

PRŮVODCE ÚSPĚŠNOU KOMUNIKACÍ

Efektivní komunikace v praxi

M



Jan Vymětal

- zásady a bariéry efektivní komunikace
- neverbální komunikace – řeč těla
- verbální komunikace – rozhovory a prezentace
- negativní a problémová komunikace
- písemná komunikace v praxi
- komunikace organizace – public relations

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

doc. Ing. Jan Vymětal, CSc.

**Průvodce úspěšnou komunikací
Efektivní komunikace v praxi**

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3280. publikaci

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Sazba Eva Hradiláková
Počet stran 328
První vydání, Praha 2008
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2614-4 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6742-0 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorovi	10
Úvod	11
1. Význam komunikace v současné společnosti	15
2. Obecný úvod do problematiky komunikace	17
2.1 Základní pojmy	22
2.2 Zásady efektivní komunikace	26
2.3 Komunikační model	30
2.3.1 Vznik sdělení	30
2.3.2 Zakódování sdělení	31
2.3.3 Volba komunikačního média	33
2.3.4 Komunikační šum	33
2.3.5 Dekódování sdělení	34
2.3.6 Poskytování zpětné vazby	35
2.3.7 Faktory ovlivňující proces komunikace	35
2.4 Komunikační bariéry	37
2.5 Rozdíly v komunikaci ženy a muže	39
2.5.1 Neverbální komunikace	40
2.5.2 Verbální komunikace	40
3. Poslouchání a naslouchání	45
3.1 Aktivní naslouchání	48
4. Neverbální komunikace	53
4.1 Řeč těla	56
4.1.1 Kinezika	57
4.1.2 Gestika	58
4.1.3 Mimika	61
4.1.4 Vizika	64
4.1.5 Haptika	66
4.1.6 Proxemika	68
4.1.7 Posturologie	70
4.2 Signály komunikace osobnosti	72
4.2.1 První dojem	73
4.2.2 Neurovegetativní reakce	75
4.2.3 Vnímání barev	76

4.2.4	Vnímání vůní a pachů	85
4.2.5	Styl oblékání	87
4.2.6	Doplňky oblečení	91
4.2.7	Společenské chování	93
4.2.8	Emoční inteligence	95
4.2.9	Chronemika	98
4.2.10	Grafologie	99
4.2.11	Komunikační prostředí	99
4.3	Rozdílnost kultur	102
4.3.1	Gestika	102
4.3.2	Mimika	103
4.3.3	Vizika	103
4.3.4	Haptika	103
4.3.5	Proxemika	104
4.3.6	Význam barev	105
4.3.7	Chronemika	105
4.3.8	Komunikační prostředí	106
4.4	Závěrečná doporučení	106

5.	Verbální komunikace	113
5.1	Paralingvistická komunikace	115
5.2	Dotazování	118
5.3	Rozhovory	122
5.3.1	Dialog	125
5.3.2	Pohovor	126
	Pohovor v rámci výběrového řízení – přijímací pohovor	126
	Hodnotící pohovor	131
5.3.3	Vyjednávání	133
5.3.4	Vylákávání informací	138
5.3.5	Telefonní rozhovor	140
5.4	Pozitivní komunikace	143
5.4.1	Asertivita a kreativita	144
5.4.2	Komunikační pohotovost	147
5.4.3	Networking	148
5.5	Negativní a problémová komunikace	152
5.5.1	Kritika	153
5.5.2	Konflikty	156
5.5.3	Agresivita	159
5.5.4	Manipulace	160
5.5.5	Fámy a pomluvy.....	164
5.5.6	Lhaní	167

5.5.7	Zkreslení přenosem a dezinformace	168
5.5.8	Ostatní formy negativní komunikace	171
5.5.9	Mimoběžná komunikace	175
5.5.10	Neadekvátní komunikace	180
5.6	Komunikace v týmu	184
5.7	Komunikace na veřejnosti	186
5.7.1	Příprava	187
	Obsah a struktura	187
	Doba	189
	Pomůcky	190
	Vystoupení	191
	Diskuze	193
5.7.2	Přednesení prezentace	193
	Příprava	194
	Tréma	194
	Vystoupení	195
	Diskuze	197
5.7.3	Přesvědčování	198
5.8	Komunikační zvyklosti a chování v různých zemích	201
6.	Písemná komunikace	205
6.1	Korespondence	209
6.1.1	Oslovení a tituly	209
6.1.2	Úřední dopis	213
6.1.3	Osobní a společenský dopis	215
6.1.4	Soukromý dopis	219
6.1.5	Životopis a motivační dopis	219
6.1.6	E-mail	224
6.1.7	SMS a MMS zprávy	227
6.2	Vizitky	231
6.3	Odborná publikace	234
6.3.1	Textové zpracování a struktura	237
6.3.2	Grafická úprava	242
	Rukopis	242
	Tabulky, obrázky, symboly	244
6.3.3	Korektura a korekturní znaménka	246
6.4	Výzkumné a technické zprávy	248
6.5	Vědecko-kvalifikační práce	250
6.6	Poster	252
6.7	Recenzní posudek	253
6.8	Oponentní posudek	255

7. Komunikace organizace – public relations	257
7.1 Komunikace v organizaci	263
7.1.1 Organizační a administrativní zajištění	267
7.1.2 Porady.....	271
7.1.3 Komunikace vedoucího	276
7.1.4 Komunikace podřízeného	283
7.2 Krizová komunikace	285
7.2.1 Plán krizové komunikace	286
7.2.2 Komunikace v průběhu krize	291
7.2.3 Komunikační zásady dlouhodobějších důsledků krize	292
7.3 Komunikace s externí veřejností	293
7.3.1 PR jako společenský nástroj vztahů s veřejností	294
7.3.2 PR jako nástroj podpory odbytu	297
7.3.3 PR jako vztahy s médii	302
 Souhrn informačních zdrojů	 307
 Seznam použitých zkratek	 319
 Rejstřík	 321

Komunikace není všechno, ale je za vším.

Velmi často ten, kdo si myslí, že umí mluvit, prostě jenom neumí mlčet.

Řecký filozof Epimarchos z Megary, 5. století před Kristem

Kdo příliš mluví, dozví se jen to, co říká.

Kdo jasně myslí, obvykle také jasně mluví.

Když jíš, tak žvýkej, když mluvíš, tak mysl!

čínské přísloví

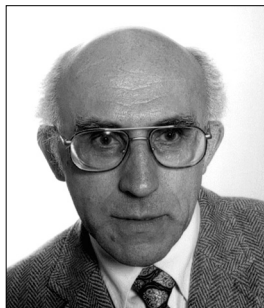
Slova jsou příčinou nedorozumění.

Saint-Exupéry: Malý princ

Odbornost ani znalosti nejsou uskutečňovány, pokud nejsou komunikovány. Pokud budeme „vyrábět“ absolventy v jakémkoliv oboru, kteří nejsou komunikačně zdatní, nemyslí ekonomicky a nejsou připraveni na rizika, tak při důležitém jednání zákonitě neuspějí.

