např. „Každým dnem se cítím ve všech směrech lépe a lépe.“
- **humor a smích** je nejen nedílnou součástí boje proti stresu, ale také účinnou prevencí; člověk, který se směje, se zároveň nedokáže rozčilovat; Karel Čapek řekl: „Humor je sůl země a kdo jím je dobře prosolen, uchová se dlouho čerstvý.“

Reakce ve stresových situacích

Na stresové situace reaguje tělo jako na nebezpečí, které ohrožuje organismus. Jedná se o tzv. mechanismy přizpůsobení, abychom „přežili“. Rozlišujeme dva způsoby takovéto reakce: **agresivní a pasivní**.

Agresivita je přirozený jev, je ale usměrňována do určitých hranic vymezených právními normami. Kromě toho se uplatňují i nepsaná pravidla – zásady etiky a etikety. Tato nepsaná pravidla jsou ovlivněna tradicemi, prostředím, náboženstvím a výchovou.

Agrese má různé podoby. Agresivní chování jedince, který napadá ostatní ostrými slovními výpady (verbální agrese) nebo neváhá použít i pěsti či kopance (fyzická agrese), se označuje jako agrese **přímá, otevřená**. Tento způsob chování nemusí být vždy okamžitou reakcí, může se projevit i později, když takové jednání druhá osoba nečeká, nebo je směřován k jiné osobě či skupině lidí.

Opakem tohoto druhu agrese je agrese **nepřímá** neboli **skrytá**, kterou kromě „válčících“ stran nikdo nemusí ani postřehnout. Součástí bývají pomluvy, ironie, výsměch, závist, zábava na cizí účet atd. Skrytá agrese je často také podstatou vtipů – příhoda, která je spíš pro zlost



či k pláči nás rozesměje, pokud se stane někomu jinému (zakopnutí, pád, hloupost, nešikovnost aj.).

Často volenou formou přizpůsobení je také **přenos agrese**, tj. agresivní chování použité vůči nám ventilujeme směrem k třetí osobě, která nemá ponětí, co se děje. Někdy se tento druh agrese předává dál a stává se řetězovou reakcí. Nemáme-li již nikoho dalšího po ruce (např. v zaměstnání), předáme štafetu dále doma – terčem je často manžel/-ka nebo děti. Cílem agrese mohou být také věci, které pak jsou bezdůvodně ničeny (vandalismus, rabování).

Přizpůsobovací reakcí může být také **kompenzace**, kdy si zvolíme jiný, náhradní cíl. Měla by však být přiměřená a nebýt na úkor jiné osoby.

Pozitivní stranou agrese je aktivita, důležitá je však její forma. Jinými aktivními přizpůsobovacími mechanismy jsou identifikace, pokud vzhlížíme k pozitivním vzorům, a snaha upoutat pozornost, prosadit se.

Jednou z nejčastějších **pasivních reakcí** na stres je **útěk** v případě, že nelze uspět jinak. Někdy si lidé vypomáhají nemocí, ať už skutečnou či smyšlenou. Někteří ochoří v době, kdy se nahromadilo hodně práce či problémů, a dotyčná osoba to nechce řešit anebo dotyčný skutečně nesnese větší zátěž a onemocní.

Poměrně rozšířenou odpovědí je také „**mrtvý brouk**“, neslyšíme, co slyšet nechceme, nevyjadřujeme se, abychom si nepostavili ostatní proti sobě, ale také nic neděláme tehdy, když se to očekává.

Dalšími formami útěku je např. workoholismus, vlastní svět fantazie, pití alkoholu, užívání drog aj.

Pasivním přizpůsobením je také regrese – bezradné, rezignované chování, často dětinské, s prvky sebelítosti, doprovázené pláčem; nebo zlehčování – nepovede-li se něco, označíme to za nedůležité, vlastně se nic nestalo.

Konflikty a jejich řešení

Konflikty v jakékoli podobě jsou běžnou součástí života, je to střet různých názorů, postojů, zájmů, hodnot, který se může odehrávat uvnitř nás (vnitřní konflikt) nebo mimo naši osobu při střetu s ostatními lidmi (vnější konflikt). Oba typy konfliktů na sebe vzájemně působí.

Vnitřní konflikty provázejí člověka během celého života. Stále totiž bojuje se svými špatnými vlastnostmi, snaží se překonávat své slabosti, zbavit se určitých chyb. Výsledky těchto „bitev“ významně ovlivňují utváření charakteru člověka. Učíme se tak překonávat stále větší překážky, abychom byli připraveni se vyrovnat s těmi, které nám život postaví do cesty.

Interpersonální konflikt je definován jako nesoulad mezi jednotlivci, kteří jsou v určitém vzájemném vztahu – spolupracovníky, přáteli, partnery, členy rodiny. Dále jsou to rozpory mezi jednotlivcem a skupinou a také mezi skupinami navzájem. Stejně jako má komunikace stránku obsahovou a vztahovou, rozlišujeme **konflikt obsahový**, který se soustřeďuje na



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

předměty, události a osoby, a **vztahový**, který vzniká na základě vztahů mezi jednotlivci. Obsahové konflikty řešíme denně (na co se dívat v televizi, co koupit, jak sdělit určitou informaci) stejně tak jako vztahové konflikty (mezi sourozenci, partnery – kdo rozhoduje). V mnohých konfliktech se objevují jak prvky obsahové, tak prvky vztahové.

