

Univerzita Palackého v Olomouci  
Fakulta tělesné kultury

**Komunikativní dovednosti studentů Fakulty tělesné kultury**

Diplomová práce  
(bakalářská)

Autor: Pavel Mareš, Rekreologie – Pedagogika volného času

Vedoucí práce: Mgr. Radek Hanuš, Ph.D.

Olomouc 2013

## **Bibliografická identifikace**

<b>Jméno a příjmení autora:</b>	Pavel Mareš
<b>Název bakalářské práce:</b>	Komunikativní dovednosti studentů Fakulty tělesné kultury
<b>Pracoviště:</b>	Katedra rekreologie
<b>Vedoucí bakalářské práce:</b>	Mgr. Radek Hanuš, Ph.D.
<b>Rok obhajoby bakalářské práce:</b>	2014

### **Abstrakt:**

Práce se zabývá mezilidskou komunikací a čerpá z tuzemských zdrojů. Uvádí komunikační problémy v sociologickém i psychologickém kontextu. O reálných situacích informuje v kapitolách zaměřených pedagogicky a manažersky a neopomíjí ani téma rozvoje osobnosti prostřednictvím komunikace a interakčních vztahů. V praktické části je proveden průzkum k orientaci komunikativních dovedností studentů na Fakultě tělesné kultury UP Olomouc. V porovnání komunikačních projevů bylo zjištěno, že studenti lépe zvládají řeč těla než verbální a paralingvistické projevy. Nejlépe si vedou v interakci s okolím.

### **Klíčová slova:**

mezilidská komunikace, interakce, informace, psychologie komunikace, rétorika, jazyk, společenské vztahy

Souhlasím s půjčováním bakalářské práce v rámci knihovních služeb.

## **Bibliographical Identification**

<b>Author's first name and surname:</b>	Pavel Mareš
<b>Title of the bachelor thesis:</b>	Communicative skills of students of the Faculty of Physical Culture
<b>Department:</b>	Department of Rekreology
<b>Supervisor:</b>	Mgr. Radek Hanuš, Ph.D.
<b>The year of presentation:</b>	2014

### **Abstract:**

This work deals with interpersonal communication and draws from local sources. Specifies the communication problems in the sociological and psychological context. The real situations the chapters focused on teaching and management and does not omit the topic of personality development through communication and interaction relationships. The practical part is a survey to guide communicative skills of students at the Faculty of Physical Culture, UP Olomouc. Compared communication expressions found that students are better at body language than verbal and paralinguistic manifestations. Students are most successful in social interaction.

### **Keywords:**

interpersonal communication, interaction, information, communication psychology, rhetoric, language, social relationships

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně pod vedením Mgr. Radka Hanuše, Ph.D., uvedl jsem použité literární a odborné zdroje a dodržel zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 1. listopadu 2013

.....

Děkuji Mgr. Radku Hanušovi, Ph.D. za rady při zpracovávání této práce. Také děkuji doc. PhDr. Tomáši Svatošovi, Ph.D. za radu a vstřícnou odpověď. Děkuji všem studentům za ochotné vyplnění dotazníků.

## Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>2 Vymezení pojmů.....</b>	<b>9</b>
2.1 Interakce.....	9
2.2 Komunikace.....	10
2.3 Informace.....	11
2.4 Znaky, kódy a symboly .....	12
<b>3 Syntéza poznatků .....</b>	<b>14</b>
3.1 Sociální vztahy.....	14
3.1.1 Mezilidské vztahy a interakce .....	14
3.1.2 Sociální komunikace a kultura .....	15
3.2 Psychologie komunikace .....	17
3.2.1 Osobnost a vztahy v komunikaci .....	17
3.2.1.1 Transakční analýza.....	18
3.2.1.2 Vztahy a empatie.....	20
3.2.2 Komunikace a emoce .....	21
3.3 Účel a způsob komunikace .....	23
3.4 Komunikační prostředí a přenos informací .....	24
3.4.1 Kontext.....	25
3.4.2 Proces přenosu informací.....	26
3.5 Formy komunikace .....	27
3.5.1 Verbální komunikace .....	27
3.5.1.1 Logika, slovo a význam .....	28
3.5.1.2 Rétorika .....	30
3.5.2 Neverbální komunikace .....	31
3.5.2.1 Paralingvistické prostředky komunikace .....	32
3.5.2.2 Extralingvistické prostředky komunikace.....	32
3.5.2.2.1 Osobní styk.....	32
3.5.2.2.1.1 Zrakový kontakt .....	33
3.5.2.2.1.2 Oblečení a vizáž .....	33
3.5.2.2.1.3 Jednání a vystupování .....	33
3.5.2.2.2 Řeč těla.....	34
3.5.2.2.2.1 Proxemika .....	34

