

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI V PRAXI

2., doplněné a přepracované vydání

M



**Milan
Mikuláščík**

- Osobnost člověka a sociální vnímání
- Poslouchání a naslouchání
- Verbální a neverbální komunikace
- Přesvědčování a vyjednávání

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI V PRAXI

2., doplněné a přepracované vydání

M



Manažer

**Milan
Mikuláščík**

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

doc. PhDr. Milan Mikuláščík, CSc.

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI V PRAXI

2., doplněné a přepracované vydání

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4114. publikaci

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín
Sazba a zlom Antonín Plicka
Počet stran 328
Vydání 1., 2010

Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o., České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2010
Cover Photo © fotobanka Allphoto

ISBN 978-80-247-2339-6

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8864-7 (ve formátu PDF)

OBSAH

PŘEDMLUVA KE DRUHÉMU VYDÁNÍ KNIHY	11
PŘEDMLUVA K PRVNÍMU VYDÁNÍ KNIHY	13
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	15
1.1 Historické a perspektivní v komunikaci	18
1.2 Definice pojmu komunikace	19
1.3 Charakteristika komunikace	21
1.3.1 Funkce komunikace	21
1.3.2 Komunikace je proces	22
1.3.3 Součásti komunikačního procesu	24
1.3.4 Komunikace je dvousměrná aktivita	28
1.3.5 Intencionalita komunikace	29
1.3.6 Komunikace je symbolická, ale v představách lidí je názorná	29
1.3.7 Komunikace je srozumitelná	30
1.3.8 Komunikace je nepřetržitá	30
1.4 Druhy komunikace	31
1.5 Bariéry komunikace	36
1.5.1 Interní bariéry	36
1.5.2 Externí bariéry	37
1.6 Vybrané komunikační teorie	37
1.6.1 Transakční analýza	37
1.6.2 Pragmatická systémová Watzlawickova komunikační teorie	41
1.6.3 Rogersova teorie komunikace	41
1.6.4 Teorie neurolingvistického programování	42
1.6.5 Teorie TCI – tematicky centralizovaný interakční systém	43
Doporučená literatura	44
2 OSOBNOST ČLOVĚKA A JEHO JÁ V KOMUNIKACI	45
Doporučená literatura	54
3 SOCIÁLNÍ VNÍMÁNÍ	55
3.1 Selektivnost vjemů	59
3.1.1 Poznávací a vztahová schémata	60
3.1.2 Přisuzování příčin	60
3.2 Postoje a přesvědčení	61
3.3 Přitažlivost a odpudivost	64
3.4 Řízení dojmu	66
3.5 Důvěryhodnost	67
3.6 Stereotypy	67
3.7 Chyby a nedostatky ve vnímání	69
3.7.1 „Haló-efekt“ a efekt posledního dojmu	69

3.7.2	Projekce	69
3.7.3	Sebeuspokojující proroctví	70
3.7.4	Mezikulturní nevnímavost	70
3.7.5	Efekt svatozáře	70
3.7.6	Centrismus	71
3.7.7	Chyba kontrastu	71
3.7.8	Desirabilita	71
3.7.9	Kategorizace	71
3.7.10	Favoritismus	71
3.7.11	Efekt sympatie, respektive antipatie	71
3.7.12	Sériový efekt	71
3.7.13	Efekt mírnosti	71
3.7.14	Chyba blízkosti	72
3.7.15	Předsudky	72
3.7.16	Předčasná generalizace a dialela	72
Doporučená literatura		72
4	INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY	73
4.1	Evalvace a devalvace	77
4.2	Analýza a hodnocení vztahů	77
4.3	Vytváření a zlepšování vztahů, pacing	78
4.3.1	Metody vytváření vztahu	78
4.4	Asertivita	80
Doporučená literatura		83
5	POSLOUCHÁNÍ A NASLOUCHÁNÍ	85
5.1	Způsoby poslouchání	88
5.1.1	Aktivní poslouchání	88
5.1.2	Kritické poslouchání	90
5.1.3	Reflektivní a empatické naslouchání	91
5.1.4	Poslouchání pro pobavení	94
5.1.5	Poslouchání pro informace	94
5.2	Porozumění a interpretační chyby	95
Doporučená literatura		96
6	VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKOVÁNÍ	97
6.1	Verbální komunikace	98
6.1.1	Jazykové prostředí	99
6.1.2	Jazykový styl	101
6.2	Paralingvistické aspekty verbálního projevu	103
6.2.1	Hlasitost verbálního projevu	103
6.2.2	Výška tónu řeči	103
6.2.3	Rychlost verbálního projevu	104
6.2.4	Objem řeči	104
6.2.5	Plynulost řeči, pomlky, frázování	104
6.2.6	Barva hlasu a emoční náboj	105
6.2.7	Kvalita řeči	105
6.2.8	Slovní vata	105
6.2.9	Chyby v řeči	106
6.3	Neverbální komunikace	106
6.3.1	Mimika	108

6.3.2 Gestika	109
6.3.3 Posturika	110
6.3.4 Kinezika	111
6.3.5 Pohledy	111
6.3.6 Proxemika	112
6.3.7 Osobní teritorium	113
6.3.8 Haptika	113
6.3.9 Chronemika	114
6.3.10 Neurovegetativní reakce	114
6.3.11 Rekvizitové prostředky a celkový image	114
6.3.12 Prostředí	115
6.3.13 Sdělování činy	115
Doporučená literatura	116
7 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY	117
7.1 Komunikační kanály v podniku	122
7.2 Komunikace s veřejností	123
7.3 Komunikace manažera	124
7.3.1 Řízení a styly jednání	126
7.3.2 Informování	128
7.3.3 Vysvětlování	128
7.3.4 Příkazování	129
7.3.5 Přesvědčování	129
7.3.6 Motivování	129
7.3.7 Kontrolování a monitorování	131
7.3.8 Kritizování a přijímání kritiky	132
7.3.9 Organizování a koordinování	134
7.3.10 Rozhodování	134
Doporučená literatura	135
8 ROZHOVOR	137
8.1 Příprava na interview	138
8.2 Vlastní průběh interview	141
8.3 Dialog jako specifická forma rozhovoru	143
8.4 Přijímací pohovory	144
8.4.1 Příprava manažera na přijímací pohovor	145
8.4.2 Vlastní pohovor	146
8.4.3 Aktivity manažera po pohovoru	149
8.4.4 Jak se ucházet o zaměstnání a jak se připravovat jako uchazeč	150
8.5 Hodnotící pohovory	153
Doporučená literatura	158
9 PŘESVĚDČOVÁNÍ A VYJEDNÁVÁNÍ	159
9.1 Přesvědčování	159
9.1.1 Věrohodnost a důvěryhodnost	162
9.1.2 Jak přesvědčovat	163
9.1.3 Racionální přesvědčování	164
9.1.4 Emocionální a motivační přesvědčování	168
9.1.5 Paradoxní způsoby ovlivňování	169
9.2 Vyjednávání	170
Doporučená literatura	180

10 PREZENTACE	181
10.1 Příprava prezentace	182
10.1.1 Rozhodnutí o účelu a tématu prezentace	183
10.1.2 Sbírání podkladů	184
10.1.3 Posouzení psychologické stránky prezentace	187
10.1.4 Návěst prezentace	189
10.2 Vlastní provedení projevu	189
10.2.1 Organizování projevu	190
10.2.2 Spontánní prezentace bez přípravy	192
10.2.3 Přednes z psaného textu	192
10.2.4 Přednes z paměti	193
10.2.5 Improvizovaný přednes	193
10.2.6 Neverbální a paralingvistické složky přednesu	193
10.2.7 Audiovizuální pomůcky	196
Doporučená literatura	197
11 SKUPINOVÁ KOMUNIKACE A TÝMOVÁ PRÁCE	199
11.1 Vývoj skupiny	199
11.1.1 Faktory ovlivňující skupinový vývoj	200
11.2 Struktura skupiny	201
11.2.1 Úloha rolí ve skupinové komunikaci	201
11.2.2 Skupinová koheze a skupinové myšlení	204
11.3 Spory ve skupinách a spory mezi skupinami	206
11.4 Pracovní týmy	207
11.4.1 Druhy týmů	209
11.4.2 Týmové role	210
11.4.3 Jak vytvářet efektivní tým	212
Doporučená literatura	215
12 PRACOVNÍ PORADY	217
12.1 Jak prezentovat návrhy ke změnám, aby byly přijaty	223
12.2 Roční valná hromada	224
Doporučená literatura	225
13 PROBLÉMOVÁ KOMUNIKACE	227
13.1.1 Agresivita	228
13.1.2 Pasivita	229
13.1.3 Manipulační chování	230
13.1.4 Pesimismus	232
13.1.5 Užívání a zneužívání síly a moci	232
13.2 Kritika	234
13.3 Konflikty	234
13.4 Diskriminace, harassment a mobbing	237
13.5 Rasismus a xenofobie	239
13.6 Nezdravá komunikace	239
Doporučená literatura	241
14 PÍSEMNÁ FORMA KOMUNIKACE	243
14.1 Psaní dopisů	246
14.1.1 Firemní dopisy	246
14.1.2 Osobní dopisy	247