Konflikt nemusí být vždy jen **negativní**, často hrají i **pozitivní** úlohu zejména při hledání nových řešení. Je ovlivněn mnoha faktory, z nichž nejdůležitější jsou kultura, pohlaví a momentální emoční stav. Každý konflikt má svůj **význam a následky**.

Negativní aspekty konfliktu

V konfliktech se často používají způsoby, kterými zraňujeme druhé, což vyvolává negativní pocity a odpovídající reakci. Konflikt může vést i k uzavření se před druhým, čímž bráníme komunikaci. Nedostatek komunikace ve vztahu dvou lidí často vyústí v další konfliktní jednání (hledání pochopení u jiné osoby, s níž sdílíme své názory, žárlivost, nevěra aj.). Dochází znovu ke zhoršení vztahu a při opětovném vyhýbavém postoji ke konfliktu i k jeho ukončení.

Pozitivní aspekty konfliktu

Konflikt nutí k zamyšlení, snaze posoudit problém z různých hledisek a hledat možná řešení. Konflikt může tak vztah mezi jednotlivci posílit, může vést k získání větší sebedůvěry a schopnosti hájit svá práva a své zájmy.

Pohled lidí na konflikt a jeho řešení **ovlivňuje kultura** ve smyslu odlišných vzorů chování, tradic, výchovy v rodině atd. Liší se i typy pracovních konfliktů a jejich řešení v závislosti na kulturních normách dané organizace.

Odlišný přístup ke konfliktům a jejich řešení mohou mít také muži a ženy. U mužů převládá logický přístup k řešení problému, ženy přistupují ke konfliktu emocionálněji. Ženy mají snahu řešit vzniklou situaci hned a podrobně ji rozebrat, muži často ustupují z konfliktu, odsouvají řešení na pozdější dobu, aby si mohli promyslet strategii boje.

Způsob, jakým ke konfliktu přistupujeme, má důsledky pro jeho řešení i pro další vztah mezi jeho účastníky. Rozlišujeme pět základních přístupů či způsobů možného řešení konfliktu:

1. Soutěžení neboli výhra – prohra

Tento způsob řešení nedává prostor oběma stranám, konflikt je úspěšně vyřešen (pro mě), ale znamená pouze ukončení sporu, nikoli jeho vyřešení. Často se vyskytuje verbální agresivita.

2. Vyhýbání neboli prohra – prohra

Tento styl rozhodně není řešením konfliktu, je pouze útekem od momentálního řešení, s největší pravděpodobností se stejný problém znovu projeví později, často i ve větší míře. Typickým znakem je neochota komunikovat o problému, změna tématu a ústup (odchod do jiné místnosti).

3. Přizpůsobení neboli prohra – výhra

Obětování svých osobních potřeb potřebám druhého, cílem je udržet harmonii ve vztahu. Tento styl může udělat radost partnerovi či skupině, ale není trvalým řešením konfliktu. Může později narušit vztah a může vést frustraci.



4. Spolupráce neboli výhra – výhra

V tomto případě se zaměřujeme jak na své potřeby, tak na potřeby protistrany. Tento styl je považován za ideální, vyznačuje se ochotou komunikovat a naslouchat potřebám druhých. Umožňuje řešit problém k oboustranné spokojenosti.

5. Kompromis neboli výhra i prohra na obou stranách

Tento styl zaujímá určitý střed v možnostech řešení, vyznačuje se částečným zájmem o vlastní potřeby i o potřeby druhých. Uspokojí obě strany, ale nemusí být trvalým řešením konfliktu, mohou přetrvávat zbytky nespokojenosti s prohrami, které mohou vést k pozdějšímu konfliktu.

Způsob řešení konfliktu a jeho výsledek je ovlivněn řadou faktorů, např. cílem, kterého chceme dosáhnout, emocionálním stavem, kognitivním posouzením situace, vlastní osobností a komunikačními schopnostmi, ale také rodinným zázemím a naučenými modely chování.

Vyhýbání se konfliktu může znamenat skutečný útěk – do jiné místnosti, do své kanceláře nebo přehlušení konverzace (hudbou, elektrickým nářadím, domácími spotřebiči). Zvláštním typem vyhýbání se konfliktu je nevyjednávání – odmítání diskutovat nebo naslouchat argumentům ve snaze vynutit si vlastní způsob řešení. V rámci aktivního řešení konfliktu se musí do komunikace zapojit obě strany, a to jak v roli řečníka, tak v roli posluchače. Důležité je vyjádření vlastních myšlenek a pocitů. Řešit bychom měli vždy přítomnost, nikoli to, co se odehrálo v minulosti. Konflikt zaměřujeme na člověka, s nímž bojujeme, ne na jeho okolí (rodiče, děti, přátelé).

Při řešení konfliktu bychom se měli vyhnout tomu, abychom soudili druhého za jeho činy, reagoval by podrážděně a pravděpodobně by soudil nás. Abychom se vyhnuli vyvolání obranné reakce, jen situaci popíšeme. Obranný postoj vyvolá také snaha ovládat druhého či ho obejít pomocí manipulace nebo neutralita ve smyslu lhostejnosti nebo nezájmu o druhého.