3.5.2.2.2	<i>Mimika</i> .....	35
3.5.2.2.3	<i>Gestikulace</i> .....	35
3.5.2.2.4	<i>Haptika</i> .....	35
3.5.2.2.5	<i>Posturika</i> .....	36
3.5.2.2.6	<i>Kinezika</i> .....	36
3.5.3	Komunikace činem a vytváření pověsti .....	37
3.6	Úroveň komunikativních dovedností v praxi .....	38
3.6.1	Pedagogická komunikace.....	39
3.6.1.1	Dialog, diskuse a zpětná vazba .....	40
3.6.1.2	Aktivní naslouchání .....	42
3.6.1.3	Komunikace s problémovým klientem .....	43
3.6.1.4	Komunikace při hrách.....	44
3.6.2	Manažerská komunikace .....	45
3.6.2.1	Komunikace v organizaci .....	46
3.6.2.2	Marketingová a úřední komunikace.....	47
3.6.2.3	Písemná komunikace .....	49
3.6.2.4	Monolog, prezentace a vedení porad .....	51
3.7	Komunikace a osobnostní rozvoj.....	52
3.8	Závěr teoretické části .....	54
<b>4</b>	<b>Cíle práce.....</b>	<b>55</b>
<b>5</b>	<b>Metodika šetření.....</b>	<b>56</b>
5.1	Průběh šetření .....	56
5.2	Zpracování dat .....	57
<b>6</b>	<b>Výsledky.....</b>	<b>60</b>
6.1	Interpretace výsledků indexů položek .....	61
6.2	Porovnání sebehodnocení mezi kategoriemi .....	64
6.3	Interpretace výsledků otevřených položek .....	66
<b>7</b>	<b>Diskuse .....</b>	<b>68</b>
<b>8</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>70</b>
	<b>Souhrn.....</b>	<b>72</b>
	<b>Summary.....</b>	<b>73</b>
	<b>Referenční seznam .....</b>	<b>74</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>76</b>

# 1 Úvod

Mezilidská komunikace zahrnuje aspekty mnohých vědeckých disciplín. Tak, jak je komunikace v lidském životě všudypřítomná, tak je teoreticky rozpracována v nesčetných publikacích a vědeckých pracích. Zdá se, že její teoretické materiály přesahují nezbytné množství ke skutečnému běžnému využití. Mnozí autoři si podobná témata komunikace v praktických příručkách vysvětlují po svém, rozvádějí je podle svého kontextu a vyvozují z nich různorodé závěry. I čistě teoretických výzkumů bylo provedeno nespočet. To však neznamená, že tyto práce jsou svoji kvantitou, a tedy i konkurencí, méněcenné. Problém zůstává pouze v orientaci mnohých děl. Zatímco ty nejznámější a nejpoblárnější práce nás někdy uvedou pouze do základů problematiky, mohou se, byť jen zřídka, objevit pro nás velmi cenné publikace, o kterých někdy ani nevíme. Naší snahou bylo sestavit z takových zdrojů ucelený text, který by vyhovoval cílům práce, což v našem případě je forma kompendia.

Z uvedeného vyplývá, že předkládaný text je multidisciplinární. Po vysvětlení nejdůležitějších pojmů následují kapitoly sociologického charakteru, ze kterých se volně naváže na psychologii komunikace. Samozřejmě, že nechybí nástin kontextu, účelu a způsobů technik. Stejně jako v podobných textech jsou rozvedeny formy komunikace, které jsou děleny na verbální a neverbální, dále na paralingvistické a extralingvistické způsoby a na komunikaci činem. Od kapitoly *Úroveň komunikativních dovedností v praxi* text využívá více reálných příkladů a vysvětluje je v podkapitolách rozdělených na pedagogickou a manažerskou komunikaci tak, aby byl obsah lehce zapamatovatelný a přenositelný do praxe. Kapitola *Komunikace a osobnostní rozvoj* završuje teoretickou část práce.

Průzkum v praktické části informuje čtenáře s možnostmi šetření a získávání dat pro orientační poznání úrovní různých komunikačních prostředků a vyhodnocuje schopnost interakce studentů s okolím a míru jejich sebereflexe. Srovnává lingvistické, paralingvistické a extralingvistické schopnosti respondentů. Orientačně zjišťuje komunikativní úroveň podle společenského významu.



## 2 Vymezení pojmů

Slovo komunikace vychází z latinského slova „communicare“, což znamená: sdělit i sdílet, oznámit ale také účastnit se. K vymezení pojmu rozvádí Vybíral (2005) Hausenblasovu myšlenku, že podle latinského původu má slovo komunikace široký význam a znamenalo vlastně „obcování lidí“. Dnes původní význam tohoto slova můžeme pochopit jako „činit něco společným“. Tento význam v širokém kontextu nám napovídá, že při společném sdílení čehokoli musí u nositelů sdělovaných duševních i materiálních prostředků docházet ke vztahování se. Z těchto vztahů s rozmanitými postoji a názory vznikají aktivity mezi jednotlivci nějak řízené, ovládané a usměřované. Toto je umožněno přenosem informací, přičemž informace většinou nenesou sdělení pouze věcné, obsahové nebo formální, ale také přináší obohacení vztahu; sdělují pocity, emoce a vyjadřují postoje.