14.2 Psaní obchodního návrhu	247
14.3 Psaní zpráv	248
14.3.1 Výroční zpráva	249
14.3.2 Negativní zpráva	250
14.3.3 Finanční zpráva	251
14.4 Obchodní návrh	251
14.5 Vývěsky a nástěnky	252
14.6 Inzerát	253
14.7 Podnikové noviny a časopisy	255
14.8 Použití grafických prvků v písemné komunikaci	255
14.8.1 Druhy grafických vyobrazení	256
Doporučená literatura	257
15 TELEFONOVÁNÍ	259
15.1 Faxování	261
15.2 Telefonické porady a konference	262
Doporučená literatura	262
16 MASMEDIÁLNÍ KOMUNIKACE	263
16.1 Druhy médií	266
16.1.1 Noviny a časopisy	266
16.1.2 Rozhlas	266
16.1.3 Televize	266
16.1.4 Knihy	267
16.1.5 Film	267
16.1.6 Marketingová komunikace, reklama a public relation	267
16.1.7 Elektronická a telematická média	268
16.2 Jak jednat s médii	271
16.3 Novinářská etika	273
Doporučená literatura	273
17 MEZIKULTURNÍ KOMUNIKACE	275
17.1 Co je to kultura	276
17.1.1 Co tvoří kulturu, jaké jsou její součásti	278
17.1.2 Neverbální projevy v různých kulturách	279
17.1.3 Verbální komunikace	280
17.1.4 Chování a stylizované projevy v interakci	281
17.2 Jak se chovat v jiné kultuře	281
17.3 Jednání s hosty ze zahraničí	283
17.4 Řízení lidí v nadnárodních organizacích	284
17.4.1 Vliv národní kultury na firmy	290
17.4.2 Transformace poznatků a řízení v mezinárodních podmínkách	291
17.4.3 Personální strategie a kultura národa	292
Doporučená literatura	294
18 KOMUNIKAČNÍ AUDIT A SOCIÁLNÍ VÝCVIK	295
18.1 Komunikační audit	295
Doporučená literatura	309
POUŽITÁ LITERATURA	311
VĚCNÝ REJSTŘÍK	319

PŘEDMLUVA KE DRUHÉMU VYDÁNÍ KNIHY

Kniha, kterou držíte v rukou, je přepracované a doplněné vydání knihy, která vyšla v roce 2003. Doplněna je o kapitoly Komunikační audit, Písemná komunikace a Telefonování. Také uspořádání kapitol je poněkud změněno. Některé kapitoly byly spojeny a zredukovány. V každé kapitole je řada změn, které vyplývají z vlastních zkušeností, ale také z nových poznatků a výzkumů, které jsou prezentovány jinými autory. Některé informace uváděné v prvním vydání je možno označit za zastaralé a v některých případech je zvýšen akcent na poznatky, které mají větší význam, než tomu bylo před šesti lety.

V současné době je kladen podstatně větší důraz na komunikační dovednosti v pracovním procesu, než kdykoliv předtím. Vzrostl zejména význam elektronických forem komunikace. Množství informací se výrazně zvyšuje z roku na rok a umět vybírat ty správné vyžaduje určité předpoklady a soustavnou přípravu. Globalizovaný volný trh umožňuje přežít jen těm firmám, které dovedou správně pracovat s informacemi. To však není náplní této knihy. Tato kniha se zaměřuje zejména na psychologické aspekty komunikování uvnitř organizace, na externí komunikaci a na komunikaci v mezikulturních vztazích. Chce pomoci studentům rozvíjet komunikační dovednosti už v průběhu studia a pomoci nalézt klíčové dovednosti v komunikačním kontextu. Kniha může být také pomůckou manažerům v praxi, kterým záleží na vlastním seberozvoji, na efektivnějším využívání komunikace ve své práci.

Chtěl bych poděkovat paní Haně Michlové za pomoc při jazykové korektuře rukopisu a Sylvii Richterové při technické úpravě a formátování.

Ve Zlíně, 6. 5. 2009

M. Mikuláščík

PŘEDMLUVA K PRVNÍMU VYDÁNÍ KNIHY

Kniha vznikla na základě studijního materiálu, který byl shromažďován v průběhu deseti let pro přednášky veřejnosti a pro manažery, za účelem výuky na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Podkladem byly také výzkumy realizované v rámci grantů a požadavků ze strany firem.

Knih, které se zabývají stejnou tematikou, je celá řada, mnohé jsou kvalitní a velmi podrobné, ale žádná z nich v celé šíři nepodchycuje všechny oblasti praktického uplatnění komunikačních dovedností, jak jsou pojaty v této knize.

V úvodních kapitolách jsou uvedeny základní komunikační poznatky, které jsou pak v následující části aplikovány na konkrétní situace. Více pozornosti je věnováno obecnějšímu pojetí komunikace také proto, že interpersonální komunikace v řízení a v pracovním procesu vychází z osobnostní vybavenosti každého účastníka, dané nejen jeho vrozenými vlastnostmi, ale také sociálním vývojem. Obecnější poznatky o komunikaci jsou východiskem pro osobnostně specifické uplatnění v pracovních situacích a podmínkách jednotlivých firem. Ten, kdo má pocit určitého handicapu v tomto smyslu, má možnost se zdokonalovat. A k tomu mu může částečně pomoci tato kniha. Ne samozřejmě ve všem. Některé dovednosti je nezbytné nacvičovat tréninkovými metodami, vytvořit si nové návyky, což je náročnější.

Aplikované formy komunikačních dovedností v konkrétních pracovních činnostech manažera, dealera a všech dalších lidí, kteří ve své pracovní činnosti jednají s partnery, se stávají nezbytnou součástí jejich práce. Uplatňují se při výběrových pohovorech, hodnotících pohovorech, vedení pracovních porad, telefonování, písemné komunikaci v podobě různých zpráv, například výroční zprávy, sdělení vnitropodnikových i externím partnerům, mezinárodní komunikace, komunikace s masmédií. To vše jsou situace, v nichž se komunikuje a kde jsou stanovena určitá pravidla, která je třeba zvládnout. Neméně důležitá je schopnost vnímat a porozumět sobě samému i ostatním lidem, což se často podceňuje a nebo si to lidé prostě neuvědomují.

Dalším důležitým aspektem je to, že není jen jedna cesta, která vede k vyšší efektivitě, a proto v aplikování komunikace na konkrétní podmínky je způsob uplatňování komunikace prezentován jako alternativní, jedinečnost osobnosti respektující přístup, tedy jako otevřená možnost, kterou je nutno diferencovaně vnímat.

Pro interpersonální komunikaci není nic tak důležité, jako nácvik, který může individuálně dělat každý jedinec. Efektivnější jsou však semináře, tréninková soustředění, převážně formou aktivačních a zážitkových metod. Je možno některé nesprávné návyky odstranit, ale rozhodně to není snadné. Vyžaduje to určitou míru trpělivosti a vůle.

A tato kniha slouží jako teoretické zázemí, vymezení určitých pravidel a poznatků, které je třeba vstřebat a při výcviku využívat.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“

PAUL WATZLAWICK

„V epoše komunikační hojnosti, kterou vyznačuje nadbytek znaků a nedostatek skutečnosti, jsou generalizace stále svévolnější a násilnější, stále větší díl naší zkušenosti je pouhým odpadem při jejich masové výrobě a distribuci.“

VÁCLAV BĚLOHRADSKÝ

Klíčová slova

sociální interakce, rétorika, druhy komunikace, mezikulturní komunikace, feedback, komunikační lenivost, funkce komunikace, komunikační jazyk, komunikační prostředí, kontext, kontextové modality, intencionalita, druhy komunikace, pacing, reframing, hyperafilance, sebeodhalení, stereotypizace, životní scénáře, facilitace.

Resume

Úvodní kapitola vymezuje pojem komunikace a jeho význam v životě. Popisuje základní funkce komunikace, prvky komunikačního procesu, druhy komunikace a komunikační bariéry. V závěru jsou uvedeny vybrané komunikační teorie, které mají smysl v praktickém životě, neboť umožňují interpretovat a využívat interpersonální chování a jsou všeobecně uznávány. Je to transakční analýza (Berne), Watzlawickova pragmatická systémová teorie, Rogersova teorie komunikace, teorie neurolingvistického programování a teorie TCI.

Komunikace patří k základním životním potřebám lidí i zvířat. Je to silný potenciál umožňující přežít, být úspěšný, prosadit se, porozumět i pomáhat jiným. Je to nejčastější aktivita člověka. Komunikace je základním nástrojem interakční aktivity, podle něhož si děláme představu o sobě samém i o jiných.

Pomocí komunikace získáváme i předáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady, jsme schopni vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat a nechat se ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy.

Protože řeč je považována všeobecně za nejdůležitější součást komunikace a je chápána jako něco samozřejmého, nevěnujeme jí příliš pozornosti, úsilí ani času na její zdokonalování. Každý považuje za samozřejmé, že komunikování jsme se učili v nejranějším věku od svých rodičů a ve škole. Přesto právě komunikace je nejdůležitějším faktorem životního i profesního úspěchu. Snad pouze v okamžicích, kdy chceme někomu něco důležitého říct, napsat zprávu, dopis, pronést proslov nebo se s někým pohádat, si uvědomujeme komunikaci a nějakým způsobem se na ni připravujeme. V takových chvílích poznáváme, jak je komunikace důležitá, což nás může znervóznit, neboť se obáváme, zda obstojíme, zda ji zvládneme, zda dobře zapůsobíme na lidi, kteří nás budou vnímat. Podle naší komunikace si totiž lidé utvářejí obraz o nás a na tom nám záleží.

Komunikace nám může poskytnout potěšení. Díky komunikaci můžeme dosáhnout úspěchu, a to nemusíme být ani baviči, moderátoři či spisovatelé. Ale jsou okamžiky, kdy komunikace neprobíhá zrovna tou nejlepší cestou, a to jedince může velmi deprimovat. Může to být nedorozumění, strach, obava před vystoupením nebo navazováním kontaktu, agresivní nebo manipulativní chování, může to být pouze nudný projev, různé komunikační nedostatky. Takové problémy mohou výrazně ovlivnit sebevědomí jedince, mezilidské vztahy, dokonce celý další průběh života. Převládá názor, že zdokonalovat své komunikační dovednosti má pouze člověk, který má nějakou vadu ve výslovnosti. To je samozřejmě omyl.

Komunikace může mít různou úroveň. Někdy může být zaměřena samoúčelně na to, aby se určitý jedinec předvedl, aby samolibě a egoisticky prosazoval svou osobnost. Na druhé straně jsou lidé, kteří neradi prezentují své názory, a zejména pocity. Důvody mohou být různé. Hodně lidí mluví tak, jak se to naučili už v mládí. Ale vyvíjí se sám jedinec, jeho myšlení, vyvíjí se společnost, technologie a to vše by se mělo promítnout pozitivně i do rozvoje forem komunikace.