Přestože je to v konfliktních situacích obtížné, měli bychom ukázat, že pocitům druhého rozumíme a akceptujeme je. Pravidlem by také měla být snaha řešit konflikt už v počátku nebo mu předcházet, tj. nevyvolávat zbytečně konfliktní situace, stejně jako vyhýbat se lidem, kteří konflikty rádi vyvolávají. To, že sami budeme nekonfliktní a klidní, ještě neznamená, že tak zcela vyloučíme konflikty z našeho života. Právě takové jednání může být pro jiné důvodem k agresii. A ještě jeden důležitý bod prevence konfliktů: nenechávejme si nevyřešené „malé“ konflikty na pozdější dobu, ale proberme je otevřeně a včas.



PRACOVNÍ LIST 5 – JEDNÁNÍ A VYJEDNÁVÁNÍ

1. Vytvořte svůj autoportrét (Jak vidíte sami sebe?)

Vynikám v:

Moje dobré vlastnosti:

Co chci na sobě změnit:

Vztah k sobě samému:

Vztah k druhým:

Znalost cizích jazyků:

Schopnosti, talent:

2. Vyjádřete pozitivně:

g) Dnes mám poslední den dovolené, zítra musím do práce.

.....

h) Teď to nemohu vyřídit, nemám čas.

.....

i) S tím se nedá nic dělat.

.....

3. Každý den si udělejte chvilku času a odpovězte si na otázky:

1) Jaká tři pozitiva mi dnešek přinesl?

2) Co se mi dnes povedlo?

3) Jaké nové poznatky a zkušenosti jsem získal/-a?

4) Kdo nebo co mě dnes rozesmálo nebo mile překvapilo?

5) Jak mohu pozitivně využít nějaký dnešní neúspěch?

4. Doplněte co nejrychleji začátky vět:

d) Umím velmi dobře

e) Umím velmi dobře.....

f) Umím velmi dobře

g) Umím velmi dobře

h) Umím velmi dobře

(zdroj: Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi)



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

PRACOVNÍ LIST 6 – STRES, FRUSTRACE, ANTISTRESOVÉ TECHNIKY

1. Co považujete za svou životní výhru? Uveďte alespoň 3 příklady:

.....

.....

.....

2. Co je v dnešní době největším „žroutem času“? (obecně, pro Vás)

- | | |
|---------|----------|
| a)..... | d) |
| b)..... | e) |
| c)..... | f) |

3. Které z uvedených receptů na překonání stresu jsou správné a které naopak nemají smysl:

- 6) Uvolnit potlačené emoce pořádným zařváním či vynadáváním se.
- 7) Házet šipkami do obrázku symbolizujícího osobu, která mě štve.
- 8) Rozbít něco, co pak budu muset stejně sám opravit.
- 9) Dělat věci, které mě baví. Prohlížet si to, co se mi líbí.
- 10) Pohádat se s nadřízeným a pěkně od plic mu říci, co si myslím.
- 11) Představit si toho, kdo nás stresuje, ve směšné situaci.

4. Zkuste někoho ve Vašem okolí rozesmát.

Můžete k tomu využít obrázek, vtip, pantomimu aj.

5. Co vždy spolehlivě rozesměje Vás?



PRACOVNÍ LIST 7 – KONFLIKTY A JEJICH ŘEŠENÍ

1. Reagujte na následující výpovědi první myšlenkou, která Vás napadne:

Zase mi lžeš. Nevěřím ti.....

Nejsi tak dokonalá/-ý, jak si myslíš.

Co to máš na sobě? Kdes to vyhrabala?.....

2. Co je pro Vás spolehlivým spouštěčem konfliktu?

a).....

b).....

c).....

3. Napište bez přemýšlení reakci na následující výpovědi? Které Vaše odpovědi jsou agresivní, které konstruktivní? Můžete reagovat ještě jinak?

12) Každý někdy udělá chybu, ty snad ne?

13) Teď nemám čas.

14) Tak rychle se to stihnout prostě nedalo.

4. Kterými otázkami můžeme „nechtěně“ vyvolat hádku?

.....
.....

5. Jaký je výsledek konstruktivní a destruktivní hádky?

.....
.....
.....



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

Kapitola 3 – Veřejný projev, prezentace, prezentační dovednosti

Při veřejných projevech a prezentacích využijeme celou řadu poznatků, s nimiž jsme se již seznámili. Důležitá je při nich řeč těla, především gestikulace a mimika. Projeví se v nich také naše rétorické schopnosti, komunikativnost, rychlost reakce a v neposlední řadě také dobrá zpětná vazba.

Veřejný projev, prezentace

Veřejné projevy a prezentace mají mnoho společného, ale i mnoho odlišného. Společným rysem je řeč a práce s jazykem, ale také první dojem, image a dobrý způsob vystupování. Rozdíly spatřujeme především v přístupu k posluchačům a ve spolupráci s nimi. Zatímco veřejné projevy se hodně soustřeďují na osobu mluvčího, prezentace je mnohem více orientována na spolupráci s publikem.

Co je vlastně prezentace? Každý z nás si pod tímto pojmem asi vybaví něco jiného – poskytnutí informací, vyhodnocení výsledků nějaké akce, seznámení s mírou úspěšnosti prodeje, pracovní poradou, předvedení nového výrobku či otevření nového obchodu apod.