Opustíme nyní široký kontext slova komunikace, ke kterému se vrátíme v kapitole 3.1 *Sociální vztahy*, a zaměříme se na jeho úzký význam jako na jev jednoduchý, který vychází z vůle nejméně dvou komunikujících. V tomto případě jde o systémové propojení komunikantů pomocí vhodného média. K vysvětlení pojmu komunikace si nejdříve objasníme pojem interakce, protože bez vědomí možného interakčního vztahu nelze naplnit význam komunikace.

### 2.1 Interakce

Srovnáním dnešního významu slova komunikace se slovem interakce se dozvídáme na základě etymologických rozdílů, že komunikace vychází z interakce a je jejím vyšším stupněm. To plyne z uchopení pojmu, kterým se pomáhá vysvětlit význam slova komunikace.

Interakce je chápána jako působení nejméně dvou objektů na sebe, jako statický i dynamický jev, který je vytvořen jistým potenciálem mezi těmito objekty. Psychologická definice, jak uvádí Hartl a Hartlová, nám říká, že interakce je „vzájemné aktivní působení, ovlivňování jedinců, skupin a prostředí“ a dokonce i „podíl činnosti osoby A na činnosti osoby B“ (2000, 236). Někteří sociologové popisují sociální interakci jako proces, jako vztah vytvářející sociální děje: „Interakce znamená vzájemné působení sociálních systémů. Toto působení je charakteristické zřetěžením účinků, kdy jedna strana interakce je podnícena k jednání druhou stranou a obráceně, přičemž ve výsledku dochází ke kvalitativní proměně v situacích jednajících osob. Interakce je proto uchopitelná jen jako proces, jako řada na sobě závislých jednotlivých působení sociálních systémů“ (Kašparová, 2006, 50-51). Tedy také:

sociální interakce je jev, který je tvořen pravidly a normami a zároveň tyto pravidla a normy utváří sociálním děním, jehož je jako potenciál následkem. Pojem sociální interakce si dále vyjasníme v kapitole 3.1 *Sociální vztahy*.

## 2.2 Komunikace

Komunikaci lze v úzkém smyslu vnímat jen jako jev dynamický; rozumíme jí přenos signálu (informace) z jednoho bodu do druhého s určitými následky. V tomto případě lze hovořit o sdělování a přijímání informací s možností záměrného přenosu. Komunikaci oproti vzájemné interakci tedy můžeme přisoudit ještě další význam. V mezilidské komunikaci se nachází původní smysl, neboli myšlenka, a je jedno, jde-li o komunikaci záměrnou či bezděčnou. Nebavíme se tak pouze o vzájemném vztahu, ale o vzájemném ovlivňování v menší nebo větší míře, přičemž adresát má možnost nespočetného množství odpovědí (způsobu reakce). Komunikace je tím dynamický děj hlavně v myslích komunikantů, a je jedno, jestli výsledek přináší reakci malou, myšlenkovou, a nebo velkou, procesuální.

Vybíral tvrdí, že „vyčerpávající výčtová definice mezilidského komunikování, jež by zahrnuje všechny aspekty (kognitivní, filozofické, sociální, lingvistické, kulturní; všechny potenciální proměnné a možné roviny významu a dopadu), není možná“ (2005, 30). Autor dále rozebírá problém definic vymezující kompaktnost pojmu příkladem: „Dá se však skutečně říci o osobě A, která odeslala e-mail osobě B, která tento dopis nikdy neotevřela (...), že osoba A komunikovala s B?“ (tamtéž). V tomto smyslu souhlasíme s mnoha autory (Vybíral, Exnerová, Mikuláščík, Vymětal a další), že ke komunikaci dochází, i když nenastane vzájemné propojení mezi komunikanty. Plyne to z vědomí člověka o schopnosti vysílat informaci s možností ale i nemožností vnímat zpětnou vazbu. Zpráva může být vyslána, nemusí být však přijata. Podobně je tomu tak při bezděčné komunikaci. Pozorovaná osoba si není vědoma všech vysílaných signálů do svého okolí. Komunikace je zde naplněna tím, že je dotyčná osoba vnímána okolím – člověkem, jež si je vědom příjmu informace. Takovou komunikaci nazýváme jednosměrnou. Při vzájemné výměně informací jde o komunikaci obousměrnou, přičemž může jít o sdělování mezi více než dvěma osobami.