M. Prypoň, generální ředitel Hewlett-Packard

O autorovi



Doc. Ing. Jan Vymětal, CSc.

Doc. Ing. Jan Vymětal, CSc., absolvoval Střední průmyslovou školu chemickou v Ostravě (1959), dálkové studium na Katedře organické chemie na Vysoké škole chemicko-technologické (1969), externí vědeckou aspiranturu na Katedře koksárenství a plynárenství VŠCHT v Praze (1972) a v roce 1994 se habilitoval pro obor chemické a energetické využití paliv na VŠB-TUO v Ostravě.

Od roku 1959 byl nepřetržitě zaměstnán v Urxových závodech v Ostravě a ve Valašském Meziříčí – dnes DEZA, a. s. Třicet let pracoval v podnikovém Výzkumném ústavu pro koksochemii jako výzkumný pracovník a vedoucí výzkumné skupiny. V roce 1990 byl pověřen zřízením firemního informačního střediska, které vedl až do odchodu do důchodu v roce 2002.

Od roku 1972 působí jako externí vysokoškolský pedagog. V současné době přednáší jako externista na PřF Ostravské univerzity, EkF VŠB-TUO, na Vysoké škole podnikání v Ostravě a na Vyšší odborné škole ve Valašském Meziříčí. Zaměřuje se na informační zdroje, využití informací v praxi, informační a znalostní management, na odbornou komunikaci a prezentaci. Je členem vědecké rady PřF OU, předsedou a členem státních zkušebních komisí pro obhajobu diplomových a disertačních prací a odborným konzultantem.

Je vedoucím autorem odborných publikací *Informační středisko ve firemní praxi* (1996), *Úvod do studia odborných informací* (2000), *Odborná literatura a informace v chemii* (2001), *Informační a znalostní management* (2005) a řady studijních příruček z oblasti dehtochemie, chemické technologie a aplikované informační vědy. Je autorem nebo spoluautorem 145 odborných a vědeckých prací, 38 patentů a řady přednášek na odborných konferencích.

Jan Vymětal je členem České společnosti chemické (ČSCH), České společnosti průmyslové chemie, Českého svazu chemických inženýrů, American Chemical Society a New York Academy of Science. Jeho biografie je od roku 1980 pravidelně uváděna v publikaci *Who's Who in the World*, v publikaci *Hübners Who is Who* (2006) a v řadě dalších světových biografických publikací. V roce 2006 mu byla udělena Hlavním výborem ČSCH Cena Vojtěcha Šafaříka za zásluhy o chemii a ČSCH.

Úvod

Rozvoj informační společnosti a její přechod ve společnost znalostní vyžaduje po středoškolsky i vysokoškolsky vzdělaných lidech řadu znalostí, dovedností a zkušeností, kterými je vzdělávací systém v době jejich studia nevybavil a ani v současné době dostatečně nevybavuje. Jedná se především o přehled o nadoborových disciplínách, mezi něž patří především znalost:

- informačních zdrojů a jejich optimálního využívání,
- kritického analyticky-syntetického vyhodnocování informací,
- řízení toku informací (information management),
- řízení znalostí (knowledge management),
- komunikace a prezentace jedince i organizace,
- metodologie samostudia a e-learningu.

Podmínkou zvládnutí uvedených znalostí a jejich praktického využití je znalost efektivní komunikace. Jedinec může ve vědecké i výzkumné praxi přijít na objev zasluhující si perspektivně udělení Nobelovy ceny. Pokud však s tímto řešením vhodným a efektivním způsobem neseznámí vědeckou komunitu a pokud toto řešení zůstane pouze ve zdech jeho laboratoře, pak bude přínos tohoto řešení nulový. Stejně tak pokud specialista nalezne významnou konkurenční výhodu, která může organizaci zajistit dlouhodobý strategický rozvoj, ale nedokáže o přednostech navrženého řešení přesvědčit vrcholový management organizace a zajistit jeho realizaci, bude přínos jeho řešení zanedbatelný. Pokud student dobře ovládající předepsanou látku o této skutečnosti nedokáže vhodnou prezentací a komunikací přesvědčit zkoušejícího, u zkoušky neuspěje. Člověk neovládající alespoň základy komunikace má ve svém sociálním okolí výrazný handicap, velmi obtížně navazuje vztahy s ostatními jedinci a skupinami, nesnadno se prezentuje, prosazuje apod. Jeho nedostatek se obvykle projevuje postupným vyčleňováním ze společnosti, samotářstvím, nejistotou, trémou, uzavřeností a v krajním případě až panickou hrůzou z kontaktu s jinými jedinci, nebo dokonce s nutností veřejného vystoupení. Z těchto a řady dalších důvodů lze považovat znalost efektivní komunikace za základní realizační stupeň dalšího rozvoje celé společnosti, vědeckých disciplín, všech oblastí techniky, jakéhokoliv týmu i každého jednotlivce. Jedná se o metodu komunikace a prezentace intelektuálního kapitálu jednotlivce i organizace, která představuje významnou konkurenční výhodu.

Kniha navazuje na předchozí publikace, které byly zaměřeny na základní přehled o struktuře a členění informací, odborné literatury, informačních zdrojů, na strategii vyhledávání informací a jejich zpracování, na informační a znalostní management, učící se organizaci a celoživotní vzdělávání, na požadavky praxe na vzdělávací proces a jeho absolventy. Jedná se o publikace:

- VYMĚTAL, J., VÁCHOVÁ, M. *Úvod do studia odborné literatury*. Praha : ORAC, 2000;
- VYMĚTAL, J. a kolektiv. *Odborná literatura a informace v chemii*. Praha : ORAC, 2001;
- VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha : LexisNexis CZ, 2005.

Uzavírá se tak tematický celek sahající od přehledu informačních zdrojů přes řízení toku informací a znalostí až po komunikaci a prezentaci informací a znalostí.

Předkládaná publikace je zaměřena na základy komunikace v praktickém životě. Nejedná se tedy o teoretickou práci z hlediska lingvistického, filozofického nebo rétorického, ale o průvodce různými formami praktické komunikace, s řadou doporučení, zásad a zkušeností směřujících k co nejefektivnější komunikaci. Obsah knihy je soustředěn do sedmi kapitol, z nichž úvodní části se zabývají významem komunikace v současné společnosti a obecným úvodem do dané problematiky, včetně zásad efektivní komunikace, komunikačního modelu i bariér a rozdílů v komunikaci muže a ženy. Třetí kapitola je věnována poslouchání a aktivnímu naslouchání. Těžištěm knihy jsou poslední čtyři kapitoly zaměřené na hlavní komunikační okruhy – tedy na komunikaci neverbální, verbální, písemnou a komunikaci organizace. I když větší část knihy je věnována komunikaci a prezentaci jednotlivce, závěrečná kapitola je věnována komunikaci organizace, a to jak interní, tak externí i krizové. Přičemž organizací se rozumí nejen subjekty podnikatelské sféry, ale i organizace sféry rozpočtové a příspěvkové. Řada základních komunikačních a prezentačních dovedností jednotlivce i organizace je totiž společných nebo alespoň velmi podobných.