Prezentace je představení, předvedení něčeho, představení sebe sama či předložení určitého návrhu.

Druhy a způsoby prezentace

Osobní prezentace

Tento druh prezentace využijeme především při pracovních pohovorech, při seznámení se s novými spolupracovníky, všude tam, kde se představujeme ostatním. Informace, které o sobě sdělíme, by měly odpovídat účelu prezentace a složení publika.

Informativní prezentace

Cílem takové prezentace je podat přehledně důležité informace. Ty se mohou týkat mnoha oblastí našeho života – výuky ve škole, otevření firemní pobočky, nákupu nového přístroje, uvedení nového výrobku na trh, vydání nové učebnice nebo knihy aj.

Instruktažní prezentace

Je blízká informativní prezentaci, specializuje se např. na seznámení s obsluhou nového přístroje, práci s novým počítačovým programem, na využití webových stránek apod.

Prodejní prezentace

Jejím cílem je prodej výrobku nebo poskytnutí služeb. Tento druh prezentací najdeme např. na veletrzích, výstavách, akcích pro zákazníky firem, může se jednat i o prezentace přímých prodejců či distributorů výrobků.

Motivační (nebo také apelová) prezentace – taková, která posluchače nějak motivuje k nějaké činnosti, podporuje jejich aktivitu a vyzývá je k určitému jednání.



Způsoby prezentace

- mluvený projev samotný nebo s využitím pracovních listů nebo písemných podkladů
- mluvený projev s pomocí flipchartu
- s využitím techniky – zpětný projektor, dataprojektor
- s pomocí prezentačních programů
- s využitím interaktivní tabule

Tvorba prezentací

Před vytvořením vlastní prezentace bychom měli pečlivě promyslet:

- jaký cíl sledujeme
- pro jaké publikum prezentaci vytváříme, jaká jsou jeho očekávání
- jaké prostředky využijeme
- jak dlouho bude prezentace trvat

Pokud máme toto promyšleno, můžeme se soustředit na obsah prezentace. Po obsahové stránce nesmíme posluchače zahltit velkým množstvím informací, měli by také mít možnost se k předkládanému vyjádřit a diskutovat.

Každá prezentace má svou **strukturu – úvod, hlavní část a závěr**.

K úvodu patří pozdrav, představení se a stručný přehled prezentace. Následuje **vlastní obsah** prezentace rozčleněný vhodně do menších celků. **Na závěr** se doporučuje shrnutí hlavních bodů celé prezentace, poděkování za pozornost, příp. kontaktní údaje na přednášejícího.

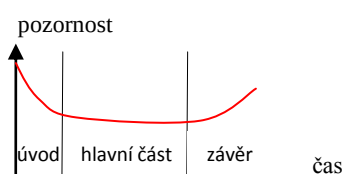
V úvodní části prezentace můžeme využít také nějakou metodu oživení – např. myšlenkové mapy, brainstorming, úvodní tematicky vytvořená křížovka, kvíz apod. Uvolní to atmosféru a pomůže soustředit myšlenky na následující prezentaci.

Během prezentace bychom neměli zapomenout na zpětnou vazbu. Usíná-li publikum, je něco špatně a je načase udělat změnu. Vhodnou změnou je zařazení video-ukázky, pokládání otevřených otázek, námět k diskusi, cvičení nebo test, zajímavý vtipný obrázek aj.

Pro přípravu (podklady, technické vybavení, organizační zajištění atd.) je nutné si vyhradit čas 10krát delší než je vlastní délka prezentace. Hotovou prezentaci bychom si měli alespoň jednou hlasitě přečíst, abychom získali přehled o její časové náročnosti. Bezpodmínečně bychom měli dodržet plánovanou délku prezentace. Pro dobrou časovou orientaci by měly být v místnosti hodiny umístěné v zorném poli mluvčího (např. na protilehlé stěně), aby se nemusel dívat na hodinky a nevyvolával tak v posluchačích negativní dojmy.

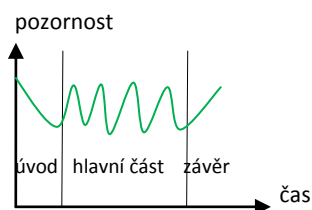


Křivka pozornosti



Doba, po kterou posluchači plně soustředí svou pozornost, je individuální, zpravidla však platí, že nejvyšší pozornosti dosahují na začátku prezentace, potom pozornost klesá a ustálí se na určité hladině a teprve v závěru opět stoupne.