Když spolu dva lidé hovoří jedním jazykem, neznamená to, že si budou dobře rozumět. Ve škole jsme se sice učili stejné gramatice, poslouchali jsme stejný výklad, ale naše schémata myšlení mohou být odlišná, nejde většinou o sdílené vnímání a interpretaci. Máme odlišnou slovní zásobu, odlišné schopnosti a zkušenosti, odlišné pocity, motivy, postoje, preference, odlišnou citlivost, odlišné profese. To vše ovlivňuje odlišnou interpretaci tématu rozhovoru. Dokonce i pořadí slov, struktura vět, ať už úmyslná či neúmyslná, vede k odlišnému chápání obsahu.

Komunikace však vždy představuje určitý kruh s permanentním vzájemným ovlivňováním. Úspěšná komunikace je založena na vědomě kontrolované volbě slov, na kvalitním vnímání komunikačního partnera, na odpovědnosti a adekvátní flexibilitě. Vnímání partnera se neomezuje jenom na slova, sledujeme i neverbální projevy a svrchní tón řeči. Právě zaznamenáváním takových signálů můžeme poznat, jak byla naše zpráva přijata, aby nedocházelo k nedorozumění. Viditelné projevy chování jsou pro vytvoření dojmu důležitější než verbální projev, výška hlasu nebo jiné projevy svrchního tónu řeči.

Některé neverbální projevy chování je možno označit za klamavé. Je rozdíl mezi skutečným a falešným smíchem, který je používán třeba proto, aby maskoval negativní emoce. Některými lidmi jsou vnímáni lidé, kteří nosí brýle, jako inteligentnější, než lidé bez brýlí (nošení brýlí nemá nic společného s psychickými vlastnostmi sledované osoby). Čili odpověď je špatně interpretována. To, jak se chováme k jiné osobě, vyjadřuje nejen správný, ale současně i chybný úsudek o vnímané osobě. I malá vzdálenost mezi dvěma osobami může vyvolávat chybný dojem a odlišné chování u různých lidí. Ne vždy musí vést přijímaná odpověď ke správnému dojmu.

Všechny informace přijímáme prostřednictvím smyslových orgánů, zejména extero-receptorů (zrak, sluch, čich, hmat, chuť). Rozdíl v jejich úloze je dán zaměřením jedince, preferováním, jeho profesní orientací, odlišnou osobní citlivostí. Jinak vnímá les ekolog, jinak myslivec, jinak malíř. To nám může pomoci pochopit, proč někteří lidé popisují stejnou situaci dost odlišným způsobem. Lidská řeč v souvislosti s vnímáním je plná smyslových dojmů. V řeči se všechny dojmy nějakým způsobem zrcadlí. „Smyslová řeč“ partnera nám umožňuje poznat, jakým způsobem on vnímá skutečnost, která na něj působí. A to je při rozhovoru důležitým předpokladem pro to, aby komunikace probíhala úspěšně. Pokud chceme lidem lépe rozumět a zároveň dosáhnout většího účinku při sdělování, musíme to mít na paměti.

**! Pokuste se rozeznat typ vnímání komunikačního partnera,
● s nímž vedete rozhovor.**

Můžeme rozmlouvat se svými přáteli, můžeme společně řešit nějaké problémy, můžeme přesvědčovat některé lidi. Komunikace je podstatou lidskosti.

Někteří lidé postrádají dar výmluvnosti, je pro ně obtížné komunikovat a svou komunikační dovednost zlepšovat. Jejich komunikace vážne, nefunguje a rozhovor může končit s pocity neuspokojení, trapnosti nebo s pocity ztráty tváře. Měli by asi věnovat více času přípravné fázi, mluvit spíše méně, ale promyšleněji a snažit se o výstižnost při prezentaci. Jsou určitá témata, o kterých rádi mluvíme, ale naši radost s námi nemusí sdílet posluchači. Jsou témata, o kterých se někteří lidé odmítají bavit. Každý nemusí být nadšen tím, čím jsem nadšen já. O to je komunikace pestřejší, otevřenější, ale také záladnější, překvapivější, nevypočitatelná. Komunikace je nezbytná pro náš život téměř neustále, nepřetržitě.

Je celá řada lidí, pro něž je komunikace problémem. Mají pocit, že to není ono, že nemají takové dovednosti, jaké by potřebovali. Proto si mnoho manažerů uvědomuje, že studium komunikačních dovedností je nezbytné, jestliže mají pracovat s lidmi, vést je. Pomůže jim to zvládat konflikty, porozumět vzájemným vztahům a jejich vývoji, pomůže jim to v přesvědčování lidí, v umění nadchnout, motivovat, jak rozumět skupinám a jejich interakční proměnlivosti, jak rozumět médiím, organizaci, organizačním změnám, vedení lidí a v současné době i jak komunikovat navzdory interkulturním bariérám.

Někteří lidé jsou komunikačně i sociálně tzv. „lenivější“. Nemají tak silnou potřebu navazovat vztahy, posilovat je, komunikovat a sdělovat své pocity, postoje a názory. Důvody mohou být různé. Může to být dáno introvertní orientací osobnosti, sníženou sebedůvěrou, může to být způsobeno pocity méněcennosti, ale může to být také způsobeno nechotou komunikovat s určitými lidmi nebo nechotou komunikovat o určitých tématech. Může to být projev nízkého sebevědomí, může to být strach ze selhání, může to být nedostatek komunikačních dovedností. Tento výčet důvodů nelze považovat za vyčerpávající, ale jsou to důvody nejdůležitější.

I kdybychom komunistovali od narození neustále, nikdy nedosáhneme maxima efektivnosti, jakého bychom mohli teoreticky dosáhnout. Stále máme nějaké rezervy, což je pro každého z nás také určitá naděje, že se dá něco zlepšit, že se může něco změnit.

Nesoudíme lidi pouze podle toho, kolik toho ví, ale také podle toho, jak se chovají a jak komunikují. Jsou lidé, kteří jsou velmi vzdělaní, mnohem více informovaní než jiní, a přitom je obtížné s nimi komunikovat ke vzájemné spokojenosti obou stran, což se

může projevit i na úspěšnosti v zaměstnání. Pro takové lidi je obtížné navazování vztahů, a to nejen vztahů pracovních, ale i vztahů intimních.

Měli bychom vědět, že pokud máme nějaký problém, je třeba jej otevřít, je třeba o něm mluvit. Jedině tak se budeme cítit bezpečně, jediné tak budeme mít pocit, že problémy se řešit dají, že nemá smysl je v sobě „dusit“. Pak si také dovedeme mnohem snadněji uvědomovat svou roli v komunikaci.

Komunikace má obsahový a vztahový aspekt. Při obsahové úrovni komunikace jsou zprostředkovávány artikulované informace, tj. sémantický obsah sdělení. Při vztahové úrovni komunikace jsou vyjadřovány pociťované vztahy mezi komunikujícími i vztahy k tematickému obsahu komunikace, a to na neverbální úrovni, pomocí výrazových prostředků, tj. mimikou, gestikou, paralingvistickými aspekty řeči. Rozdíl mezi sémantickým obsahem a vztahovým aspektem může být také důvodem narušení komunikace, nedorozumění, případně konfliktů (P. Watzlawick, 1999).

Jestliže si chceme při komunikaci věřit, spoléhat se sami na sebe, jestliže máme mít optimální sebedůvěru, měli bychom se snažit komunikaci více porozumět a také ji lépe zvládat. To znamená jednak vědět, jak funguje ve výjimečných situacích, ale i v situacích, které si normálně neuvědomujeme.

Jednotlivci s dobrými komunikačními dovednostmi dosáhli vždy spíše povýšení, dovedli se snadněji prosazovat ve spolupráci s jinými lidmi. P. F. Drucker (1993) říká: „Váš úspěch, jako zaměstnance, bude záviset na schopnosti komunikovat s lidmi a schopnosti prezentovat vlastní názory a myšlenky. Lidé vám porozumí, když se budete snažit být přesvědčiví.“

Komunikace je vždy efektivnější a vede k většímu uspokojení v menším počtu lidí. Je také možno říct, že používané komunikační znaky, které se vyskytují méně často, mají větší informační náboj než znaky, které se vyskytují vícekrát.

Když jsou spolu dva, mohou hovořit jeden s druhým, vzájemně bezprostředně reagovat. Čtyři, pět, nebo sedm lidí ještě také dovedou udržovat podmínky vzájemné zpětné vazby a okamžitého reagování. Ale se stoupajícím počtem účastníků je stále obtížnější tyto dvě podmínky dodržovat, výměna informací a postojů je stále složitější a uspokojení bývají jen někteří z účastníků komunikace. Především ti, kteří mají tendenci se více prosazovat. Počet účastníků komunikace a jejich fyzická blízkost ovlivňuje úroveň komunikace, vzájemnou výměnu informací.

1.1 HISTORICKÉ A PERSPEKTIVNÍ V KOMUNIKACI

Komunikace má svou minulost, přítomnost i budoucnost, a to ve dvojím smyslu: v kontextovém a v historickém. V kontextovém to znamená, že komunikující je ovlivňován tím, co se dělo před komunikací, i tím, co bude následovat, co je očekáváno.

V historickém významu souvisí s vývojem člověka od prvopočátků a je jedním z nejdůležitějších projevů vývoje člověka.

Komunikace má také svůj biologický vývoj, který předchází vývojovému procesu historickému. Dal by se označit jako vývoj fylogenetický.

U zvířat a u lidí dochází postupně ke stále složitějším formám reagování na stimuly, až tyto formy přerostly do symbolické podoby, která mnohem jemněji umožňuje diferenciaci v reagování.

Zvířata komunikují s omezenými možnostmi ve srovnání s lidmi. Mravenci komunikují pomocí pachů, pomoci tykadél, včely pomocí bzučení, vibrací a letových pohybů. Opice pomocí omezeného množství skřeků, ale i pomocí pohybu, mimiky a gest a pachů. Tyto primitivní formy komunikace vznikly jako nezbytný nástroj pro adaptaci v určitém prostředí a vyjadřují také specifický způsob života druhu.

Lidská komunikace je odlišná od komunikace nižších druhů, je mnohem sofistikovanější. Symbolika a řeč jsou těmi nejvýraznějšími odlišovacími znaky.

Vývoj člověka má charakter určité akcelerace v kvalitě a složitosti, což je možno vidět i na důležitých komunikačních zlomech v historii.