Také existují situace, kdy „v případě navázaného mezilidského vztahu komunikujeme s druhým člověkem i v jeho nepřítomnosti, když mezi námi žádný fyzikální kanál neexistuje. Komunikujeme se svou představou o něm“ a dále souhlasíme, že „náhodné přerušení komunikačního okruhu může vyvolat nepředvídatelný řetězec následků chování obou...“ (Vybíral, 2005, 30). Tím se dostáváme k jádru dalšího problému vymezení komunikace, a to

z kontextu principiálního ke kontextu časovému. Vymezení trvání komunikace je však na principu procesu sdělování závislé. Ještě větší problém nám nastane, budeme-li chápat komunikaci jako kognitivní proces, tedy spíše poznávání. Toto nás přesouvá do velmi širokého kontextu, jak si uvědomujeme u definice Semrádové: „Komunikaci chápeme jako proces interpersonální i jako proces přejímání poselství jiných věků, jiných kultur, jako proces propojování se prostřednictvím ICT i jako proces vnitřního rozhovoru sama se sebou...“ (2010, 38). Vnímáme také jako Vybíral, že pro tak obsáhlý fenomén, jenž je vyznačen slovem komunikace, je jeho vysvětlení několika málo větami nemožné: „Řada podobných situací, snadno představitelných, činí z pokusů komplexně definovat komunikaci snahu nikdy neukončitelnou a snad i pochybnou“ (2005, 30-31). Konečně tvrdíme, že dokonalé vyjádření pojmu v definici není nezbytné. Pro další práci se nám jako velmi praktické jeví pochopení principu komunikace, její vymezení kontextem anebo dohodou.

### 2.3 Informace

K pojmu komunikace je nutné objasnit neboli upřesnit také pojem informace. V mezilidské komunikaci lze o informaci jednoduše říci, že „...je to jakýkoliv údaj, fakt či stimul, který se přenáší prostřednictvím komunikace“ (Gavora, 2005, 11). Vycházíme z latinského slova „informare“ a konstatujeme, že význam slova informace spočívá ve tvarování či formování. To můžeme chápat jako vzájemné ovlivňování subjektů anebo dokonce formování (přizpůsobování) vztahu v určitém systému (mezi prvky, jednotkami).

Lidská mysl je na informacích závislá, respektive pokud nemá informace nové, pracuje s těmi starými, jak lze usoudit z praktického postřehu Mikulášťíka: „Čím méně máme informací, tím snadněji se uchylujeme ke stereotypům“ (2010, 67). Upřesňujeme, že Mikulášťík zde myslí informace nové, např. v kontextu poznávání osob a vyvozování závěrů. Z tohoto příkladu je zjevné, že informací se (v mezilidské komunikaci) nazývá jen proces vnímání, poznávání, přijímání poznatků zvenčí. Hanuš však používá slovo informace ve stejném tématu takto: „Máme sklon doplňovat si neúplný obraz podle oblečení, pohlaví, věku a některých vnějších projevů. Několik informací nám prozradí, do které ‚zásuvky‘ ho máme zařadit (partnera, pozn. autor), a tato zásuvka obsahuje doplňující informace a domněnky, takže obraz o něm se tím dokreslí“ (2007, 83). Může nám zde dělat problém zaměňování slova informace se slovem data. Ovšem data jsou jen přenášená či uložená zadání, o jejichž obsahovém smyslu nic nevíme. Nemohou tak (zatím) formovat cíl, tedy informovat.

Obecně je slovo informace velice těžko vysvětlitelným pojmem, jak si všímá Šmajš: „Vágní pojem informace je na jedné straně blízký pojmům poznatek, zpráva, smysl zprávy, ale na druhé straně vykazuje afinitu k pojmům paměť, struktura, uspořádanost“ (2000, 107). Nám bude stačit slovo informace vnímat jako ucelené množství systemizovaných prvků – symbolů a kódů, jejichž vlastnostmi je schopnost být přenášeny – být vysílány anebo být přijímány, ale zároveň takových prvků (dat), jejichž obsah jako celek nese komunikační smysl. Transformací těchto znaků a symbolů za účelem komunikace se tak naplňuje význam pojmu informace. Podstatným znakem informace je vlastně její smysl, tedy informační hodnota: „Dostal jsem tuto informaci proto...“, anebo: „Vnímám tuto informaci jako...“ a také: „Vysílám tuto informaci za účelem...“ a tak podobně. Tvoří tak smysluplný celek, který je složen z kódů, znaků a symbolů.

## 2.4 Znaky, kódy a symboly

V komunikaci jsou používány znaky jako elementy kódů. Znak je vnímatelný jev, jehož účelem je zobecnit, zestručnit a efektivně nahradit jev druhý, tedy takový znak, který je v dané situaci pokud možno nejvhodnější a pro obě strany tudíž dobře srozumitelný. Troufneme si znak definovat tak, že je to množinový prvek, který slouží v daném systému k propojování komunikujících subjektů za účelem přenosu informace. Je důležité, aby znak byl přijat skutečně jako znak a tak i pochopen, jak nám potvrzuje Hanuš: „Každý systém komunikace vyžaduje obecné chápání znaků, které používá, a je ve své podstatě společně sdíleným systémem významů těchto znaků“ (2007, 53). Podobně si uvědomujeme s Exnerovou, že „znaky mohou mít pro různé lidi v různých situacích různé dodatečné významy“ (2008, 6). Také je třeba navíc brát zřetel nejen na jmenované situace, ale na komplexní kontext, čili i prostředí.