Knihy soustřeďuje praktické zkušenosti, požadavky i zásady úspěšné a efektivní komunikace, specifikuje i hlavní nedostatky, chyby a netaktnosti, které komunikaci komplikují, činí nepřehlednou a znesnadňují. Publikace navazuje a doplňuje řadu prací, jež byly v posledním období v dané oblasti vydány. Lze ji tedy chápat jako skutečné základy praktické komunikace, na něž lze navazovat podrobnějším studiem užších tematických celků. Proto jsou v souhrnu informačních zdrojů v závěru uvedeny jak publikace, kterých bylo využito při zpracovávání této knihy, tak publikace, jež byly v posledních asi sedmi letech, bez nároku na úplnost, vydány v Česku a které mohou čtenářům sloužit pro další hlubší studium.

Publikace je určena nejširšímu okruhu zájemců od studentů středních a vysokých škol, přes podnikatele, manažery, specialisty, členy operačního, taktického i vrcholového managementu až po seniory. Z hlediska všech vzdělanostních skupin mají dnes prioritní význam komunikační schopnosti, které jsou chápány nejenom jako ústní a písemný projev, ale i jako celkový způsob vystupování, schopnost prezentace a umění jednat s lidmi. Nepochybuji proto o tom, že každý člověk v každém věku a v každé profesní pozici nalezne v této publikaci náměty, jež mohou zlepšit jeho dosavadní úroveň komunikace a pochopit problémy v komunikaci se svým okolím, partnery, přáteli i nepřáteli.

Je mou milou povinností poděkovat svým spolupracovníkům a přátelům za cenné diskuze, připomínky, návrhy, doporučení a snahu po zkvalitnění této práce. Své manželce pak děkuji za trpělivost, pochopení a toleranci po celé období sepsování této publikace. Ten, kdo alespoň jednou zažil spolužití s autorem odborné práce, ví přesně, zač děkuji.

Valašské Meziříčí, leden 2008



Význam komunikace v současné společnosti

-
- Informační a znalostní společnost, informační a znalostní management
 - Komunikační krize společnosti, informační exploze
 - Současné požadavky na komunikační gramotnost, kvalifikaci, kompetence a dovednosti
-

V současné době se lidská společnost nachází ve vývojové fázi obecně nazývané **informační společnost**. Tato společnost je zpravidla definována jako společnost, v níž kvalita života, perspektiva sociálních změn a ekonomického rozvoje závisí v rostoucí míře na informacích. V informační společnosti mají informace podobnou úlohu jako měla v předchozí industriální společnosti energie. Postupná informatizace společnosti je obvykle chápána jako proces, který je na stejné významové úrovni jako byla v předchozí fázi industrializace. Jestliže industrializace významně rozšířila fyzické možnosti a sílu člověka, pak informatizace podstatně rozšiřuje jeho schopnosti duševní. Umožňuje totiž globální šíření informací, jejich kritické analytické hodnocení, formulaci alternativních návrhů na řešení problémů a snížení rizikovosti rozhodovacího procesu.

Společným jmenovatelem informační společnosti je tedy význam informací jako klíčového zdroje společenské existence a nutnost zajištění univerzálního a globálního přístupu lidí k informacím. Kritériem úrovně informační společnosti se tak stává především rozsah, obsah, kvalita, dostupnost a použitelnost informací, informačních zdrojů a informačních služeb (**informační management**). Technickým základem informatizace společnosti je intenzivní rozvoj elektroniky, informatiky, informačních a komunikačních technologií. Důsledkem je celková globalizace informačního prostředí a univerzální dostupnost informací. I když je rozvoj informačních a komunikačních technologií významným a v první fázi určujícím faktorem informační společnosti, je nutno jednoznačně zdůraznit, že tyto technologie jsou pouze prostředkem k dosažení požadované úrovně společnosti, nikoliv jejím cílem.

V následující fázi vývoje společnosti budou postupně přebírat určující roli znalosti, jako výsledek kritického analyticko-syntetického vyhodnocování informací, osvojování si zkušeností a jako výsledek praktického využívání vědomostí, získaných vzděláváním. V tomto smyslu lze budoucí etapy informační společnosti charakterizovat jako **společnost znalostní** a společnost celoživotního vzdělávání. V těchto etapách již nebude základním ekonomickým zdrojem rozvoje ani kapitál, ani přírodní zdroje, ani práce, ale především znalosti. Postupným vývojem informační společnosti tedy dojde ke změně základních ekonomických faktorů ve prospěch prioritního postavení znalostí. Znalosti se tak stále více stávají zdrojem vědění a vědění tak tvoří základní strukturální prvek této fáze vývoje společnosti.

Tak jako rozvoj informační společnosti byl a je v rozhodující míře podmíněn rozvojem informačních a znalostních technologií, bude vývoj znalostní společnosti podmíněn rozvojem managementu znalostí, komunikačními dovednostmi a celoživotním vzděláváním. Prioritní význam techniky a technologií bude ve znalostní společnosti nahrazen rozvíjením znalostních schopností lidí, jejich optimálním, efektivním i ekonomickým využíváním, tvůrčím uplatňováním a sdílením znalostí (**znalostní management**), celoživotním vzděláváním i rozvíjením komunikace v rámci celé společnosti.

Již v současné době pozorujeme nebývalý **nárůst významu komunikace** ve všech oblastech života. Stále více se po studentech, zaměstnancích, odborných a vědeckých

pracovnících, manažerech i specialistech požaduje komunikační gramotnost, komunikační kompetence, sociální a socio-kulturní kompetence (soft skills), komunikační dovednosti atp. Především ve výrobních organizacích a organizacích služeb se setkáváme s požadavky na **komunikační strategii** jako nezbytnou součást strategie informační i strategie podnikatelské. V rámci informačního managementu a činnosti informačních středisek je účelná komunikace základním předpokladem realizace informačního procesu v nejširším měřítku. V procesu řízení je oboustranná komunikace ve směru horizontálním i vertikálním významnou podmínkou rozvoje kultury příslušné organizace a rozvoje jejich jednotlivých prvků řízení jako jsou management znalostí, sdílení znalostí, kreativita, kritické myšlení, motivace, emoční klima, uchovávání a předávání znalostí, organizační kultura, týmová spolupráce apod.