Časové úseky mezi prvními důležitými zlomy v komunikaci byly velmi dlouhé. Postupně se stále více a více zkracovaly. Tak například první zmínky o existenci jazyka jsou známy z doby 10 000 let před Kristem. Nejstarší dochovaná písemná zpráva je z roku 4 000 let před Kristem. Gutenberg vynalezl tisk v roce 1450. V roce 1837 byl vynalezen telegraf – Morse. V roce 1861 byl vynalezen telefon – Reis, Bell, Gray.

A v minulém století šel vývoj v tak krátkých časových intervalech po sobě, že se to zdá být až neuvěřitelné: rozhlas, televize, satelity, počítače, digitální zpracování informací písemných i obrazových, optoelektronika. A vznikají stále další komunikační technologie, nebo se vylepšují stávající. Začátek 21. století má velký význam pro takové činnosti, jako je prodej, uchování, získávání a nákup informací.

Interpersonální komunikací obecně rozumíme komunikaci tváří v tvář. S rozvíjejícími se technologiemi se stále častěji interpersonální komunikace realizuje mezi lidmi, kteří mohou být od sebe vzdáleni tisíce kilometrů. Obvykle jsou takovéto formy komunikace považovány za méně osobní, i když to nemusí platit úplně stoprocentně.

Pro informace už v dnešní době vzdálenost není žádnou obtížnou bariérou, přičemž působit lze auditivně i vizuálně.

Za informační pracovníky je možno označit všechny, jejichž produkty nemají podobu spotřebních předmětů, tedy manažery, úředníky, právníky, učitele, všechny, kteří pracují s výpočetní technikou, s telefony, s hromadnými sdělovacími prostředky... Ve Spojených státech bylo v roce 1970 takto označeno již 50 % všech pracujících. Ale mnozí komunikují i bez těchto technologií, živě, tváří v tvář a také by se mohli označovat jako informační pracovníci (Gibbon, J. W., Hanna, S. H., 1992).

1.2 DEFINICE POJMU KOMUNIKACE

Komunikace je pojem, který má velmi široké použití. Slovo je latinského původu a znamená něco spojovat. Může být použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů, pocitů, od jednoho člověka k druhému. Komunikačními prostředky mohou být jazyk, pošta, telegraf, telefon, počítač, rozhlas, televize, ale také autobusy, vlaky, letadla.

Používá se v řadě různých vědních oborů, ale většinou spjatých s používáním nějakého jazyka. K jeho obohacení přispěla kybernetika, pro kterou je komunikace předáváním informací mezi komunikátorem a komunikantem. Důležité je v tomto pojetí kódování a dekodování zpráv, komunikační kanály, časové parametry a podobně.

V psychologii není komunikace považována jen za pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Jde o mnohem více, jde o sebe prezentaci, o sebepotvrzování. Jde o vyjádření postojů k předmětu, ke komuniké, ale i k příjemci sdělení. Jde o různou úroveň působení, ovlivňování, znesnadňování či usnadňování porozumění. Nelze nekomunikovat.

V povídce *mlčení lady Anny* od Sakiho (Léčba neklidem, 1989) je možno vidět paradoxní příklad komunikace. Lady Anna je mrtvá, přesto se stala účastníkem komunikace se svým manželem, neboť manžel nepoznal na své ženě smrt, vnímal ji jako by byla naložená, s projevy zarputilosti a provokativního mlčení, které znal už z předcházejících vzájemných půtek.

Komunikaci je možno označit také jako dorozumívání.

Podle Janouška (1968) je komunikace „sdělováním významů v sociálním chování a v sociálních vztazích lidí...“. J. Křivohlavý popisuje akt komunikace podobným způsobem, ale navíc zdůrazňuje sdílení (J. Křivohlavý, 1988). Podobně je tomu i u M. Nakonečného v knize *Sociální psychologie* (M. Nakonečný, 1999), i v knize *Člověk ve společnosti* (Krech, Crutchfield a Ballachey, 1968). P. Watzlawick, J. B. Beavinová, D. D. Jackson (1999) zdůrazňují v komunikaci zejména mezilidské vztahy.

Definici by bylo možno uvádět celou řadu. Některé zdůrazňují více aspekty obsahové, jiné formální, některé zdůrazňují stránku prožitkovou, jiné logickou. Nejdůležitější charakteristiky je možno shrnout do těchto základních bodů:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování;
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem;
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů;
- komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů.

Pojem, který souvisí s pojmem **sociální komunikace**, je pojem **sociální interakce**.

Sociální interakce je obecnějším a v určitém smyslu i pojmem širším a nadřazenějším. To, co zahrnuje navíc, se týká spíše aktivity konativní a potenciální možnosti. Aktivita každého člověka je zároveň výsledkem i příčinou aktivity jiných lidí. Aktivitou zúčastněných v případech mezilidského chování mohou být i tělesné pohyby.

Interakce se může v pozitivní podobě realizovat jako kooperace nebo participace, konsenzus, koordinace, akomodace nebo asimilace. V negativní podobě jako soutěživost (kompetice), rivalita, segregace, diskriminace, ostrakismus (vyobcování), konflikt, boj.

Sociální komunikace se dá více specifikovat jako interakce prostřednictvím kódovaných symbolů verbálních nebo neverbálních. Sociální komunikace je interakční proces mezilidského dorozumívání. Touto cestou si lidé sdělují významy pomocí konvenčních znaků.

Tyto dva pojmy, tedy sociální interakce a sociální komunikace, lze označit také jako dva aspekty jednoho procesu.

Sám pojem komunikace může být chápán odlišně. Například když je někdo s někým jiným ve sporu, odmítá s ním mluvit, označuje se to jako, že s ním nekomunikuje. Ale i když s ním nemluví, tak takové „nekomunikování“ je komunikace. Je to podobné, jako když o někom řekneme, že je bezcharakterní. I bezcharakterní člověk má nějaký charakter, charakter negativně akcentovaný a negativně hodnocený.

V řadě výzkumů se potvrdilo, že komunikační úroveň jedince se v souvislosti s přítomností jiných lidí mění. Může se zhoršovat, ale může se také zlepšovat. Zlepšuje se tehdy, když jedinec hovoří o věci, v níž si je jistý, v níž je zblhlý rutinér. A naopak mluví-li o věci, ve které se příliš nevyzná, zhoršuje se.

Dobře naučené chování za přítomnosti obecnstva provádí jedinec lépe než bez něho. Jeho výkon se zhoršuje v situacích, kdy si není zcela jist, kdy jde o věc novou, neprozkoušenou. Význam má i počet diváků. Pokud vystupuje úplně sám, je to horší, než když vystupuje s více lidmi (účinek difuze odpovědnosti). Komunikační dovednost a účinnost jsou tedy ovlivněny sociálním kontextem vnějším i vnitřním.

1.3 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE

Komunikace je velmi širokým pojmem a nazíráme-li na ni pouze z hlediska sociálně psychologického, dá se shrnout do několika vět, což je ale výrazné zjednodušení. Ale přesto lze říct několik obecných charakteristik, které jsou společné pro všechny možné formy a způsoby komunikace.

1.3.1 FUNKCE KOMUNIKACE

Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačné, dost často se překrývají, ale rozdělení umožňuje pochopit význam komunikace v základních dimenzích:

- **Funkce informativní** – předávání nějakých informací, faktů, dat mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní** – je to v podstatě také funkce informační, ale s přídavkem vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace, návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout.
- **Funkce přesvědčovací** – působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání (racionální přesvědčování pomocí argumentů, pomocí logiky; emocionální přesvědčování formou působení na city, dost často manipulativní; motivační přesvědčování; paradoxní přesvědčování).
- **Funkce posilovací a motivující** – patří svým způsobem do funkce přesvědčovací. Jde o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřeby, o posilování vztahu k něčemu.
- **Funkce zábavná** – jde o to pobavit, rozesmát, vyplnit čas komunikováním, které vytváří pocit pohody a spokojenosti.
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – specificky uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí, sycena je funkcí informativní, instruktivní, ale i funkcemi dalšími jako jsou dohled, dozor, kontrola.
- **Funkce socializační a společensky integrující** – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti. Komunikace závisí také na naší společenské úrovni, v jakých společenských segmentech se nacházíme a do jakých chceme patřit. Každá společenská vrstva má poněkud odlišný způsob komunikace.

- **Souvztažnost** – informace jsou dávány do určitých souvislostí, které nám pomáhají lépe je pochopit a vstřebat.
- **Funkce osobní identity** – na úrovni osobnosti, pro **JÁ** je komunikace velmi důležitou aktivitou. Už od dětství komunikace pomáhá k tomu, abychom si zodpověděli některé základní otázky typu – kdo jsme, kam směřujeme, v co věříme. Pomáhá nám ujasnit si spoustu věcí o sobě samém, uspořádat si své postoje, názory, sebevědomí a osobní aspirace. Jde o ratifikaci sebepojetí.
- **Poznávací funkce** – souvisí úzce s funkcí informativní. To je pojetí spíše z pohledu komunikanta, kdežto informativní zahrnuje pojetí z pohledu komunikátora i komunikanta. Umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány. Prostřednictvím zkušeností jiných lidí konzervujeme ve zkrácené podobě informace, které bychom vlastními zkušenostmi nebyli schopni v takové šíři prožít.
- **Funkce svěřovací** – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací, většinou s očekáváním podpory a pomoci. Sdílení pocitů je pro každého jedince silnou podporou, když probírá věci, které ho trápí. Může mít různou hloubku. Může jít o přímou, empatickou snahu pomoci s maximální identifikací, nebo to může být pouhé akceptování pocitové úrovně.
- **Funkce úniková** – slouží jako důležitá v okamžicích, kdy máme všeho „až nad hlavu“, chceme si s někým pohovořit, odreagovat se. Když je člověk sklíčený, otrávený, znechucený, může mít chuť si s někým nezávazně popovídat o věcech neutrálních (odreagování se od starostí, od shonu) (upraveno a doplněno na podkladě srovnání zdrojů B. J. Wahlstrom, 1992, J. W. Gibson, S. H. Hanna, 1992).