S pojmem znak úzce souvisí pojem kód. Kódy lze chápat jako soubor znaků, které mají konečný význam pro komunikační sdělení. „Kódy jsou systémy, do kterých jsou organizovány znaky (...) Význam znaku není uložen v označovaném nebo označujícím, respektive nespočívá ve znaku samotném, ale je rozptýlen v kódu. Proto je důležité nesoustřeďovat se pouze na izolované znaky, ale snažit se zachytit co nejkompletnější informaci uloženou v celé struktuře kódu“ (Hanuš, 2007, 72). Kódy tak vytváří informaci v jejím základním smyslu. Celý proces kódování je ovlivněn komunikativními dovednostmi obou stran, protože „...závisí na znalosti jazyka, na slovní zásobě nebo znalosti signálů, ale

také na schopnosti umět se přizpůsobit partnerovi, se kterým jednám“ (Mikuláščík, 2010, 25). Proto musí být při komunikaci kvalita kódování pokud možno vyvážena u obou partnerů.

Určité úsporné řešení, jak sdělit informační komplex, je použít symbol. Symbol je v dané společnosti každým jedincem vnímán přibližně stejně. Výjimku tvoří nepublikované symboly vzniklé za specifickým účelem. „Šíření a výměna zkušeností na úrovni symbolu, kdy došlo k oddělení toho, co je komunikováno, od jeho reálného základu, zajišťuje kumulativní charakter sociální zkušenosti“ (Kašparová, 2006, 55). Symbol má obdobný význam jako znak, většinou bývá sdělnější a nebo zastupuje kompletní kód. Vysvětlujeme to ještě tak, že symbol je znak, který má význam jako kód, čili je „hotovou“ informací. Symbolem může být i jediné slovo, postavení paže a jejich prstů. Může také v určité složitosti zastupovat rozsáhlé sdělení, a to podle znalostí přijímajícího (například u erbu). Z určitého pohledu lze komunikaci vůbec celou označit jako jev, kdy „vlastní proces formálního předávání zpráv má podobu abstrahovaných symbolů, ale za každým symbolem je skryt nějaký objekt, představa věci, nebo abstraktního pocitu, myšlenky (denotát)“ (Mikuláščík, 2010, 29). A k tomuto ještě s Mikuláščíkem upozorňujeme na to, že „symboly mohou být předmětem různých interpretací“ (tamtéž), a proto je nezbytné, stejně jako u používání znaků, ovládat kulturní a místní prostředí a lépe tak pochopit vnější, ale i vnitřní kontext.

### 3 Syntéza poznatků

V následujících kapitolách se zaměříme na probádané teoretické poznatky a výčet některých komunikačních technik používaných v běžném životě. V praktických kapitolách bude text formulován jako souhrn poznání, které navádí na profesionální využití komunikativních dovedností a motivuje k dalšímu studiu.

#### 3.1 Sociální vztahy

Sociální vztahy patří mezi nejvýznamnější lidské potřeby a hodnoty. Lidé si vzájemným sdílením vyjadřují smysl svého bytí. Člověk sám nic neznámá a sám jen stěží dosáhne v životě něčeho významného. Člověk společensky osamocen prožívá pustý život. Víme, že samota je nouzový stav anebo velký trest. Společné vnímání a uznávání členů určité skupiny nebo společnosti lidé chápou jako společenskou interakci, tedy vztahování se. To je formováno prostřednictvím přijímání a vysílání informací. „V průběhu socializace, v průběhu sociálního učení, se každý učí vnímat skutečnost podle určitých vzorů tak, jak je vnímají ostatní lidé určité kultury, určitého sociálního prostředí, aby mohl rozumět sdělovaným informacím“ (Mikuláščík, 2010, 57). Konkrétní transfer takových sdělení nazýváme sociální komunikací.

##### 3.1.1 Mezilidské vztahy a interakce

Jedním ze základních atributů mezilidské komunikace je sociální postavení komunikujících lidí, to, jak se partneři vzájemně „berou“, jak na sebe společensky působí. „V sociálním styku se prolínají tři základní stránky: mezilidské vztahy, společná činnost lidí a jejich vzájemné působení (sociální interakce). Každá jednotlivá část je spojena se sociální komunikací a jejími formami“ (Svatoš, 2009, 87). Nejcitlivější vztahy vznikají ve dvojicích – v intimních svazcích nebo v přátelstvích. Velmi citlivé vztahy vznikají také v malých skupinách. V dyádě i ve skupině přináší největší užitek partnerská kooperace, a to podle závažnosti, pevnosti vztahu a zralosti osob. Efekt významu skupiny je úměrně tvořen kvalitou vztahů. Může jít o jakoukoli skupinu s různou charakteristikou a zaměřením.