V oblasti obchodu a marketingu jsou komunikační dovednosti základním předpokladem podnikatelské úspěšnosti v současném zostřujícím se konkurenčním prostředí, ať již se jedná o obchodní jednání s dodavateli, odběrateli, konkurenty, o obchodní zpravodajství (BI, MI, PI), konkurenční zpravodajství (CI), nebo komunikaci s veřejností (PR). Se stejnými problémy se setkáváme i v řadě dalších odvětví jako je zdravotnictví, školství, tisk, politika, státní správa apod. V řadě případů se dokonce hovoří o **komunikační krizi společnosti**. Jedním z důvodů komunikační krize společnosti je i skutečnost, že průvodním jevem současné společnosti a jejího informačního prostředí je **informační exploze**. Ta je charakterizována přebytkem informací, přebytkem publikací, prostředků záznamu, explozí šíření informací, infrastruktury a prudkým rozvojem informačních i komunikačních technologií. Studii, pojednávající o množství informací, které ve světě vznikly v roce 2002, zveřejnila Škola informačního managementu a systémů, která je součástí Kalifornské univerzity v Berkeley. Z uvedené studie vyplývá:

- V roce 2002 vzniklo ve světě celkem cca pět exabytů (EB, $E = 10^{18}$) nových informací, což znamená, že **množství informací se za poslední tři roky zdvojnásobilo**. Z těchto informací bylo 92 % uloženo na magnetických médiích (zejména pevných discích). V tištěné podobě bylo uloženo pouhých 0,01 % informací.
- 40 % nových informací, uchovávaných v jakékoliv formě (tištěné, filmové, magnetické, optické), vzniklo v USA.
- V celosvětové populaci (6,3 miliardy lidí) připadá na jednu osobu zhruba 800 megabytů (MB, $M = 10^6$) nových informací ročně.
- Papír zůstává hlavním prostředkem publikování oficiálních informací.
- Informace šířené prostřednictvím elektronických prostředků (telefon, rozhlas, televize, internet) představovaly v roce 2002 hodnotu 18 EB, z čehož 98 % představovaly telefonní hovory (datová i hlasová volání, pevné i bezdrátové linky).
- Většina rozhlasového a televizního vysílání nové informace neobsahuje. Pouze 21,9 % hodin rozhlasového vysílání (cca 70 milionů z 320 milionů hodin) a 25,2 % televizního vysílání (31 milionů z 123 milionů hodin) je možno považovat za původní.



- Na webu je cca 170 terabytů (TB, $T = 10^{12}$) informací a dalších 92 pentabytů (PB, $P = 10^{15}$) je obsaženo v tzv. hlubokém (neviditelném) webu.
- Elektronickou komunikací bylo denně posíláno 31 miliard e-mailů, představujících ročně 400 PB informací. V roce 2002 se předpokládalo, že do roku 2006 se počet e-mailů zdvojnásobí.

Bližší podrobnosti o charakteru a důsledcích informační exploze jsou v odborné literatuře shrnuty například v předchozích publikacích [11, 14, 15]. Z uvedených skutečností jednoznačně vyplývá, že komunikaci je nezbytné již dnes komplexně a průběžně rozvíjet v rámci vzdělávacího procesu, počínaje rodinou a konče snad až odchodem z ekonomicky aktivní sféry.

Již dnes, ve fázi informační společnosti, vyžadují **zaměstnavatelé** od budoucích spolupracovníků v rámci socio-kulturní kvalifikace:

- komunikační schopnosti verbální i neverbální, písemné i ústní, individuální i týmové,
- prezentační schopnosti a dovednosti – tedy schopnost produktivně diskutovat, argumentovat a polemizovat,
- zdravé sebevědomí, tolerantnost, uznávání morálních a etických hodnot, kreativitu, flexibilitu a iniciativnost,
- schopnost práce v týmu a kreativní spolupráce ve věkově, sociálně a etnicky heterogenních týmech.

Jsou-li tyto požadavky na komunikační kvalifikaci, kompetence a dovednosti od zaměstnavatelů vyžadovány dnes, pak lze důvodně předpokládat, že v blízké budoucnosti tyto požadavky vzhledem k vývojovým trendům významně vzrostou. Je tedy zcela na místě vyžadovat po všech stupních vzdělávacího procesu a ve všech jeho formách výuku, studium, procvičování a intenzivní využívání a zdokonalování všech aspektů komunikační gramotnosti.

Například Evropská unie požaduje v rámci Boloňského procesu, aby budoucí **eurobakalář** v rámci obecných dovedností, schopností a kvalifikace zvládl [12, 13]:

- dovednosti zvládnout mezilidské vztahy ve smyslu schopnosti komunikace s ostatními a k jejich získání do týmové práce;
- komunikační schopnosti pokrývající jak psanou, tak mluvenou komunikaci v jednom z hlavních evropských jazyků (angličtina, němčina, italština, francouzština a španělština), stejně jako v jazyce země, ve které má trvalý pobyt;
- schopnost řídit se etikou oboru.

Podle publikace **České vzdělání a Evropa** [16] (tzv. Zelená kniha české vzdělávací politiky) patří mezi významné nové kvalifikace vzdělávacího systému:

- komunikační kompetence, včetně jazykové způsobilosti, a například schopnost předkládat zprávy;

- sociální dovednosti (schopnost kooperace a týmové spolupráce).

Také **Národní ústav gramotnosti v USA** považuje za klíčové kompetence v informační společnosti následující:

- komunikační dovednosti, mezi něž řadí: číst s porozuměním, písemně vyjadřovat myšlenky, mluvit tak, aby druhí rozuměli, aktivně naslouchat, kriticky pozorovat;
- interpersonální dovednosti, mezi něž řadí: spolupráci v týmu, obhajování svých názorů a zájmů, ovlivňování a chápání jiných, dovednost řešit konflikty, umět vyjednávat a vést druhé.

Neustále se zvyšující požadavky na komunikační kompetence, dovednosti, zkušenosti, socio-kulturní a vůdcovskou kvalifikaci se netýkají pouze nastupující mladé generace. Týkají se i stávajících manažerů, znalostního managementu, firemní kultury, socioinformatiky, emoční inteligence, týmové spolupráce atd. Průzkumy zřetelně ukazují, že umění komunikace je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. Manažeři totiž zřídka pracují s věcmi, ale zpravidla pracují s informacemi o věcech. Zarážející výsledek přinesl průzkum 966 respondentů, provedený na podzim roku 2004 a zveřejněný na adrese www.peoplecomm.cz, v němž se konstatuje, že **obecnou vlastností českého manažera je skutečnost, že neumí komunikovat!** Proto je nezbytné věnovat komunikaci mimořádnou pozornost, ať již ve vzdělávacím procesu, v rámci učící se organizace i v individuálním vzdělávání. Z tohoto hlediska není přehnaný požadavek, aby kurzy a tréninkem komunikace prošel již každý středoškolák a bakalář v rámci svého studia a průběžně se v tomto směru vzdělávali všichni ekonomicky aktivní občané.



Obecný úvod do problematiky komunikace

-
- Základní pojmy
 - Obecné základy efektivní komunikace
 - Komunikační model, komunikační šum a bariéry
 - Rozdíly v komunikaci ženy a muže
-

V současné fázi vývoje informační společnosti dochází v řadě případů ke komunikační krizi, kdy vlivem prudkého vývoje jednotlivých vědních disciplín a nedostatku komunikačních dovedností a zkušeností si odborníci i z jednoho oboru přestávají navzájem rozumět. Ve vědecké a odborné komunikaci je tato situace obvykle řešena obecně přijímanými nomenklaturními a terminologickými pravidly, normami a doporučeními, které usnadňují a zpřesňují vzájemnou komunikaci mezi specialisty i mezi laickou veřejností. Jedná se o kodifikaci vědeckých a odborných termínů mezinárodními společnostmi, řadu národních a mezinárodních norem, doporučení redakcí vědeckých a odborných časopisů autorům jak upravovat články pro tisk, zásady přednášení, doporučení k přípravě posterů atd. Také ve všedním životě se setkáváme s řadou nedostatků, nepřesností, pochybení i nejasností v obvyklé komunikaci, které ztěžují jednoznačné pochopení sdělovaných informací. Uvedené skutečnosti jsou důvodem, proč se v této kapitole budeme zabývat základními pojmy v oboru komunikace, jejich výkladem a významem.