1.3.2 KOMUNIKACE JE PROCES

Komunikace je proměnlivá a zachytit se dá v podobě záznamu. Ale její proměnlivost v čase je jednou z nejdůležitějších charakteristik. Je závislá na celé řadě podmínek a vlivů. Nestačí zajímat se pouze o výstup v podobě napsané nebo pronesené zprávy. Pochopit napsané nebo mluvené zprávy můžeme pouze tehdy, když se budeme zajímat o fázi přípravy, způsob navazování myšlenek a širší kontext situace, vztahy k různým jiným vlivům. Ze strany člověka ovlivňují komunikaci nejen určitá racionální schémata, ale i emoční stavy, které mohou určitou informaci změnit tak zásadním způsobem, že i sám komunikátor tím může být překvapen.

Komunikace probíhá v mysli jedince nebo mezi dvěma, ale i více lidmi (monolog lze považovat za určitou formu přípravy na komunikaci s jinými lidmi nebo za akt vyrovnávání se s vnitřními rozpory). Toto vzájemné působení je ukázkou procesuálního charakteru komunikace, protože každý ze dvou komunikujících lidí se snaží druhého ovlivňovat, hledat u něj podporu nebo sebekpotvrzování. Snaží se v projevu dát najevo, jaká pravidla jsou pro něj přijatelná – zda je ochoten ustoupit, naslouchat, zda chce dominovat, co nesnáší, co má naopak rád, co by uvítal. Může se stát, že něco neprobíhá tak, jak by si jeden z komunikujících přál, pak tedy změní svou taktiku, snaží se zapůsobit více na city, nebo argumentovat něčím, co původně neměl vůbec v úmyslu. Je to tedy proces proměnlivý, účastníci vždy iniciují nějakou změnu.

Je možno vymezit určité komunikační zákony?

Při vnímání komunikace platí, že snadněji se zachytí to, co má větší informační náboj, takže si hůře pamatujeme věci běžné, opakující se, a naopak si pamatujeme věci výjimečné, nezvyklé. Výjimečnost může být způsobena obsahem nebo formou sdělení, ale také osobností toho, kdo k nám hovoří.

Působí zákon dvojí filtrace, což znamená, že při první filtraci jde spíše o nevědomý proces, při druhé filtraci jde o proces vědomý. Tedy vybíráme to, co je pro nás důležité, zajímavé a vše ostatní necháváme bez povšimnutí. Při působení podnětů z prostředí má význam i jejich intenzita. Intenzivní podněty připoutávají naši pozornost, mnohdy i proti naší vůli.

V průběhu sociálního vnímání dochází k jevu označovanému jako proaktivní a retroaktivní interference (neschopnost zapamatovat si nové věci nebo vypouštění minulých zapamatovaných zážitků).

Redundance sdělení znamená míru informační nadbytečnosti. Způsobena bývá větší květnatostí mluvy, jde o větší detailizování, o používání prázdných slov a frází. Dokonce i napsaný text má odlišnou míru redundance v horní a dolní polovině řádků. Větší redundanci má dolní polovina. Menší redundanci mají první a poslední písmena ve slovech.

Celý proces vnímání zprávy probíhá v podobě sinusoidy: počátek (působí novost) a konec komuniké je vnímán pozorněji (lidské podvědomí reaguje tak, že se snaží zachytit co nejvíce informací v okamžiku, kdy zjistí, že už nebude nic dalšího následovat) než střední část informace. Někdy se hovoří také o zákonu posledního členu, což znamená, že si více pamatujeme poslední informace z mluveného projevu, než z počáteční nebo prostřední části a o efektu primárnosti, což je zapamatování si zejména počáteční části informace.

Míra citlivosti při vnímání je individuálně odlišná.

Základní schéma komunikačního procesu

Lidé, kteří spolu chtějí hovořit, si chtějí sdělit nejen informace, ale i své vztahy, postoje, pocity, nálady. Podstatou pro pochopení vztahů jsou souvislosti, ve kterých jsou zprávy předávány. Většina vztahových informací je předávána neverbálními a paralingvistickými signály (zabarvení hlasu, frázování, hlasitost, „řeč těla“).

Sociální jednání má často podobu určitého schematického pravidelného a postupového chování, takže určité postupové kroky jsou očekávány, dají se označit jako pravidla. Je to proto, že je to chování „rolové“, protože jsou stanovena pravidla, která umožňují zjednodušit způsob chování, nepřemýšlet zbytečně nad každou situací a také očekávat určité chování přiměřené okolnostem.

Role, které naplňujeme ve svém každodenním životě, se postupně internalizují a stávají se součástí já, součástí osobnosti.

Lidé jsou schopni komunikovat, protože ovládají určitá pravidla, která se týkají myšlení i jednání související s komunikací. Existuje celá řada pravidel a je na nás, zda se jimi budeme řídit, zda je budeme dodržovat a nebo ignorovat. Pravidla lze seřadit do postupové struktury:

1. **Vnímání dat** – žijeme ve světě nezpracovaných dat. Něco vnímáme, něco ne. Záleží na síle podnětu a na naší selekci. Buď se podnět stane součástí našeho komunikačního kontextu, a nebo ne. Buď to bude určitá část informace, kterou přijmeme, nebo ne.

Jsou to data nezávislá. Selektce je filtrem, který nás chrání před informačním přetížením. Velký význam zde hraje míra pozornosti a význam podnětu.

2. **Spojování dat významem** – na této úrovni jsou data přeměněna na informaci. Vybraná a uspořádaná data jsou spojena a naplněna podle významu. Toto je obsahová úroveň informace. Spojování umožňuje chápat kontext, vztahy i chronologickou návaznost.
3. **Vkládání záměru a postoje** – konkretizování ve smyslu postoje, záměru, konativní zaměřenosti, snažení, citového vztahu.
4. **Sebereflexe a sebekoncepce** – vnímání vlastní role ve vztazích, snaha určitým způsobem působit, vyvolávat reakce.
5. **Soubor předpokladů, očekávání a pravidel** – něco, co se dá označit jako životní scénář, naučené vzory chování, pravidla chování, která jsme získali působením výchovy. Scénáře jsou součástí vědomí o sobě.
6. **Kulturní model** – jsou to vztahy v širším kontextu a jsou vymezeny určitou kulturou, subkulturou, v níž žijeme. Svou roli zde hrají politické, ideologické a mytologické standardy, celkový kulturní rámec (upraveno a doplněno dle J. W. Gibson, M. S. Hanna, 1992).

Při komunikaci s jinými lidmi jsme připraveni používat určitá pravidla, která jsou stanovena kulturou v širším slova smyslu a také rolími, které ve společnosti zastáváme. Pravidla nás nutí chovat se v určitých mezích, abychom dosáhli svých cílů.

Čím je náročnější komunikace a čím déle trvá, tím více může docházet k problémům, k nedorozumění a mnohdy celou informaci, její formu i obsah ovlivňují i nevědomé aspekty osobnosti, ba dokonce mnohdy i proti vlastní vůli komunikátora. Sdělování neprobíhá formou jednostranné komunikace. Je to oboustranný proces. To znamená, že role komunikátorů a komunikantů se střídají. Přičemž časové vstupy jsou ovlivněny nejen pravidly, ale také charakterem vztahu. To znamená jaký je poměr dominance a submise mezi komunikujícími partnery, jaká je úroveň sebevědomí, jaké jsou znalosti o tématu, jaká je motivace, jaké jsou mocenské pozice a podobně.

1.3.3 SOUČÁSTI KOMUNIKAČNÍHO PROCESU

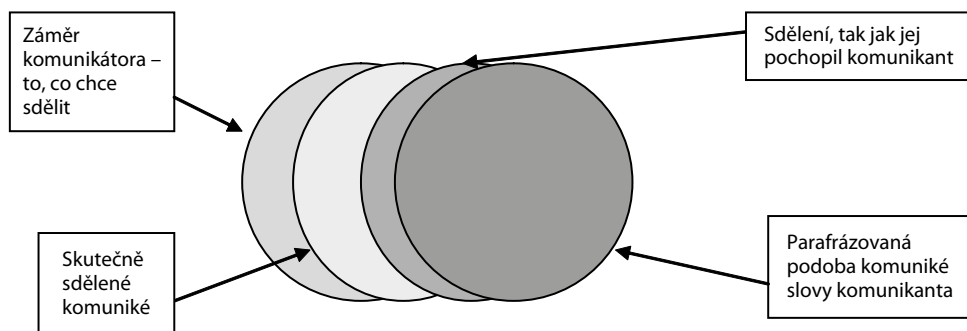
Komunikátor – to je ten, kdo vysílá nějakou zprávu. Svým způsobem zkresluje informace, nemusí být vždy stoprocentně informovaný, jeho způsob sdělování může být určitým způsobem tendenční nebo chaotický, může si určitým způsobem domýšlet neúplné informace, může podlehnout funkčnímu postavení. Do svého sdělení vždy promítá svou osobnost, osobní zaujetí, chce být vyslechnut, chce být pochopen, chce být přijat, chce změnit chování jiných. Svou roli hrají zkušenosti, náladovost, postoje. V komuniké se objevují nejen myšlenky, záměry, fakta, představy, postoje, ale také fráze, klišé, naučená, formální a „prázdná slova“, také emoce, obavy, takže musíme slyšet i to, co komunikátor neříká.

Komunikant – to je ten, který přijímá vyslanou zprávu. Jeho vnímání je také ovlivněno osobnostní rovnici, vlastními zkušenostmi, prožitky a vlastními záměry a cíli. Předpokládá, že jak komunikátor, tak on sám, mají společný repertoár poznatků i vyjadřovacích schopností, tedy stejný způsob kódování, což je iluze. Měl by si připravovat otázky, nedomýšlet sdělení, neslyšet v tom, čemu naslouchá, to co chce slyšet a také nepodléhat

vlivu svého postavení z pozice moci – kdy podřízený má zábrany se zeptat a nadřízený si zase může myslet, že je neomylný.