Míru pozornosti publika může prezentující ovlivnit řečí těla, střídáním metod a prostředků prezentace, kladením otázek, zařazením kvízu, soutěže, diskuse apod. - na základě zpětné vazby. Křivka pozornosti potom vypadá následovně:



Programy pro vytváření prezentací

Jedním z nejčastěji užívaných programů pro tvorbu prezentací je MS Power Point. V souvislosti se stále častějším použitím interaktivních tabulí se uplatňují také programy Smart Notebook nebo sady softwaru k tabuli Activboard. Ať už je prezentace vytvářena v jakémkoli programu, platí vždy určitá pravidla, která bychom měli respektovat:

- vhodná kombinace barev, kontrast pozadí a písma, množství barev
- čitelná velikost textu – nejméně 24 bodů
- bezpatkové písmo (Arial, Calibri)
- nekombinovat mnoho typů a velikostí písma (dva druhy a velikosti)
- jednotlivé snímky by neměly obsahovat mnoho textu, vhodná jsou hesla, platí maximální množství textu 7x7 – 7 slov na řádek, 7 řádků
- využívání grafiky je vhodné pro oživení prezentace, nesmí přebít hlavní sdělení
- pro oživení prezentace můžeme využít animace – max. 3 animační schémata v jedné prezentaci
- pečlivě promyslet načasování, zvážit, zda ho využijeme
- používáme-li tabulky, měly by být jednoduché, přehledné, s přiměřeně velkým písmem
- je lepší údaje z tabulek prezentovat v grafech, pozor na čitelné popisky
- hodně záleží na výběru typu grafu a barevném provedení



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

Jak úspěšně prezentovat?

Aby naše prezentace byla zapamatovatelná a úspěšná, je třeba sladit nejen obsah a formu prezentace, ale také vytvořit dobrý první dojem, udržovat oční kontakt, svou roli hraje i řeč těla, mimika, interakce s publikem.

Před publikum **předstupujeme** klidně a s úsměvem, mluvit začneme až tehdy, když zaujmeme postavení v ohnisku před publikem a získáme jeho pozornost. Po úvodním oslovení účastníků a představení se sdělíme, o čem budeme mluvit a jak dlouho prezentace potrvá. Dobu, kterou jsme vymezili, nepřekračujeme, i když nestihneme říci vše, co jsme si naplánovali.

Mluvíme-li k malému počtu lidí (2 – 3), věnujeme **pozornost** rovnoměrně každému z nich. Při větším počtu posluchačů rozdělíme svou pozornost do publika, díváme se do trojúhelníkové oblasti vymezené vnějšími koutky očí a kobyolkou nosu. Náš pohled by neměl být příliš upřený, a pokud s daným posluchačem právě nemluvíme, oční kontakt by neměl trvat déle než 3 vteřiny. Je-li v sále mnoho účastníků, směřujeme svůj pohled do celého sálu tak, jako bychom vytvářeli tvar písmene M.

Používáme-li **gesta**, měla by být otevřená. Zcela nevhodné jsou ruce za zády či v kapsách, případně křečovitě podél těla. Do publika neukazujeme prstem ani „nesekáme“ hranou dlaně.

Máme-li trému, je dobré využít drobných pomůcek – ukazovátka, tužku, ale jen na nezbytně nutnou dobu. Vhodné jsou také menší kartičky s nejdůležitějšími body prezentace.

V žádném případě bychom neměli prezentaci číst, protože to odvádí pozornost od publika, snižuje se doba očního kontaktu a nemůžeme sledovat reakce posluchačů.

Využíváme-li pomocných prostředků (flipchart, interaktivní tabule aj.), **stojíme** čelem k účastníkům, otáčíme-li list nebo píšeme-li, **nemluvíme**. Stojíme tak, abychom nezastiňovali prezentační plochu.

Veškeré pohyby v rámci prezentace bychom měli dělat vědomě, pohybujeme-li se, nemělo by to být jen přecházení sem a tam, přenášení váhy z nohy na nohu či úkroky do různých stran. Stejně tak se neopíráme o stůl – ani o náš a už vůbec ne o stoly posluchačů, narušujeme tak jejich prostor.

Nejčastější chyby řečníků, chyby v prezentacích

- **projev čtený z papíru**
- **ruce v kapsách či za zády**
- **chybí oční kontakt s posluchači**
- **tichý, monotónní projev**
- **nepřipravenost**
- **nevhodná či přehnaná gesta**
- **nečitelné písmo v prezentaci**
- **příliš mnoho textu, barev, animací**



Jak reagovat na vyrušování, námitky a obtížné otázky

Na začátku prezentace je vhodné nastavit základní pravidla, abychom nebyli rušeni. Tato pravidla se týkají především vyřizování pošty při používání notebooků, psaní SMS či telefonování. Pokud někdo musí odejít před ukončením prezentace, měl by to učinit o přestávce, další možností je, že se prezentující zeptá, zda potřebuje někdo odejít dříve. Bude tak na odchod posluchače připraven a ostatní to nebude tolik rušit.

Pokud se někdo baví, zeptáme se, zda všemu rozumí, případně ho vyzveme, aby se o své postřehy podělil s ostatními.

Jak reagovat, když něco nevíme?

Přiznáme, že to nevíme a nabídneme možnost, že dané informace zjistíme.

Dlouhé, nepřehledné a několikanásobné otázky

Při dlouhých a nepřehledných otázkách přerušíme ve vhodném okamžiku účastníka např. „Rozumím tomu dobře, že ...“ apod. U několikanásobných otázek máme možnost si zapsat hesla, případně se ujistit, že jste odpověděli na danou otázku.

Hloupé otázky

- můžeme s úsměvem přejít, někdy zareaguje publikum, můžeme je využít jako vtipný přechod k dalšímu bodu

Námitky

Příčiny námitek mohou být různé např. nedostatek informací, nedorozumění, potřeba ujistit se, rozdílné zájmy aj.