> 2.1 Základní pojmy

Základním pojmem popisované vědní oblasti je samotná **komunikace**, mající v českém jazyce tři hlavní významy:

- výměna informací – mezi lidmi, mezi živočichy, mezi neživými mechanismy, v informatice, jako součást teorie matematické informace;
- veřejná doprava, respektive veřejné spojení – doprava letecká, železniční, vodní, silniční, telekomunikační, potrubní atd.;
- prostor vymezený pro spojení dopravními prostředky, respektive dopravní cesta.

Vzhledem k zaměření této publikace se budeme zabývat komunikací jako prostředkem výměny informací mezi lidmi. Slovo komunikace vzniklo z latinského *communicare* – radit se s někým, dorozumívat se, termín označuje i styk, spojení, souvislost. Obecně platná definice komunikace v tomto smyslu neexistuje a většina autorů definuje či popisuje komunikaci s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření. V nejrozličnějších slovnících a odborných publikacích se setkáváme s definováním, respektive popisem komunikace v náhodně vybraném souboru jako:

- proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem,
- proces dorozumívání, společenský styk s cílem výměny myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace prostřednictvím slov (mluvením),
- proces přenosu a příjmu sdělení od jednotlivé osoby na druhou, jako oboustranný proces,
- proces přenosu nejrozličnějších informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů, za použití různých komunikačních médií, zejména prostřednictvím jazyka,

- sociální interakce, chápaná v užším smyslu jako jazykové jednání (převzato z teorie komunikace, etnografie),
- opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku (převzato z managementu),
- proces vzájemného porozumění a výměny významů pomocí systému symbolů,
- proces tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma nebo více jedinci,
- nejdůležitější forma sociálního styku, spočívající ve vysílání a přijímání signálů či poselství, zahrnující i sebe prezentaci a sebepotvrzování (psychologické hledisko),
- proces sdělování a vyměňování informací ve společnosti, jako typ sociální interakce,
- předávání informací, při kterém je sdělení přenášeno k příjemci ve vysokém počtu identických kopií, například jako výtisky, signály, magnetické kopie, filmové kopie, letáky, plakáty,
- přenos informací pomocí vydávaných a přijímaných signálů nebo symbolů optických, zvukových, čichových, hmatových, elektrických apod.,
- výměna informací mezi dynamickými systémy, případně podsystémy takových systémů, které jsou schopny informace přijímat, uchovávat, přetvářet apod.,
- nové odvětví vědy, které může být označeno jako syntéza obecné jazykovědy a teorie informací,
- individualistický názor, blízký existencialismu a personalismu, chápající styk mezi lidmi jako vzájemné souvislosti vybudované na odlišnosti a neopakovatelnosti jednotlivé osobnosti, nikoliv na základě společenské smlouvy, která lidi omezuje oboustrannými závazky (filozofický popis, vycházející z Jaspersova existencialismu).

Z uvedených popisů významu komunikace je zřejmé, že v širším slova smyslu se tento pojem netýká pouze výměny informací mezi lidmi, ale výměny informací obecně mezi živými i neživými organizmy (člověk-člověk, člověk-zvíře, člověk-příroda, člověk-světlo semaforu, teplota v místnosti-termostatický ventil, automatizační technika, regulační technika atp.).

V případě komunikace mezi lidmi hovoříme o **sociální komunikaci**, kterou obvykle dělíme na tři základní druhy:

- **ústní** – rozhovor, porada, diskuze, výuka, dotazování, vysvětlování apod.,
- **písemnou** – dopis, e-mail, memorandum, poznámka, zpráva, manuál, zápis, tištěný výstup z počítače apod.,
- **vizuální** – diagram, graf, tabulka, diapozitiv, fotografie, slide, videozáznam, film, model, powerpointová prezentace, poster apod.

Z hlediska použití **komunikačních prostředků** se komunikace dělí na:

- **verbální** – mluvení, komunikace slovem,
- **neverbální** – mimoslovní komunikace, komunikace tělem a pomocí smyslů,
- **realizovanou činy a skutky**.

Komunikační jednání je vždy zaměřeno na **dosažení předpokládaného cíle**, kterým může být:

- **výměna informací** – změna vlastní nebo partnerovy informovanosti, socializace, uspokojení individuálních potřeb znalostí, projev seberealizace, uznání, úcty, soukromé, bezpečí apod.,
- **ovlivňování chování lidí** – změna nebo utváření pocitů a psychického stavu skupiny lidí, řízení skupiny, udržování a rozvoj sociálních vztahů, i soudržnosti skupiny, zlepšování sociálního klimatu skupiny,
- **ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě** – vyjadřování sympatie nebo antipatie, ovlivňování skutečnosti, o níž se komunikuje, společenské situace, zajištění fungování společnosti, komunikace mezi různými institucemi, udržování kulturní integrity zajišťováním životnosti jazyka.

Cílem může být i určitá **funkce komunikace** [7], kterou můžeme rozdělit na:

- **informativní** – předávání dat, faktů, informací, znalostí, zkušeností, vědomostí mezi lidmi,
- **poznávací** – získávání vědomostí o sobě, o druhých, o světě,
- **instruktivní** – informační funkce s doplněním vysvětlení postupu, organizace, návodu, metodického popisu jak něčeho dosáhnout, jak něco dělat,
- **vzdělávací a výchovná** – souhrn funkce informativní, instruktivní, poznávací, realizovaných prostřednictvím vzdělávacích institucí nebo samostudiem,
- **osobní identity** – ujasnění si svého já, svých postojů, názorů, sebevědomí i osobních ambicí,
- **socializační a společensky integrující** – vytváření vztahu s druhými, vzájemné reakce a interakce při komunikaci, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti, umění komunikace v závislosti na různém prostředí, na společenské vrstvě, stupni vyspělosti komunikujících, na společenském postavení apod.,
- **přesvědčovací** – měnění postojů, názorů, postojů, hodnocení, způsob konání i chování druhých,
- **posilující a motivující** – je o posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, vztahu k něčemu a podobně (překrývá se s funkcí přesvědčovací),
- **zábavná** – komunikace, která vytváří pocit pohody, spokojenosti, pobavení, radosti,
- **svěřovací** – naslouchání druhým a nabízení řešení jejich problémů, zbavování se vnitřního napětí, překonávání těžkostí, sdílení pocitů, umožnění „vymluvit se“,
- **úniková** – odreagování se komunikací od starostí, od shonu, eliminace depresí.