Patřičného společenského efektu se dosahuje dobrými vztahy například v pracovních kolektivech či vybraných týmech. Je empiricky potvrzeno, že „pracovní skupiny, které se

spolu dovedou zasmát, jejichž členové jsou spolu rádi a dovedou se i společně bavit, shromáždí emoční kapitál, jenž se zúročí v okamžiku krize. Skupiny, které takové vazby nemají, se pod tlakem častěji hrouť či rozpadají“ (Goleman, 1998, 207). Tato zkušenost potvrzuje praktickou efektivitu soudržnosti skupiny. Doplňujeme, že dobré vztahy ve skupině přináší také spokojenost jednotlivců, kdy každý tímto naladěním zpětně vkládá do skupiny svou péči o celek – ochotou kooperovat a účelně komunikovat. Takové malé skupiny a pracovní kolektivy jsou ovlivňovány prostředím, kde je nejcitlivějším hlediskem postoj a charakter větších, autoritativních anebo nadřazených skupin či společenství. To však neznamená, že malá či podřízená skupina své vnitřní hodnoty zvenčí kopíruje. Je však ke svému okolí a jeho charakteru přizpůsobena. „Malá vnímavost ke společenskému klimatu vede k nejistotě ve styku s lidmi: buď z důvodů mylných představ o jejich úmyslech, či z důvodu přehlíživosti, lhostejnosti k jejich pocitům, která ústí až v indolenci a funguje jako brzda komunikace“ (tamtéž, 136). Přehled a znalost vztahů v okolí pomáhá členům skupiny v pochopení uspořádání rolí ve své skupině a vnímání kvalit vztahů v návaznosti na uznávání vlastních hodnot.

Pro vysvětlení komunikačního systému vycházíme ze Svatošova rozdělení základních stránek sociálního styku v úvodu této podkapitoly. Jde o vysvětlení propojení mezilidských vztahů a sociální interakce. Kvalita mezilidských vztahů je determinována vzájemným působením, „...interakce může být považována za systém“ (Watzlavick, Bavelas, & Jackson, 2010, 121). V systému určujeme prvky a jejich propojení. Systém je tedy vztahové seskupení jednotlivých částí. A protože toto sjednocení musí být významově nějak ukončené, zaujímá tento systém v prostoru jasný celek. V tomto ohraničeném celku má každý objekt určitý potenciál, rezonuje neustálou výměnou informací s druhými objekty a vytváří tak změny ve vztazích. „Objekty interakčních systémů lze nejlépe popsat ne jako individua, ale jako osobu komunikující s jinou osobou“ (tamtéž, 122). Tak ještě pro lepší vysvětlení: Individuum ve vztahu vnímáme jako člověka s neměnnými vlastnostmi, kdežto v interakci s komunikačním dynamickým procesem jej musíme chápat jako člověka bezprostředně reagujícího na vzniklé situace, tedy člověka neustále se měnícího.

### **3.1.2 Sociální komunikace a kultura**

Sociální komunikace je proces vzájemného působení mezi lidmi prostřednictvím přenosu sdělení, které má vliv na emoce, změny postojů, ovlivňování hodnot a upevňování nebo zeslabování ideí. Následky takové komunikace pak většinou mají vliv na hodnotu

vztahu, na náklonnost a sympatie. Kašparová dokonce tvrdí, že sociální komunikace je „...klíčovým prostředkem, prostřednictvím kterého lidští jedinci navazují a formují vztahy s dalšími lidskými jedinci a vytvářejí tak větší sociální celky“ (2006, 54). Otázkou zůstává, zdali je v podobných interpretacích sociální komunikace skutečně jen prostředkem, anebo není-li toho dokonce následkem. Připouštíme i druhý případ, protože člověk je společenský tvor komunikačně na takové úrovni, že vytváří vztahy prostřednictvím sdělení i bezděčně, jak potvrzuje Goleman: „I když si vyměňujeme ty nejsušší racionální informace, registrují naše vnitřní monitory nespočet mimoslovních aktivit (...) To všechno představuje zašifrovaná sdělení, dodávající suché informaci emocionálního zabarvení, podtextu“ (1998, 197). Tato mimoslovní komunikace dotváří při interakci kvalitu vztahů a uzavírá tak kruh vzájemného ovlivňování.

Efektivita celého komunikačního procesu je závislá na tom, jak jsou lidé schopni si porozumět. Na to má ve velké míře vliv zralost společnosti, národní jazyk a kultura. Proto je důležité, aby člověk ovládající cizí jazyk měl také dobré znalosti kultury národa a lépe se tak dorozuměl. Kromě toho největší problémy s rozdílností vnímání kultur nám mohou vzniknout při neverbální komunikaci. A navíc, jde také o kompletní chování a jednání – o zvyklosti. „Při komunikaci s jinými lidmi jsme připraveni používat určitá pravidla, která jsou stanovena kulturou v širším slova smyslu a také rolemi, které ve společnosti zastáváme“ (Mikuláščík, 2010, 24). Komunikaci tak může nejvíce narušit nevhodné chování spojené s neverbálním sdělením plynoucí z neznalosti nebo nedodržení kulturních zvyků a tím porušování konformních pravidel, protože „kultura je sdílené chování, které je důležité tím, že systematizuje způsoby práce lidí a zamezuje vzniku nedorozuměním, zmatkům, podporuje spolupráci (...) Komunikace je produktem kultury a její nedílnou součástí“ (Fiedler & Horáková, 2005, 142).