Námitky mohou být **oprávněné** (uznáme, omluvíme se a vysvětlíme řešení), **neoprávněné** (položením otázek zjistíme problém a navrhneme postup a řešení), a **spekulativní** (je třeba snížit pravděpodobnost uvedené možnosti). Na námitky lze reagovat ihned, je-li to možné nebo později (dát prostor ve vymezeném čase). Námitkám můžeme i předcházet, očekáváme-li je.

Praktická cvičení a úkoly

Osobní prezentace v rámci semináře

Příprava prezentace na další seminář



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

Kapitola 4 – Public relations neboli PR

Public relations nebo zkráceně PR (čti pí ár) lze velmi zjednodušeně charakterizovat jako vztahy s veřejností. Tento dnes velmi často používaný pojem však zahrnuje velké množství aktivit a různé způsoby komunikace s různými skupinami lidí, s jednotlivci i organizacemi atp. Protože se můžeme na PR dívat z mnoha různých hledisek, nelze vytvořit jednoznačnou definici. Dnes existují stovky definic tohoto pojmu.

V internetové encyklopedii Wikipedie se dočteme, že public relations jsou „techniky a nástroje, kterými instituce či firma buduje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností, sleduje její postoje a snaží se je ovlivňovat. Jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, která by měla zajišťovat poskytování informací veřejnosti, a zároveň mít zpětnou vazbu a získávat další informace od veřejnosti. Důležitým aspektem PR je obousměrnost komunikace.“ (citace je upravena)

Cílem PR je stálé zlepšování image organizace, a to jak ve vztahu k okolí tak i uvnitř – ve vztahu k zaměstnancům. Z hlediska PR tak rozlišujeme veřejnost vnější (dodavatelé, odběratelé, média, celá společnost) a vnitřní (zaměstnanci, příp. jejich rodiny).

PR provádí samostatné oddělení uvnitř firmy (tzv. in-house) nebo specializované PR agentury. V některých firmách či organizacích tuto roli přejímá tzv. tiskový mluvčí, tj. osoba pověřená komunikací s veřejností, vydávání prohlášení apod.

Nedílnou součástí PR jsou tři pojmy – veřejné mínění, image organizace a identita organizace/společnosti.

Veřejné mínění, image organizace a identita organizace

Pojem **veřejné mínění** je znám již od starověku. Zabývá se názorem veřejnosti na důležité události, významné osoby, výsledky jednání apod. Pro získávání těchto informací slouží nejčastěji předem připravené dotazníky, různé ankety, rozhovory apod. Veřejné mínění je stálé, do velké míry subjektivní a zčásti ovlivnitelné.

Pojem **image** byl poprvé použit pro popis fenoménu spotřebního chování. Spojuje představy jedince či skupiny veřejnosti o určitém předmětu mínění. Tímto předmětem může být osoba – pak mluvíme o osobním image, firma, společnost, instituce, město, stát apod. Stejně tak může mít svůj image nějaký výrobek či značka. Významnou součástí tohoto image je nejen logo a používané „firemní“ barvy, ale i způsob komunikace s ostatními organizacemi a médii, publicita, budování důvěry a dobrého jména aj. V dobře fungující organizaci se tyto prvky vzájemně doplňují a tvoří harmonický celek.

Identita organizace dlouhodobější filozofie organizace či subjektu, tj. vize s trvalejší jistotou v daných proměnlivých podmínkách. Přitom je důležitá realizovatelnost této vize a podchycení všech faktorů ovlivňujících image. Prostředkem realizace je promyšlené, účinné a jednotné vystupování a chování organizace na veřejnosti.



Aby PR fungovalo tak, jak má, je nutné mít zpětnou vazbu, a to jak u vnější, tak u vnitřní veřejnosti. K tomuto účelu slouží již zmíněné dotazníky, ankety, ale také články v tisku, zájem médií i veřejnosti. U vnitřního PR nám zpětnou vazbu poskytuje spokojenost či nespokojenost zaměstnanců, množství stížností, míra fluktuace atd.

Způsoby realizace PR

Základní rozdělení PR na vnější a vnitřní také určuje jejich způsob realizace. **Vnitřní PR** se týká především chodu firmy jako takové, vztahu k zaměstnancům nebo tzv. širší firemní veřejnosti, tj. rodinám zaměstnanců, lidem blízkým firmě apod. Vnitřní PR však můžeme účinně využít také při vnějších PR – např. spokojený zaměstnanec se pochvalně vyjádří o firmě v kruhu blízkých a přátel, kteří tyto kladné informace poskytnou dalším lidem. Důležitou součástí zde tvoří ochota komunikovat se zaměstnanci a také způsoby komunikace. Ke spokojenosti zaměstnanců vede nejen dobré a spravedlivé finanční ohodnocení, ale především zájem o jejich práci, pochvala, umožnění seberealizace a dalšího vzdělávání, vyslechnutí podnětů a návrhů aj. K prostředkům interních PR patří ústní a písemná komunikace, právní prostředky (kolektivní smlouva, vnitřní směrnice, informace o vývoji společnosti), vizuální a audiovizuální prostředky (tabule, světelné panely, obrazovky s informacemi) a také sociální prostředky (stravování v závodních jídelnách, dárky k významným osobním událostem, podpora volnočasových aktivit, půjčky, příspěvky aj.).