Komuniké – vyslaná zpráva jako myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému. Vyslaná zpráva má podobu verbálních a neverbálních symbolů. Když použijeme slovo označující konkrétní věc, většinou poslouchající pochopí, co je tím míněno. Složitější situace ale nastává u slov abstraktních a u slovních spojení a také u případných symbolů neverbálního charakteru (odvrácení hlavy, předání květiny). Celá zpráva může být odlišně chápána různými lidmi, odlišné chápání může být ovlivněno i kontextem, komunikačním šumem.

Komunikační jazyk – komunikační zpráva se předává prostřednictvím určitého komunikačního jazyka. I když mluvíme stejným jazykem, neznamená to, že si musíme vždy rozumět. Význam slov, zejména abstraktních, je individuálně odlišně chápáný. **Denotát** je objekt, který je označen nějakým symbolem. **Designát** je symbol, který slouží k označení nějakého objektu, denotátu. Rozlišuje se denotativní a konotativní význam jazyka. Denotativní význam je významem obsahu pojmu, jež slovo zastupuje (matematika, přírodní vědy využívají výlučně denotativní jazyk) a konotativní význam, který je mnohem častější v komunikaci mezi lidmi (většina komunikačních situací se odehrává na této úrovni a také většina slov je nasycena konotativním významem), se týká širšího významu myšlenek, subjektivních pocitů, emočního prožívání, tendencí, vztahů, postojů a záměrů. Dvě slova mohou mít stejný denotativní význam, ale význam konotativní mohou mít odlišný, a to tím, že v jednom výrazu je více eufemismu, více ohledů, více citu. Jazyk je produktem kultury a součástí kultury, je velmi proměnlivý, má různou úroveň formálnosti, různou, individuálně odlišnou úroveň kvality (jazyk spisovný, dialekt, slang...). V běžném hovorovém projevu má informace větší syčení konotativním (asi 70 %) významem, než denotativním (asi 30 %). Jsou také jazyky umělé (esperanto, Morseova abeceda, kouřové signály), odborné, vědecké (matematické, chemické nebo logické symboly). Důležitou roli v komunikačním jazyku hrají procesy **kódování a dekódování**. Kódování závisí na znalosti jazyka, na slovní zásobě, nebo znalosti signálů, ale také na schopnosti umět se přizpůsobit partnerovi, se kterým jednáme. Lékařský jazyk je pro laika nesrozumitelný a má



Obr. 1 Znáznornění postupu deformování informací, které jsou předávány od jedné osoby ke druhé

to svůj smysl v tom, aby laici nemohli příliš nahlížet do „lékařské kuchyně“ a nedozvěděli se věci, které by si mohli podle svého interpretovat, mnohdy nevhodně. Ale lékař by také měl být schopen umět přizpůsobit svou mluvu pacientovi tak, aby všemu rozuměl, jak mu to chce lékař sdělit. Dekódování je obtížné zejména mezi odlišnými kulturami.

Při přenosu informací dochází ke zkreslování obsahu. Je to způsobeno tím, že obsahový význam pojmů není u všech lidí shodný. Čím více je mezistupňů při zprostředkovávání informací, tím větší je zkreslení obsahu informace. Je nutno však také říct, že jazyk není tak dokonalý, aby dovedl výstižně charakterizovat každou myšlenku, každý pocit, což je také důležitý zdroj zkreslování informace.

Komunikace není jenom mluvení, komunikace je také naslouchání, čtení, psaní, pohyby těla, činy. Čím více se něčím zabýváme, tím více diferencujeme jednotlivosti. To se projevuje také v mnohem větší diferencovanosti jazyka (např. eskymáci mají 80 výrazů na různou kvalitu sněhu). Thomas (1937) upozornil na to, že v arabských jazycích existuje asi 6 000 slov, které nějak souvisí s velbloudy. Vinaři i výrobci a degustátoři whisky dovedou mnohem jemněji diferencovat vůně a chutě vína či whisky než laici a také je dovedou diferencovaněji popisovat.

Porovnáme-li naslouchání, mluvení, čtení a psaní, může se míra využívání jednotlivých součástí komunikace vyjádřit v následujícím poměru:

• naslouchání	45 %
• mluvení	30 %
• čtení	16 %
• psaní	9 %

Porovnáme-li neverbální komunikaci a komunikaci verbální, tak se dá poměr, v jakém jsou využívány, vyjádřit následovně:

• neverbální komunikace	45 %
• verbální komunikace	55 %

Odlišné to bývá podle toho, jaká je náplň a prožitková hloubka prezentované zprávy. Věcná informace s logickými argumenty používá větší podíl verbalizované formy, asi 70 % verbálního sdělení ve srovnání s 30 % neverbálního sdělení. Prožitkové a emocionální sdělení může obsahovat 90 i více procent podílu neverbálního projevu sdělované zprávy.

Komunikační kanál – je cesta, kterou je nějaká informace posílána. Při komunikaci tváří v tvář, což je nejobvyklejší forma, jsou hlavním kanálem zvuky, pohledy a pohyby těla, mohou to být dotyky v podobě stisku ruky, příjemně vonící parfém, vkusné oblečení, příjemný hlas (působíme tím na více smyslů zároveň). Při zprostředkovaném komunikování (telefonem, televizí, rádiem, novinami, kazetovou nahrávkou...) jsou komunikační prostředky poněkud omezenější.

Feedback (zpětná vazba) – reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace. Každý z nás přijímá i poskytuje nějakým způsobem zpětnou vazbu. Zpětná vazba je při komunikování velmi důležitá, neboť udržuje oba účastníky v komunikační situaci, dává informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Každý člověk je jinak vní-

mavý a jinak citlivý při přijímání zpětné vazby. Ne každý umí zpětnou vazbu přijímat. Citlivost je výraznější zejména při osobním kontaktu, tím pádem je také vyšší porozumění.

Zpětná vazba má funkci regulativní, sociální, poznávací, podpůrnou, provokující. Je důležité, aby zpětná vazba následovala co nejdříve po přijetí zprávy. Při užívání zpětné vazby se dopouštíme řady chyb. Mnozí lidé se bojí říci spolupracovníkovi, nadřízenému či podřízenému to, jak tuto osobu vnímá v určitém kontextu. Význam zpětné vazby podceňujeme, nebývá příliš velký prostor pro následný dialog, je věnována pozornost jenom péči o pocity příjemců, a nebo naopak jenom srozumitelnosti sdělení. Příjemci zpětné vazby se někdy mohou začít chovat defenzivně nebo naopak na nepříjemné sdělení reagovat protiútokem. U některých jedinců převládá pasivita. Zpětná vazba je zdroj informací, měli bychom ji vyžadovat i poskytovat. Zpětnovazební komunikace není snadná. Vynaložené úsilí se ale projeví zvýšenou důvěrou, lepšími pracovními vztahy, sníženou mírou konfliktů a zvýšením produktivity práce.

Při dávání zpětné vazby bychom se měli vyhýbat soudcovskému, kárajícímu přístupu. Zpětná vazba by měla mít spíše popisný a konkrétní charakter. Zpětná vazba je neúčinnější, když je nabídnuta. Pokud je pohromadě více lidí a nejedná se o intimní informace, mohou mluvčí i posluchač využít přítomnost dalších k ověření správnosti. Mluvčí by měl dávat přednost potřebám posluchače, ne svým. Měl by dávat podporu v podobě dotazování, měl by parafrázovat, jak chápe zpětnou vazbu. Bez ohledu na to, zda souhlasíme, či nesouhlasíme, bychom měli poděkovat za upřímnost.

V masové komunikaci jsou příležitosti pro zpětnou vazbu omezenější (spíše po ukončení prezentace), neverbální zpětná vazba se může projevovat i během řeči mluvčího (potlesk, neklid, úmyslné rušení). Komunikace má formálnější ráz.

V praktických pracovních podmínkách může být využívána zpětná vazba v podobě modelu 360°, což znamená, že hodnocený člověk dostává zpětnou vazbu od nadřízeného, kolegů, podřízených i klientů, zákazníků (360° Degrese Feedback Review, 2005, www.elseay.cz).

Komunikační prostředí – komunikační prostředí je důležitým prvkem komunikace. Některá prostředí propůjčují situaci význam formálnosti, reprezentativnosti, což člověka mnohem více zavazuje a stresuje, ale nemusí být vhodným místem pro neformální komunikaci. Komunikační prostředí je prostor, kde se komunikace odehrává. Je tvořeno osvětlením, uspořádáním místnosti, přítomností různého počtu lidí. Podněty, které působí a ovlivňují komunikátora, komunikanta, ale také komuniké působí jako komunikační šum. Může to být i obyčejný hluk, zkreslená informace, nadbytečná informace, nepříjemně svítící sluníčko, může to být šum psychického charakteru v podobě působení nesympatického člověka, může to být i šum interního charakteru, jako jsou nějaké vtíravé myšlenky, nesoustředěnost, únava. Podobu sémantického šumu může mít emoční reagování na sdělení.

Kontext – komunikační kontext je situace, celkový rámec, ve kterém komunikace probíhá. Má svoji složku vnitřní a vnější. Vnitřní je to, co se odehrává v nás, v naslouchajícím, jak na nás komuniké působí (nejsme tabula rasa, jsme určitým způsobem nastaveni, naše zkušenosti nás určitým způsobem připravují). Vnější kontextem jsou všechny stimuly, které na nás působily dříve a působí i nyní (prostor, kde se nacházíme, situace, čas, lidé a jejich chování...). Kontext je záležitostí nejen psychologickou a sociální, ale i kulturní. Především etnocentrismus – vnímání vlastní kultury jako nejvyspělejší a nejdůležitější,

což je charakteristické pro ekonomicky nejvyspělejší země. Převládající kolektivistické či individualistické pojetí společnosti. V Evropě převládá individualismus. V mnoha zemích Asie a Afriky převládá kolektivismus. Od nejútlejšího dětství jsou vedeni k tomu, aby si uvědomovali vliv svých činů na druhé, pocity odpovědnosti za jiné, pocity viny, když v tomto smyslu neobstojí. Kontext politický v tzv. socialistickém táboře, kde je násilně preferované rovnostářství, oběť pro kolektiv, orientace na budoucnost, naprostou poslušnost. Technikou a fyzickou záležitostí v podobě doteků v davu, v intimních nebo pracovních vztazích.