Účinek komunikace pak může být poznávací, emocionální a motivační. Realizace cíle, respektive komunikačního záměru obvykle předpokládá promyšlení a vytvoření **komunikačního plánu**. Ten zahrnuje výběr témat a předběžnou představu o jejich rozvržení, volbu komunikačních postojů, přihlédnutí k objektivním i subjektivním

podmínkám komunikace, výběr jazykových, paralingvistických, neverbálních, tematických i jiných prostředků (například vizuálních). Volba komunikačního plánu a jeho postupná realizace zahrnuje četné modifikace (variabilita plánu), doplňování i redukci původní koncepce. Postupné uspořádání realizace komunikačních záměrů určitým zvoleným postupem, a to od prvního bodu (mlčím nebo mluvím) až po naplnění základního cíle komunikačního procesu, se označuje **komunikační strategie**.

V oblasti posuzování gramotnosti a manažerské způsobilosti se často vyžadují **komunikační kompetence**. Pod tímto pojmem se obvykle rozumí soubor všech mentálních předpokladů, které člověka činí schopným komunikovat, realizovat komunikační procesy a hodnotit na nich účast jiných. Jedná se o souhrn sociálních, psychologických, semiotických (pragmatických, sémantických, gramaticko-výrazových) hodnot, norem, pravidel a operací, které umožňují aktivní účast v komunikačních procesech. Jiný výklad považuje komunikační kompetence za soubor jazykových znalostí a dovedností, umožňujících mluvčímu realizovat komunikační procesy, a to úměrně k situaci, charakteristikám posluchačů apod. Soubor zahrnuje také uplatňování socio-kulturních pravidel komunikace, jako je například **řečová etiketa**. Národní ústav pro výzkum gramotnosti v USA definuje komunikační kompetenci jako schopnost číst s porozuměním, písemně vyjadřovat myšlenky, mluvit tak, aby druhí rozuměli, umění aktivně naslouchat a kriticky pozorovat. Dalším základním pojmem jsou **komunikační dovednosti**, za něž považujeme souhrn úrovně mluveného projevu, emočních kompetencí, zdravé sebejistoty, sebepoznání a poznání komunikačních partnerů. Mezi základní komunikační dovednosti zpravidla řadíme poslouchání a naslouchání, mluvení, čtení a psaní a vnímání neverbální komunikace. **Nejvýznamnější časový prostor v komunikaci zaujímá poslouchání a naslouchání (až 53 %), následované čtením (17 %), mluvením (16 %) a psaním (14 %).**

V průběhu vývoje průmyslové a informační společnosti se postupně zpřesňují a nově zavádějí pojmy, které se v oblasti komunikace používají. Pro ilustraci uveďme jednotlivé **typy komunikace** [2, 7]:

- afektivní,
- agování,
- agresivní,
- asertivní,
- autora s vlastním textem,
- autora se čtenářem,
- cizojazyčná,
- činem,
- člověka s počítačem,
- čtenáře s textem,
- dotyková,
- dvousměrná,
- dyadická,
- e-mailová,
- fatická,
- interpersonální,
- interpersonální v malých skupinách,
- intrakulturní,
- intrapersonální,
- jazyková,
- jednosměrná,
- kognitivní,
- komplementární,
- konfliktní,
- literární,
- manipulativní,

- masová,
- mediální,
- metakomunikace,
- mezikulturní,
- mezi texty,
- mezi žánry, styly,
- mluvená,
- moderátorská,
- multietnická,
- náhodná,
- negativní,
- nekonfliktní,
- neoficiální,
- neshodná,
- neverbální,
- nevědomá,
- nezáměrná,
- obchodní,
- odborná,
- oficiální,
- paralingvistická,
- polooficiální,
- penitenciární,
- pozitivní,
- pasivní,
- postranní,
- pracovní,
- právní,
- prostřednictvím literárního textu,
- psaná,
- pubescentů,
- řečová,
- s informačními konzervami,
- s praktickým zaměřením,
- se zaměřením na interakci,
- sekundární,
- shodná,
- skupinová,
- sociální,
- společenská,
- symetrická/asymetrická,
- školní,
- tváří v tvář,
- v textu,
- v určitém typu sociální skupiny,
- vědecká ústní,
- vědomá,
- verbální,
- veřejná,
- záměrná,
- zaměřená věcně,
- zážitková,
- zprostředkovaná.

Cílem této publikace není podrobněji rozebírat uvedené komunikační typy. Podrobnější informace najde zájemce v citované literatuře [2, 7] a v ní uváděných primárních zdrojích.

> 2.2 Zásady efektivní komunikace

Z předchozí kapitoly jednoznačně vyplývá, že komunikace hraje velmi významnou úlohu při určování a uspokojování sociálních požadavků jednotlivců i skupin. Ještě významnější, až rozhodující roli má komunikace v pracovním procesu, kdy se používá pro sdělování informací s cílem podpory rozhodovacího procesu, k motivaci spolupracovníků, k vysvětlování úkolů, řešení problémů, určování cílů, hledání optimálních variant strategií, poskytování kontrolní zpětné vazby, k řízení týmů, k manažerskému řízení na všech stupních atp.

V odborné i manažerské literatuře se často setkáváme s konstatováním, že **pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 % to, jaké lidi známe, z 30 % jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze z 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru jako je technika spočívá 85 % osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15 % na znalostech!**

Ať použijeme jakýkoliv typ komunikace a jakýkoliv komunikační prostředek, má-li být komunikace efektivní, musí vždy splňovat **základní požadavky**, kterými jsou [208]:

- zřetelnost,
- stručnost,
- správnost,
- úplnost,
- zdvořilost.

Carnegie uvádí tato **základní doporučení** pro efektivní komunikaci [17]:

Základní pravidla jednání s lidmi:

- Nekritizujte, neposuzujte, nestěžujte si!
 - Upřímně chvalte!
 - Vzbudte ve druhých dychtivou touhu!
- („Projevit své já je hlavní potřebou lidské přirozenosti“ – W. Winter.)

Jak se zalíbit lidem:

- Zajímejte se upřímně o lidi.
- Usmívejte se.
- Pamatujte na to, že vlastní jméno zní člověku jako nejsladší a nejvýznamnější ze všech slov.
- Buďte pozornými posluchači; mějte druhé k tomu, aby hovořili o sobě.
- Hovořte o tom, co zajímá druhého.
- Upřímně vzbudte ve druhém pocit, že je důležitou osobou.
- Buďte pozitivní, pozitivní, pozitivní!

Jak přesvědčit lidi:

- Vyhrajete jen tehdy, když se nepřete.
- Ukažte, že si vážíte přesvědčení druhých; nikdy nikomu neříkejte, že se mýlí.
- Mýlíte-li se, uznajte to rychle a ochotně.
- Začínajte přátelsky.
- Veďte druhého k tomu, aby sám souhlasil.
- Nechte hovořit druhého.
- Nechte druhého v domněnání, že myšlenka je jeho.

- Upřímně se snažte dívat na věci očima druhého.
- Mějte ohled na přání a mínění druhého.
- Dovolávejte se ušlechtilých pohnutek.
- Podávejte své myšlenky napínavě.
- Vyzvěte k soutěživosti.