Vnější PR vždy převažují nad vnitřními. Jejich základem jsou osobní kontakty, protože jejich prostřednictvím formujeme image organizace. Z tohoto důvodu je nezbytná účast vedoucích pracovníků v různých pracovních skupinách, na setkáních se stávajícími či novými obchodními partnery, ale také na konferencích, meetinzích apod. K nejčastěji užívaným prostředkům patří tiskové materiály – brožury organizace, výroční zprávy, letáky atd.

Vytváření pozitivních vztahů s veřejností vychází jednak z působení jednotlivce jako reprezentanta organizace a z působení samotné organizace. Tím se utváří tzv. reputace neboli dobré jméno organizace. Úspěch organizace závisí také na komunikačních dovednostech osob, které se na PR podílejí. K základním individuálním komunikačním dovednostem patří schopnost prosadit se, umět krátce shrnout nejdůležitější body projevu, naslouchat a nepřerušovat mluvčí, řídit schůzky, akce, setkání, podávat návrhy a doporučení, dát najevo uznání, konkrétně vyjádřit, co od ostatních chceme.

Trendy v PR

Stále častěji se prosazují ucelené akce, protože jsou pro veřejnost dobře zapamatovatelné – využívají totiž kombinaci několika prostředků (auditivní i vizuální). Patří sem např. dnes všudypřítomné prezentace, slavnostní společenské akce, dny otevřených dveří apod. Dalšími trendy jsou events, která zapojují emotivní citění příjemců; sociální sponzoring a také inzerce PR.



Ucelené akce

Jak už název napovídá, jedná se o způsob, kdy jsou využity různé dílčí prostředky PR spojené v jeden celek. Tyto akce umožňují přímý kontakt mezi oběma stranami, nestojí mezi nimi média. Tím také máme okamžitou zpětnou vazbu. Jsou určeny pro určitou skupinu lidí, kterým potřebujeme sdělit obsáhlejší speciální informace. Při plánování takových akcí bychom předem měli znát složení účastníků, charakteristiku sdělení a další okolnosti (kdy, kde a za jakých podmínek se uskuteční).

Druhy ucelených akcí:

Prezentace

Konference, sympozia, firemní dny a firemní přednášky

Společensky reprezentativní akce a společenská setkání

Dny otevřených dveří

Zahájení provozu

Dobročinné aukce

Events

Takto jsou nazývány akce, které zapojují emoce účastníků. Podstatou je vyvolat určitou psychickou reakci a tím větší vnímavost k informacím. Jedním z důležitých znaků je využití multimédií. Typickým příkladem jsou ohňostroje s doprovodem hudby.

Sociální sponzoring

Sponzoring jako takový je často využívaným nástrojem marketingových komunikací, v pravém slova smyslu však není prostředkem PR, protože je zaměřen hlavně na publicitu. V mnoha případech však může sponzoring vybočovat z tohoto mediálního rámce a nabývá tak formy ucelené akce. Pod pojmem sociální sponzoring si můžeme představit finančně nenáročnou podporu, spíše bychom mohli použít slovo patronát. Příkladem může být sponzoring kulturních akcí, škol, společenských institucí, sportovních soutěží atd. Mediální účinnost není prvořadá, sponzor má k dispozici spíše nemediální prostor (udělení cen, proslov).

Inzerce PR

Jedná se o různá firemní sdělení určená veřejnosti, např. změna sídla, poděkování, výročí, výzvy k veřejnosti a další.

Spolupráce s médii – press relations

Vztahy s médii jsou podstatou PR, cílem této spolupráce je dosažení příznivé mediální publicity. Informace, které poskytujeme médiím, by měly být vždy pravdivé a jasné –



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

v obsahu i formě. Důležitým znakem je také jednota slova a činu – informace, které subjekt sdělí, by měly odpovídat praxi.

Pracovníci PR by měli ovládat dobře český jazyk, protože je jejich pracovním nástrojem, měli by mít znalosti v oblasti publicistických žánrů, samozřejmostí je dobré vystupování, nekonfliktnost, schopnost řešit v klidu problémové situace apod.

Fotografie, které chceme použít pro publikaci v médiích, musí mít odpovídající kvalitu (velikost, ostrost, vypovídací hodnotu). V převážné většině by mělo jít o profesionální snímky, vhodnou situaci a způsob nafotografování si volí vždy pracovník PR tak, aby dokumentovala co nejlépe událost nebo téma, které chceme zveřejnit. Pozor na duplicitu – nezveřejňovat stejnou fotografii ve více médiích (různé deníky, deníky a týdeníky, odb. časopisy aj. – nafotit sérii podobných snímků se stejnou tematikou).