To, co na nás v kontextu působí, co ovlivňuje komunikaci, se označuje jako kontextová modalita, tj. jednotlivé stimulační vlivy:

- čas (kdy komunikace probíhá a jaké jsou časové dispozice),
- prostor, v němž komunikace probíhá,
- emoční naladění,
- mezilidské vztahy, míra formálnosti,
- míra shody v jazyku dorozumívání a způsob vzájemného chápání a interpretace obou stran,
- stereotypy a očekávání chování vymezeného rolemi,
- záměry a motivace účastníků,
- sociální situace,
- věk účastníků komunikace, pohlaví,
- pozice účastníků komunikace z hlediska moci, kvalifikace, společenské role (když vám řekne policista „pojdte se mnou“, je to vnímáno jinak, než když vám to řekne průvodce v muzeu).

Poznání kontextu je velmi důležité proto, abychom správně pochopili, co nám chce ten druhý říct, jaké jsou jeho preference, jaké jsou jeho cíle. Ztráta kontextu může nastat třeba jen tím, že jsme nepozorní, že nepostřehneme jen jeden prvek komunikace, ale i to může stačit k tomu, že jsme dobře neporozuměli tomu, co míní komunikátor.

Například kamarád, který je u mne na návštěvě, řekne „venku prší“. My můžeme vědět, jak si ověřit obsahovou stránku sdělení. Ale kamarád tím může říkat ještě něco víc, jestliže měl v úmyslu jít na koupaliště, tak tím dává najevo, že je zklamán, že jsou ohroženy jeho původní záměry. Jestliže je nadšený zahrádkář, tak to může znamenat, že úroda může být zachráněna, a pak je to pro něj potěšující zpráva.

1.3.4 KOMUNIKACE JE DVOUSMĚRNÁ AKTIVITA

Ať už mluvím s nějakou osobou a nebo sám se sebou (vnitřní dialog; umění dialogu v literárním díle dovedl krásně využít F. M. Dostojevský – např. v knize *Zločin a trest*), vždy jsou to dvě strany. Pozice komunikátora a komunikaanta se střídají. Podstata této vzájemnosti se dá vyjádřit pojmem **interakce**.

Abychom popsali dvousměrnou přirozenou komunikační výměnu, můžeme použít dva termíny – podle toho, do jaké míry jsou vztahy osobní:

- Vzájemné **souhlasné interaktivní působení** jako spolupráce – komunikátor i komunikant si vzájemně vyměňují zprávy podle očekávání, navzájem se doplňují, role jsou určeny podle určitých scénářů.

- **Transakční a transformační** – míněn je odlišný způsob výměny informací, kdy zpráva od komunikátora ovlivňuje charakter zpětné vazby, způsob komunikování toho druhého. Takový způsob komunikace umožňuje účastníkům řadu možných způsobů odpovědí. Tento způsob komunikace je více osobní, více zaměřený na osobnost člověka, který je chápán jako neopakovatelná, jedinečná osobnost. Jde více o vytváření opravdových osobních vztahů, o vzájemné poznávání, ovlivňování, o rozvoj osobnosti v návaznosti na vztahy k jiným lidem. (Podobné pojetí má řada autorů, např. J. W. Gibson, M. S. Hanna, 1992, P. Watzlawick, 1995 a B. J. Wahlstrom, 1992, Hargie, O., 2007.)

1.3.5 INTENCIONALITA KOMUNIKACE

Obecně lze říct, že komunikace má vždy nějaký účel, nějaké přesvědčení, záměr, očekávání, snahu. Může to být dokonce pouhá radost z toho, že komunikuji. Vždy máme nějakou motivaci pro to, abychom komunikovali, i když si to někdy vůbec ani neuvědomujeme. Dokonce i pasivní komunikování je intencionální, neboť komunikujeme jako příjemci, formou percepce, samovolně, tím, že méně nebo více posloucháme. Když třeba přijdeme domů ze zaměstnání, chceme si odpočinout, zapneme si rádio. (Možná proto, že jsme sami a chceme zvukovou kulisou vyplnit prázdno, možná proto, že chceme slyšet zprávy o počasí a nebo přehlušit hádku u sousedů.) Nebo v zaměstnání dva kolegové spolu o něčem hovoří, já nechci prezentovat žádný svůj názor, pouze poslouchám – tím se také zapojuji do komunikace, i když pasivně.

To, co motivuje komunikátora k mluvení na počátku rozhovoru, nemusí motivovat komunikanta k tomu, aby poslouchal. A když poslouchá, nemusí ho to motivovat k tomu, aby prezentovanou zprávu vnímal tak, jak to chce vysílatel.

1.3.6 KOMUNIKACE JE SYMBOLICKÁ, ALE V PŘEDSTAVÁCH LIDÍ JE NÁZORNÁ

Když komunikujeme, používáme **symboly**, čili vlastní proces formálního předávání zpráv má podobu abstrahovaných symbolů, ale za každým symbolem je skryt nějaký objekt, představa věci, nebo abstraktního pocitu, myšlenky (denotát). Podstatu zpráv tedy tvoří řada představ, které se snaží každý člověk udržovat ve svém vědomí v co nejkonkrétnější podobě. To umožňuje překonávat bariéry mluveného a psaného slova jako symbolů, které jsou odlišné v každém jazyce. Bariéry pomáhá také překonávat neverbální symbolika pro vyjádření pocitů, přání. Kulturní odlišnosti v tomto směru jsou, ale postupně ustupují pod vlivem globalizačního procesu civilizace a lidé si mohou více rozumět i bez znalosti společného jazyka.

Symboly, které při komunikování používáme, mohou být psané znaky, zvuky, ale také neverbální projevy těla, umělecké artefakty. Symboly nás určitým způsobem osvobodily od omezení „tady a teď“, můžeme mluvit o věcech, o pocitech, o myšlenkách bez existence těchto objektů, mohou tedy být pouze v našich představách.

Symboly nemají žádné konkrétní spojení s tím, co zastupují, co reprezentují. Například slovo **dům** existuje pouze v našem povědomí. Spojení mezi slovem a předmětem je záležitostí domluvy, dlouhodobého vývoje, je naučeno, předáváno z generace na generaci a má určitý citový náboj, jež se vytváří osobní zkušeností. Symboly mohou být předmětem

různých interpretací. Například dva lidé, kteří používají stejné slovo, nemusí vždy myslet úplně tutéž věc a odlišnost může být také v tom, v jaké míře je míněna míra abstrakce (určitý konkrétní dům a nebo dům obecně), pojmy nadřazené a podřazené. Všichni víme, co znamená slovo koberec. V tom se shodneme všichni. Ale když někdo řekne „kup koberec“, naše představa může být velmi odlišná od toho, co by chtěl koupit ten, kdo nám dal peníze. Ještě k větší diferenciaci dochází, když popisujeme svět imaginární, fantazijní, abstraktní. Abstraktní symboly (láska, budoucnost, spravedlnost, krása, hezká dovolená) jsou mnohem komplikovanější, protože naše představy se výrazně odlišují. Protože každý má jiné zkušenosti, každého zajímá něco jiného, může při použití abstraktních symbolů docházet snadno k nedorozumění.

Naše schopnost vytvářet jazykem nějaký svět, objekty, udržuje komunikaci jako plynulý, dynamický a proměnlivý systém. Básník Thomas S. Eliot napsal, že každé nové literární dílo ovlivní to, co již bylo napsáno dříve, a to v tom smyslu, že to, co bylo napsáno dříve, začneme vidět jinýma očima.

Změnou jednoho komunikačního prvku v celku se může změnit význam celku. Dost často slovo svůj přesný význam dostává až ve vztahu s dalšími symboly a celým kontextem.

Problematickou významu slov a kultury se zabýval filosof B. Russell (1967), lingvista a spisovatel Umberto Eco (1976). Přístup Umberta Eca nám umožňuje vidět, jak se kulturní a individuální významy slov mohou odlišovat, jak mohou být špatně chápány. Špatné chápání se netýká jen verbální symboliky, ale také neverbálního jazyka.

Svět zvířat a hmyzu má dobře vyvinutý komunikační systém (mravenci, včely, psi, potkani, husy, hyeny, vlci...) u každého druhu, a dokonce i mezi druhy. Jejich symbolika nemá charakter abstraktnosti lidí, ale symbolika to je také.

1.3.7 KOMUNIKACE JE SROZUMITELNÁ

Společný a běžný systém symbolů je nezbytný pro to, abychom si jako komunikátoři rozuměli. Smyslem komunikace je porozumět si. Komunikace je srozumitelná, když máme společný mateřský nebo hlavní jazyk, kterým se dorozumíváme. Takže všichni Češi sdílejí určité hlavní obsahy a významy slov. Sdílení speciálních jazyků má také svůj význam, hlavně ve spojení s povoláním, s koníčky, s různou úrovní vzdělání. Speciální jazyky můžeme používat pouze s těmi, s nimiž sdílíme profesi, vzdělání nebo zájmové zaměření, protože máme přiměřenou společnou slovní zásobu.

Kromě společného jazyka bychom měli mít také společnou představu o tom, co je vhodné za určitých situací, jak se má v různých situacích komunikovat. Pak můžeme říci, že komunikace je srozumitelná. Srozumitelnost ovlivňuje také na podobné úrovni sdílená míra prožitku, zkušeností a kultivace.

1.3.8 KOMUNIKACE JE NEPŘETŘŽITÁ

I když v komunikačním procesu zrovna nemluvíme, jsme aktivně zapojeni tím, že zprávu přijímáme a reagujeme nějakými signály v podobě zpětné vazby a jsme připraveni reagovat i jako komunikátor. Role komunikanta a komunikátora se mění.

Komunikace má svou minulost, přítomnost i budoucnost, jak bylo řečeno na začátku kapitoly. Minulost i budoucnost ovlivňuje naši komunikaci přítomnou. Minulost i přítomnost ovlivňuje komunikaci budoucí (jestliže s někým budeme chtít udržovat pozitivní

vztahy v budoucnosti, tak se podle toho budeme chovat, budeme pozorní, naše chování bude mít evalvační charakter). Naše zkušenost působí na naše očekávání a způsob jak reagujeme na interpersonální situaci.