A aby toho nebylo pro obezřetnost při jednání v cizích kulturách málo, uvádíme další tvrzení s kterým jednoznačně souhlasíme: „Způsob komunikace mezi lidmi se různí také i uvnitř jednotlivých kultur. Jedním z aspektů komunikačního stylu je využití jazyka. Rozdílnost v jazycích není v tom, jak znějí, ale v pohledu na svět“ (Fiedler & Horáková, 2005, 143). Pro důkaz pravdivosti tohoto výroku nemusíme chodit daleko, stačí být pozorný a citlivě vnímat rozdílné povahy a postoje lidí ve skupinách podle území a nářečí, anebo velmi pozorně poslouchat text písně psaný pro nás v neobvyklém nářečí. Tak poznáváme, že komunikace je ze společenského hlediska velmi křehkým jednáním. Stačí, když se nějaký politik vyjádří nepřesně a může nastat velký problém. Ostatně, uvědomme si, že zcela si lidé nebudou rozumět nikdy. A také někdy, možná častěji než si myslíme, si nerozumí ani dva



lidé, a to přesto, že jsou dlouhodobými partnery. A proč? Nad tím se zamysleme až po přečtení následující kapitoly.

## **3.2 Psychologie komunikace**

Pro dobré pochopení mezilidské komunikace (sdílení, vztahů mezi skupinami i jednotlivci a konečného efektu přenosu informace) musíme znát alespoň základy z její psychologie. Abychom však mohli vše potřebné správně pochopit, jak v teorii tak i v praxi, musíme dobře znát i my sami sebe. Komunikace, stejně tak jako chování, je ovlivněna nejen okolním prostředím, ale i charakteristikou individuů, jejich temperamentem, postoji a naučenými způsoby. K tomuto je důležité zahrnout ještě kompletní kontext. Potom je možné se v celém sociálně-psychologickém procesu dobře orientovat, jak si uvědomuje i Exnerová: „Nikdo nekomunikuje jedním způsobem vždycky, ale vždy je to výsledek vzájemného působení a celé řady dalších okolností. Není tedy žádná ‚ideální‘ komunikace. Chcete-li: optimální by mohla být taková, která je co nejlépe přizpůsobena okolnostem. To si vyžaduje stále rozšiřovat svoje sociálně-psychologické znalosti a dovednosti. Nestačí znát komunikační techniky“ (2008, 5). Důležitá je znalost svých stylů a způsobů vyjadřování, zdatnost ovládání vlastních emocí s nadhledem nad situací. S poznáváním sebe sama se rozvíjí schopnost poznávat druhé. A k tomu je potřeba praxe s následným hodnocením. Další okolnosti, které jsou výše zmiňovány, budou probrány v kapitole 3.4 *Komunikační prostředí a přenos informací*. Nyní se zaměříme na chování jednotlivců při komunikaci a na psychologii v přímých vztazích.

### **3.2.1 Osobnost a vztahy v komunikaci**

Uvedli jsme, že v interakci jsou mezi lidmi formovány jejich vztahy prostřednictvím komunikace. Může jít o záměr komunikujících, ovšem vztahy vznikají a mění se také, vychází-li smysl sdělování pouze z věcné roviny. K vztahovému významu komunikace se vyjadřuje Exnerová jako o technikách: „Volné informace může jeden člověk poskytnout druhému proto, aby dal najevo vstřícnost, ochotu (...) Cílem je zlepšit vzájemný vztah, atmosféru jednání apod. Cílem techniky sebeotevření je rovněž zlepšení atmosféry, snížení napětí, zmírnění formální situace“ (2008, 93). Míjíme, že vztahové stanovisko se při přímé osobní komunikaci objevuje vždy, i když není jejím primárním účelem. To bude vysvětleno v další kapitole 3.3 *Účel a způsob komunikace*.

To, jakým způsobem lidé spolu komunikují, jaké volí styly, zdali jsou přímí anebo opatrní, vřelí nebo uzavření, záleží na jejich povaze, respektive na jejich rysu osobnosti. Různá učení a používání návodů chování v krátkém komunikačním vztahu styl zúčastněných pouze koriguje. Celkový dojem zjevný z drobných prvků zůstává nezměněn. V psychologii osobnosti, jak uvádí Nakonečný (1993), jde o klíčový aspekt aplikovaný v praxi, jelikož tímto rozpoznáváme zvláštnosti jedince. Tyto rysy jedinců jsou zjevné nejen při jejich běžném chování, ale právě při komunikaci. Jistá diference vycházející z jejich rozdílných povah diferencuje i vztahy v interakci, které nadále ovlivňují celý komunikační kontext. Vlastnosti, které mohou nejvíce ovlivnit vnitřní kontext jsou temperament a emocionalita. Dozvídáme se také (tamtéž), že dynamika osobnosti a faktor regulace chování je vhodnější vztahovat spíše k motivaci nežli k temperamentu osobnosti. Z tohoto přístupu konečně zjišťujeme nejen způsob jednajících osob, ale i jejich záměr, s přihlédnutím k tomu, že se stává, „...že lidé se chovají také podle toho, v jakém prostředí se pohybují. Navenek se chovají jako introverti a doma může u nich převládat extravertnost“ (Mikuláščík, 2010, 47). To je pro další hodnocení komunikačního kontextu důležitý postřeh.