Při spolupráci s médii je třeba respektovat následující priority:

- **informovanost** – osoba, která má na starosti komunikaci s médii, by měla mít podrobné znalosti nejen o fungování firmy, ale také by měla umět oslovit novináře, tedy vědět, kdo o čem píše apod.
- **zprostředkování** vhodných partnerů pro rozhovory – vědět, kdo poskytne fundovaně informace, které nemůže pověřená osoba poskytnout sama (neznalost, přílišná odbornost)
- **rychlost**
- **tematické myšlení** – vyzdvihnout nové trendy, nejlépe na konkrétním příkladu
- **selektivita** – vybrat si z médií ta, která jsou pro nás nejdůležitější

Pracovníci PR by měli znát i určitá nepsaná pravidla pro spolupráci s médii, jejich neznalost a následná chyba může vést k neshodám či konfliktům v mediální oblasti. Jedním z hlavních pravidel je **znalost** mediálních partnerů – tisk (o jaký druh se jedná, periodicita, redaktoři důležitých rubrik aj.), televize (vysílací časy zpráv, příp. regionálních bloků, odpovědní redaktoři). S tím souvisí i to, abychom měli aktuální informace (např. neadresovali článek osobě, která odešla do důchodu či změnila místo působení). K základním vlastnostem novinářů patří jejich **nezávislost**. Neberme jim tuto výsadu a rozhodně se nesnažme navrhovat, kam mají náš článek umístit, příp. kdy ho mají otisknout. Článek, který je pro nás důležitý, nemusí být stejně důležitý a zajímavý pro novináře. Je třeba počítat i s tím, že redaktoři příslušných rubrik mají právo náš článek upravit (zkrátit, doplnit názor aj.). Neoblíbené je u novinářů také tzv. **přehánění**, tedy přílišné vychvalování nějakého výrobku či firmy (např. vyjádření „Absolutně převratný výrobek“, „Velká senzace“). A ještě jedna závažná chyba, kterou novináři „neodpouštějí“ – **chyby v češtině**, a to nejen pravopisné, ale také stylistické (použití slovních obrátů, velmi dlouhé nestrukturované odstavce, logický sled událostí, přehnané používání odborných výrazů aj.).



Nezbytnou součástí spolupráce s médii je také zpětná vazba, tedy monitorování publicity, zjišťování, jak uveřejněné články a fotografie působí na veřejnost a ovlivňuje veřejné mínění, zda se podílí na upevňování image organizace podle našich představ.

Tiskový mluvčí

Osoba tiskového mluvčího je pro řadu organizací ve státní a veřejné správě či v nepodnikatelské sféře hlavním a často i jediným pracovníkem PR. Jeho práce je specifická a vyžaduje nejen určité znalosti, schopnosti a dovednosti, ale také některé důležité vlastnosti jako např. duševní stabilita, zvědavost, odolnost proti stresu a frustraci, nestrannost, ovládání vlastních emocí.

Přehled činností patřících k pracovní náplni tiskového mluvčího:

- Připravuje vystoupení vlastní popř. i představitelů organizace
- Je v kontaktu s médii, předává informace, odpovídá na běžné dotazy novinářů, poskytuje rozhovory
- Organizuje a většinou řídí tiskové akce (tiskové konference, brífinky aj.)
- Monitoruje publicitu
- Koordinuje tiskové aktivity organizace (brožury, letáky, publicita produktů, spolupracující subjekty aj.)

Specifické formy a druhy PR

Jednou z důležitých specifických metod public relations, kde využijeme zejména osobních kontaktů je **lobbing**. Jedná se o individuální působení na jiné osoby, které mohou svými kompetencemi a svým postavením ovlivnit vývoj událostí či určité rozhodnutí.

Specifickým druhem PR jsou **veletrhy**, které jsou propojením různých aktivit a různých druhů PR. Veletrhy jsou ideálním místem pro sdělení významných událostí široké veřejnosti i médiím, a to nejen v rámci České republiky, ale i mimo ni. Účast organizace na veletrhu je dlouhodobě plánována, připravuje se ve velkém časovém předstihu – až jeden rok, součástí důkladné přípravy jsou tištěné materiály, prezentace, osoby reprezentující organizaci atd. Velmi často se na realizaci podílí i PR agentury, zejména u menších organizací či firem, které nemají vlastní oddělení PR.

Praktická cvičení a úkoly

Charakterizujte jednotlivé druhy ucelených akcí, uveďte příklad



Doporučená literatura

Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi 2 – Komunikace, Grada Publishing, a.s., Praha 2005

Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi 3 – Stres, frustrace a konflikty, Grada Publishing, a.s., Praha 2008

Jiří Plamínek: Komunikace a prezentace, Umění mluvit, slyšet a rozumět, Grada Publishing, a.s., Praha 2008

Aleš Kabátek, Olga Lošťáková: Obchodní a manažerská prezentace, Grada Publishing, a.s., Praha 2010

Václav Svoboda: Public relations moderně a účinně, Grada Publishing, a.s., Praha 2006

Zdroje

Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi – Cesta k úspěchu, Grada Publishing, a.s., Praha 2003

Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi 2 – Komunikace, Grada Publishing, a.s., Praha 2005

Jaroslav Štěpaník: Umění jednat s lidmi 3 – Stres, frustrace a konflikty, Grada Publishing, a.s., Praha 2008

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

Peter Clayton: Řeč těla, Cesty 2004

Jiří Plamínek: Komunikace a prezentace, Umění mluvit, slyšet a rozumět, Grada Publishing, a.s., Praha 2008

Aleš Kabátek, Olga Lošťáková: Obchodní a manažerská prezentace, Grada Publishing, a.s., Praha 2010

www.uspesnaprezentace.cz

Václav Svoboda: Public relations moderně a účinně, Grada Publishing, a.s., Praha 2006

http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations



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