Jak změnit lidi, aniž se jich dotkneme:

- Začněte s chválou a upřímným uznáním.
- Na chyby upozorněte nepřímo.
- Než začnete kritizovat druhého, promluvte o svých chybách.
- Prikazujte otázkou, nikdy přímo.
- Šetřete důstojnost druhého.
- Pochvalte každé sebelepší zlepšení; buďte poctivě uznalí a nešetřete chválou.
- Idealizujte lidi.
- I největší hloupost může být dobře formulována.
- Jen hlupák si myslí o ostatních, že jsou to hlupáci.
- Můžete klamat jednoho člověka celý život, můžete klamat všechny lidi krátkou dobu, nemůžete klamat všechny lidi celý život (Thomas Paine).
- **Důvěřuj, ale ověřuj!**

I když Carnegie poprvé uveřejnil uvedené zásady již v roce 1937, v modifikované podobě platí dodnes. Základní pravidla jednání s lidmi bychom dnes (zejména v Česku) mohli shrnout takto:

- **Nesnižujte hodnotu druhých lidí** (neodevalvujte je). Nedívejte se na ně svrchu, neponižujte je, neodsuzujte je, nezpochybňujte jejich schopnosti a dovednosti, nepodceňujte je...
- **Zvyšujte hodnotu druhých lidí** (evaluuje je). Ukažte jim, že si jich vážíte, že jsou důležití, že pro vás i okolí něco znamenají, chvalte je, povzbuzujte je, berte je na vědomí, jedněte s nimi rovně, oceňujte jejich úsilí...
- **Podněcujte druhé lidi v činnosti.** Motivujte je, vybízejte je k odvaze do dalších kroků, vysvětľujte, objasňujte, pomáhajte, aby se nebáli rizika...

Ostatní Carnegieho doporučení můžeme dnes modifikovat například do těchto pravidel:

- Spíše se zajímejte o druhé lidi, snažte se je poznat a pochopit, než abyste se sami snažili být pro ně zajímavými.
- Vyzvěte ostatní, aby hovořili o sobě, spíše než abyste se snažili před nimi hovořit o své osobě.
- Zacházejte opatrně s kritikou a příkazy, spíše se snažte o dohodu.
- Naučte se připustit a uznat vlastní chyby.
- Spíše hovořte s ostatními o tom, co je zajímavá, než abyste se snažili hovořit o tom, co zajímavá vás osobně.

- Dejte druhým lidem najevo, jak jsou pro vás důležití, pokuste se vžít do jejich situace, než abyste předkládali vlastní důležitost.
- Oslovujte lidi křestním jménem, a pokud to situace dovolí, tak jim tykejte (ovšem ne proto, že jsou mladší nebo v nižším postavení).
- Netvrďte vždy opak toho, co tvrdí ostatní.
- **Snažte se na lidi usmívat a úsměvy nešetřete.**
- Vyhýbejte se prikazování, vyhrožování, vnucování rad, neurčitým výrokům, zatajování informací, hodnoticím výrokům a psychologizování, povyšeneckému vystupování, odkládání problémů, sarkasmu a ironie.
- Buďte pozitivní v duchu hesla Jana Wericha: „Dobrá nálada vaše problémy nevyřeší, ale naštve tolik lidí kolem, že stojí za to ji mít!“ Vždyť kdyby Čech neměl na co nadávat, tak zemřel!

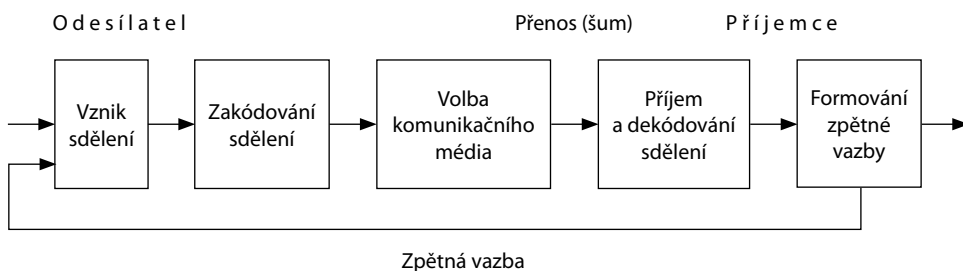
Přestože uvedené požadavky, doporučení, pravidla a zásady o komunikaci platí již dlouhou dobu, přetrvávají ve veřejnosti ještě stále některé falešné představy, korespondující s lidovými moudrostmi typu: „Líná huba, holé neštěstí,“ nebo „Mluvití stříbro, mlčení zlato.“

Z tradovaných **mylných představ o komunikaci** uveďme následující:

- *Pokud s někým nemluvíme, tak nekomunikujeme.* Ve skutečnosti komunikujeme stále, byť například jen úsměvem, tedy komunikace není jen mluvení.
- *Komunikujeme hlavně slovy, anebo vůbec jen slovy.* Slova tvoří pouze malou část komunikace, podstatnější část tvoří mimoslovní (neverbální) komunikace.
- *Nejsilnější je slovní a mimoslovní komunikace.* Nejsilnější je komunikace činy a skutky.
- *Záleží hlavně na tom, co říkáme, méně již jak to říkáme.* Skutečnost je právě opačná, **jak** je důležitější než **co**.
- *Kdo umí mluvit, má vyhráno.* Umění naslouchat má minimálně stejnou cenu; ten, kdo nemá co sdělit, to nezakryje ani sebelepším rétorickým představením, byť na úrovni Národního divadla.
- *Když spolu mluvíme stejným jazykem, tak si také musíme rozumět.* Každý si pod určitým slovem představuje něco jiného, je to podmíněno osobností člověka, jeho vzděláním, zkušenostmi i dalšími znaky.
- *Pokud hovořím, partner slyší přesně to, co říkám.* Partner slyší to, co slyšet chce, úlohu hraje selektivní ignorování a předjímání obsahu sdělení, tedy vysílání neodpovídá příjmu.
- *Slova a věty vyjadřují přesně to, co si myslím.* Slova jen přibližně vystihují obsah myšlenek a jejich celkový význam. Někdy nám slova chybí...
- *Slova jsou jen slova.* Ve skutečnosti mají slova značnou moc a schopnost ovlivnit chování partnera, dovedou zranit, ublížit, podpořit, potěšit i povzbudit.
- *Umění mluvit je v komunikaci nejdůležitější.* Sdělení odráží naše postoje k obsahu sdělovaného, ale i postoje k osobě, ke které hovoříme.