Vždy hrajeme nějaké role, které jsou vytvářeny buď společností, a nebo individuálními vztahy. Tyto role jsou odlišným způsobem vnímány.

1.4 DRUHY KOMUNIKACE

Komunikace má velmi proměnlivou podobu a širokou škálu možností, které může v různých kombinacích komunikátor užívat, měnit. Záleží na dovednosti každého uživatele, jak dovede citlivě užívat optimální způsoby, které respektují situaci, úmysl, individuální odlišnosti partnera, s nímž komunikuje, koho přesvědčuje, auditorium, k němuž promlouvá.

Komunikace se může dělit podle různých kritérií. Zaměříme se na vysvětlení jednotlivých pojmů, které označují specifiku komunikační interakce.

Je nutno dodat, že jednotlivé formy komunikace nejsou užívány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého, že v popisu jde o interpretaci jednotlivých složek komunikačního projevu. Většinou celá řada druhů komunikace bývá spojována v jednom projevu, v jedné prezentaci jako podpůrné působení, mnohdy i nekontrolovaně a neúmyslně.

- **Komunikace záměrná** – komunikátor má pod kontrolou to, co prezentuje. Způsoby komunikace odpovídají jeho záměru.
- **Komunikace nezáměrná** – komunikátor prezentuje svůj projev jiným způsobem, než byl jeho původní úmysl (výsledek může být ovlivněn trémou, nebo jinými emocemi).
- **Komunikace vědomá** – komunikátor si uvědomuje, co říká a jak to říká. Může, ale také nemusí, uspokojovat záměr. Do určité míry se tedy pojmy vědomá a záměrná komunikace překrývají.
- **Nevědomá komunikace** – komunikující nemá pod vědomou kontrolou svůj komunikační projev kompletně a nebo některé jeho složky. Komunikace nevědomá se rovněž do určité míry překrývá s významem komunikace nezáměrné.
- **Kognitivní komunikace** – logická, racionální, smysluplná. Preferovány jsou logické argumenty, preferována je racionalita.
- **Afektivní komunikace** – komunikace prostřednictvím emočních projevů, tzv. působení na city.
- **Pozitivní komunikace** – signalizuje souhlas, přijetí, obdiv, nadšení (evalvační vztah). Pro manažery je důležité vědět, že i věci nepříjemné, například kritiku, lze prezentovat přijatelně, pozitivně.

Dalším důležitým poznatkem je, že hodnocení určitého chování může být od dvou lidí antagonisticky odlišné. Za co nás někdo kritizuje a haní, nás může někdo jiný chválit. Záleží na tom, které hodnoty jsou pro každého hodnotitele prioritní. Jeden nás může chválit, že pracujeme svižně, že dovedeme rychle zvládnout úkol, někdo jiný nás může kritizovat, že práci odbýváme, že se snažíme rychle se jí zbavit.

Pozitivní komunikace je možná ve větší míře ve vztazích vzájemné závislosti. Teorie vzájemné závislosti připouští, že při komunikaci nejenom oznamujeme informace, ale očekáváme i odpovědi od druhých. Když si dva lidé nebudou dostatečně vzájemně důvěřovat, tak se musí počítat s tím, že každý bude jednat ve svůj vlastní prospěch. Pak si tedy každý z nich vybere takové řešení, při němž nic nezíská, ale také nic neztratí (B. J. Wahlstrom, 1992).

Pozitivní komunikací se zabývá N. Peseschian (1995). Tento psychoterapeut zpracoval problematiku pozitivní komunikace nejlépe a nejpodrobněji.

Úspěšná komunikace předpokládá pozitivní sebelásku. Vidět sebe sama jako člověka, který má právo na existenci, být šťastný a očekávat dobré věci.

Nezbytná je i tolerantnost, asertivita a trpělivost, zejména v naslouchání jiným. Musíme věnovat pozornost těm informacím, které slyšíme, i těm, které sami předáváme. Někteří lidé mají vytvořeny formy chování, které používají jako předstírané naslouchání. To se s pojetím pozitivní komunikace neslučuje.

Nezbytná je otevřenost změnám. Mnohdy děláme závěry, aniž vyslechneme partnera až do konce. Jindy se můžeme nechat ovlivnit tím, jak je partner oblečený, zda je nám sympatický či ne. Komunikační způsobilost je schopnost zpracovávat zprávy tak, aby dosáhly toho, co je jejich cílem.

- **Negativní komunikace** – vyjadřuje odmítnutí, odpor, útočení, pokárání, kritiku (devalvace), ale také předstírání, skrývání, zatajování. Negativní komunikace nikdy nemůže vyvolat pozitivní reagování druhé strany.
- **Shodná komunikace** – sdělované informace mezi komunikujícími lidmi se shodují, neodporují si obsahově, ani formálně.
- Opakem je **komunikace neshodná** – sdělované informace účastníků jsou v rozporu.
- **Asertivní komunikace** – sebeprosazující a respektující totéž právo i pro jiné v rámci přijatelných pravidel.
- **Agresivní komunikace** – útočná a bezohledná, sobecká vůči jiným.
- **Manipulativní komunikace** – používající úskoků a neférových forem jednání.
- **Pasivní komunikace** – ústupná, uhýbající, úniková a bojácná.
- **Intropersonální komunikace** – tzv. vnitřní monolog nebo dialog. V literatuře se můžeme setkat u různých autorů s touto tzv. ich-formou (M. Proust – vnitřní monology v knize „Hledání ztraceného času“, F. M. Dostojevský – vnitřní dialogy např. v knize „Zločin a trest“, ale i ve všech jeho dalších knihách převládá forma vnitřního dialogu).

Intropersonální komunikace může být formou vnitřní neartikulované řeči, nebo nahlas artikulovaný projev. Může být projevem nemoci (zejména u schizofrenie nebo paranoie) a nebo vnitřních rozporů (kdy člověk sám sebe přesvědčuje, kdy řeší, která ze dvou možností je pro něj výhodnější, kdy řeší své problémy svědomí), případně formou přípravy na nějakou závažnější komunikační akci. Odesílatelem i příjemcem je jeden člověk.

I když pomocí intropersonální komunikace nekomunikujeme přímo s jinými lidmi, tak ostatní lidé a zkušenosti, které jsme s nimi měli, ovlivňují, jak komunikujeme sami se sebou.

- **Interpersonální komunikace** – znamená komunikace mezi dvěma lidmi, i když může být přítomno lidí více. Může mít formu dialogu, interview, vyjednávání, při němž je

používáno všech dostupných komunikačních prvků. Protože se jedná o komunikaci dvou lidí, je přitom mnohem větší příležitost využívat zpětnou vazbu.

- **Skupinová komunikace** – skupinová komunikace je poněkud komplikovanější než interpersonální komunikace mezi dvěma lidmi, protože komunikátorů, kteří mají potřebu sdělovat nějaké informace, názory a postoje je více. Často dochází k **intruzi** („skákání do řeči“), což může vyvolávat zmatek, spory, konflikty.
- **Masová komunikace** – v masové komunikaci mluvíci předává sdělení širšímu obecnstvu, auditoriu. Obecně jsou za prostředky masové komunikace považovány noviny, časopisy, knihy, rádio, televize, internet, billboardy.
- **Interkulturní komunikace** – je to komunikace mezi příslušníky různých kultur. Je potřeba kulturní rozdíly nejen znát, ale také je respektovat. Interkulturní komunikace bourá bariéry mezi lidmi, sbližuje obyvatele celého světa. Bariéry, které mohou narušovat interkulturní komunikaci nejsou dány jen odlišnými jazyky, ale také zvyky, morálkou, zákony, časovými pásmy, odlišností vzhledu.
- **Dyadická intimní komunikace** – mezi dvěma lidmi, kteří jsou vůči sobě otevření, neprojevují se v zástupných rolích, „komunikují srdcem“.
- **Dyadická, jednostranně řízená komunikace** – mezi dvěma lidmi, kdy jeden je závislý a podřízený, respektuje mocenskou pozici druhého (učitel – žák; vedoucí a jeho podřízený pracovník).
- **Jednosměrná komunikace** – role mluvícího a vnímajícího se nemění (jeden mluví a druhý poslouchá). Tato forma je charakteristická pro autoritativní přístup.
- **Dvousměrná komunikace** – je to komunikace, kdy se střídají mezi účastníky role komunikátora a komunikanta. Je to velká příležitost pro zpětnou vazbu a spontánnost projevu.
- **Komplementární komunikace** – je to reciproční komunikace z pozice doplňujících se rolí (právník–klient, lékař–pacient, učitel–žák, manžel–manželka, vedoucí–podřízený).
- **Tváří v tvář** – je to komunikace, kdy obě komunikující strany stojí nebo sedí přímo proti sobě. Reagování je bezprostřední, vzájemné a okamžité.
- **Postranní komunikace** – to, co se neřekne tváří v tvář, co se vnímající může dozvědět od jiných lidí.
- **Zprostředkovaná komunikace** – komuniké se přenáší od komunikátora k příjemci prostřednictvím nějakého média (rozhlas, televize, telefon, fax, nebo také nějaký jiný člověk jako prostředník...).
- **Psaná komunikace** – prostřednictvím knih, novin, časopisů, dopisů, výročních zpráv, zápisů z porad, nástěnek, billboardů, zápisníků...
- **Verbální komunikace** – prostřednictvím slov.
- **Neverbální komunikace** – většinou slouží jako doplňující prostředek ke komunikaci verbální, ale stává se, že neverbální komunikace stačí sama o sobě k vyjádření postoje, zejména v situacích, kdy hrají velkou úlohu emoce, a zejména mezi lidmi, kteří se dobře znají (viz obr. 2).
- **Komunikace činem** – svůj postoj, názor, ovlivňování, pomoc můžeme vyjádřit i nějakým činem. Když chceme, aby náš podřízený pracovník dělal kvalitněji nějakou práci, nemusíme mu vůbec nic říkat, ani se nějak tvářit, stačí mu ukázat, jak dobře se tato práce dá dělat (ovšem musíme to umět dobře dělat). Když nás někdo kritizuje, že neděláme dobře práci, stačí dokázat mu svými činy, že se mylí. Takto se dá také