> 2.3 Komunikační model

Komunikační model, nazývaný též model informační nebo kódový, je dnes považován za samozřejmý základ popisu komunikačního procesu. Základní schéma komunikačního modelu je znázorněno na obrázku 2.1. Toto schéma zobrazuje obecný model přenosu sdělení (komuniké, zprávy, informace apod.) ve formě signálu (řečového, akustického, optického, hmatového apod.) od odesílatele (vysílače, podavatele, komunikátora, emittenta, produktora, mluvčího) k příjemci (příjímači, recipientovi, posluchači). Odvysílaný signál ve formě sdělení prochází po zakódování (například ve formě verbálního kódu) komunikačním médiem (kanálem), který je zatížen určitým šumem, k příjemci, který jej dekóduje a na sdělení reaguje ve formě zpětné vazby. Je třeba zdůraznit, že komunikační proces je zcela úspěšný pouze tehdy, pokud příjemce získá dekódováním totéž sdělení, ze kterého vycházel odesílatel při jeho zakódování. Komunikaci můžeme proto označit za určitý druh tvůrčího procesu, ve kterém se odesílatel snaží o optimální vyjádření sdělení a příjemce interpretuje sdělení ve snaze mu zcela porozumět dekódováním. Přiblížme si nyní základní fáze komunikačního modelu.



Obr. 2.1 Schéma komunikačního modelu

2.3.1 VZNIK SDĚLENÍ

Motivem vzniku sdělení je rozhodnutí odesílatele, že sdělení je třeba odeslat. Podnětů k tomuto rozhodnutí může být celá řada a závisí na osobě odesílatele, prostředí, řešené problematice, důvodech rozhodnutí, cílech sdělení, nezbytnosti, formě a časové náročnosti i nutnosti zpětné vazby atp. Přitom každý odesílatel musí vždy zvážit, co příjemce vědět musí, co by vědět měl a co by případně vědět mohl, aby měl dostatek potřebných informací a minimum přebytných informací.

2.3.2 ZAKÓDOVÁNÍ SDĚLENÍ

Aby mohl odesílatel své sdělení odeslat, musí jej převést do smysluplné formy (zakódovat) a poslat jej pomocí zvoleného komunikačního média. Proces zakódování tedy spočívá v převodu odesílatelových myšlenek do systematické řady symbolů, vyjadřujících odesílatelův úmysl. Hlavní formou kódování je kódovací jazyk, může se však jednat i o jiné formy: například obrazový kód (piktogramy, dopravní značky), notový zápis (partitura), dotykový vjem (facka, pohlazení) apod. Výsledkem procesu kódování je sdělení – buď verbální, nebo neverbální. Základním předpokladem správného zakódování je **požadavek, aby sdělení bylo správné, stručné a zřetelné**. Při kódování je třeba brát v úvahu, komu je sdělení adresováno, a skutečnost, že komunikační proces vždy probíhá za konkrétní situace, tedy v určité době, na určitém místě a v dané společenské atmosféře. Součástí této komunikační situace je i počet účastníků komunikace a jejich sociální i věkové složení, jejich vztahy, prostředí a čas, v níž se komunikace odehrává. Je nutné ctit zásadu, že dekodování sdělení příjemcem určuje následující akci a tedy realizační fázi komunikačního procesu! Efektivní komunikace se proto zaměřuje především na příjemce sdělení a závisí na tom, co je odesílateli o příjemci známo. Proto je důležité, aby se odesílatel sdělení empaticky vcítil do role příjemce a předvídal, jak asi bude příjemce sdělení dekodovat. Obecně platí, že čím větší je rozdíl mezi vzděláním a zkušenostmi odesílatele a příjemce, tím větší úsilí musí být věnováno hledání společné platformy pro porozumění obou stran v komunikačním procesu. Při kódování sdělení je nutné dodržovat základní pravidla, mezi něž především patří:

- Jasně definovaný záměr – chceme pouze předat sdělení nebo i změnit postoje či názory příjemce?
- Konkrétnost sdělení – odesílatel by neměl počítat s jasnovidectvím příjemce či s jeho schopností číst mezi řádky.
- Srozumitelnost podání – vyžaduje se odstranění veškerých rušivých momentů, které zhoršují srozumitelnost sdělení.
- Srozumitelnost jazyka – omezení používání specializovaných termínů, slangových výrazů, čísel předpisů, norem a paragrafů, pokud je příjemce běžně nepoužívá.
- Dávkování – obsáhlé sdělení blokuje kvalitu příjmu, příliš stručné sdělení může příjemce znejistit, proto je nutno volit přiměřenou velikost odesílaného sdělení adekvátní osobě příjemce.
- Jednoznačnost sdělení – sdělení má být jasné, nezamíšené, jedna část nemá odpovídat druhé.
- Otevřenost komunikace – relevantní sdělení se má komunikovat otevřeně, včetně potřeb i pocitů odesílatele a včetně zásad etiky sdělení.
- Forma komunikace – pečlivá volba kritiky, příkazu, žádosti, poděkování za dodržení pravidel slušnosti i empatie.
- Verifikace sdělení – v průběhu sdělení nebo po jeho odeslání by měl odesílatel ověřovat (formou zpětné vazby), zda sdělení bylo dekodováno tak, jak bylo zakódováno.

Tab. 2.1 Efektivita poskytování informací v oblasti marketingu [20]

Médium	Metoda, forma, způsob komunikace	Charakteristika + kladná – záporná	Efekt
Osobní styk	návštěva představitele instituce (direct marketing)	+ vysoce kvalifikovaný osobní kontakt, s kompetencí předaných informací – časová náročnost, náklady	9
	návštěva obchodního zástupce (direct marketing)	+ profesionální obchodní kontakt – reprezentace více firem při složitosti kontroly a vyhodnocení	8
	externí zprostředkovatel	+ nízké náklady – riziko nekorektnosti, náročnost přípravy a kontroly	6
	doporučení experta při neformálním kontaktu (lobbying)	+ vysoká účinnost, cenné reference – riziko závaznosti nárokovanou službou	8
Internet	e-commerce, e-business, e-banking	+ nízké náklady, rychlost kontaktu – nedocenená komunikace, strach ze spamu, nedůvěra klientů	2–8
	webová stránka vlastní nebo pronajatá u providera (outsourcing)	+ stoupající zájem a účinnost – často neaktualizovaný web, nespolehlivá prokazatelnost četnosti návštěv	3–8
	e-mail, e-podpis	+ rychlost, levnost, průkaz adresnosti – přehušťenost zpráv u klienta, spamy, nejistota autenticity odesílatele	5
Písemný styk	nabídkový katalog, interní odborný časopis, firemní noviny	+ ucelenost a kompletnost prezentace – přílišná vtíravost a zviditelnění	7
	nabídkové, zdvořilostní listy, pozvánky na firemní akce	+ vyšší estetika, pozornost ke klientovi – neprokazatelná účinnost a ohlas	6
	písemné informace včetně korespondenčních lístků	+ stálé udržování kontaktu – možné zprofanování a omrzení	5
	letáky vylepované do dopravních prostředků, vložené do novin	+ rychlost vizuální informace – značné náklady, jednorázovost	3
Média	televize	+ audiovizuální maximum působení – enormní náklady	4
	rozhlas	+ rychlost, věčnost, šířka, klientela – riziko audiálních šumů	5
	denní tisk – celostátní, regionální, místní	+ možnost dobré přípravy kampaně – neznámý okruh čtenářů, nákladné	4
	odborný tisk	+ oslovení zainteresovaných odborníků – prozrazení záměrů konkurenci	5
	telemarketing přes call centra	+ rychlost, bezprostřednost oslovení – možnost formalizmu a extenzity	6