Uvědomujeme si další podstatný jev, kterého si všímá také Mikuláščík: „Každý, kdo nějakým způsobem zamýšlí působit na jiné lidi, chce, aby byl vnímán tak, jaký je jeho záměr. Na jiné lidi působíme ne tím, jací jsme, ale spíše tím, jací chceme být“ (2010, 57); (podobně i Vybíral, 2005). Upřesňujeme, že je platný za podmínky, kdy jsou komunikující v emocionální „pohodě“, kdy je konverzace vedena neutrálně, racionálně a kdy je vytvořen dostatečný prostor pro vztahovou rovinu. Ještě složitější situace může nastat ve skupinové konverzaci, kde se věcné a vztahové roviny navzájem protínají zjevně v jednom kontextu. „Relativní autonomnost významu v triadické a vícečetné komunikaci tak zřejmě souvisí s alternováním bezprostřední účasti v komunikaci a pohledu ze ‚strany‘. Tato relativní autonomnost zahrnuje zároveň určitou zobecnělost významu, případně kategorizaci celého komunikačního aktu“ (Janoušek, 2007, 106). V takových případech je vhodné, aby mnohostranná konverzace byla institucionalizována, respektive aby se ve skupině objevovala autoritativní, nebo ještě lépe charismatická osobnost, která by případnou konfrontaci řídila podle obecně běžných pravidel, které udržují korektní vztahy.

### **3.2.1.1 Transakční analýza**

Transakční analýzu (TA) založil americký psychiatr Eric Berne v polovině minulého století. TA vychází ze sociálně-psychologického přístupu. Její metody se vyvíjely na

principech psychoanalýzy, avšak s pozitivním pohledem na druhého člověka (vliv humanitní psychologie). Největší význam právě staví na „lidském“ přístupu komunikujících.

Již jsme se zmiňovali v předešlých kapitolách, že veškeré proměny v interakci jsou způsobovány prostřednictvím komunikace. Takové momentální krátkodobé děje ovlivňují a formují dlouhodobé a relativně pevné vztahy a postoje. Proces tak probíhá podle určitých vzorců, které Vybíral (2005) pojmenovává jako scénáře a mini-scénáře. Z nich potom vychází jednotlivé role, které je vhodnější nazývat jako stavy osobností. TA hovoří o třech ego-stavech: o rodičovském, dospělém a dětském. Stav, ze kterých osobnosti komunikují můžeme nazvat polohou, protože se může rychle měnit, jak píše Vybíral: „To, ve které poloze se právě nacházíme, se často velmi rychle mění. V průběhu jediného (i krátkého) rozhovoru se můžeme na chvíli octnout v každém z ego-stavů, resp. jimi opakovaně procházet. Stejně tak je možné, že ustrneme na delší čas v jedné poloh svého ega. Z ego-stavu komunikujeme s druhými i se sebou: impuls vychází z jedné naší polohy a míří do jiného stavu“ (tamtéž, 187). Také je možné komunikovat i z více stavů souběžně. To, v jaké poloze je komunikující člověk, poznáme podle verbálních i neverbálních výrazů.

První ego-stav který uvádíme je rodičovský. Činíme tak jako ostatní autoři (Vybíral, 2005 a Hanuš, 2007), a to z toho důvodu, že je psychologicko-hierarchicky nejvýše položen. Jedná totiž s druhým z pozice vyšší či nadřazenější role, to znamená, že se snaží řídit a hodnotit, avšak také autoritativně chválit a chlácholit. Vybíral pak rozděluje rodičovský ego-stav na další dva, a to na rodičovský kritický a rodičovský pečující. Hanuš (2007) si dále všímá, že tyto podtypy jsou rozdílné v projevu emocí, kdy – soudíme, že je tomu tak ve většině případech – kritický rodič (dle ego-stavu) je méně emotivní nežli rodič pečující. Dalším ego-stavem, tedy dospělým, je komunikující osobnost chápána jako hierarchicky nezávislá, seriózní a emočně vyrovnaná. „Dospělý je charakterizován informačním způsobem komunikace, tedy sdělováním faktů. (...) Tento typ je vhodný pro velkou většinu každodenní komunikace, protože věcnost je dosti cenný přístup“ (Hanuš, 2007, 56). Třetí polohou je dětský ego-stav. Je nejemotivnější a projevy osobnosti v této poloze lze skutečně přirovnat k charakteristice dítěte. Zase zde však platí, že sdělení v tomto stavu má určitou vypovídající hodnotu a projevy tak mohou být více či méně zjevné. Dle Vybírala (2005) uvádíme čtyři podtypy ego-stavu: přizpůsobivý dětský, vzdorovitý dětský, svobodný dětský a tzv. malý profesor. Podle těchto podtypů může komunikující člověk například vyvádět, vychloubat se, poslouchat, bát se, vztekat se, urážet se a nebo rebelovat. Stručně to lze říci slovy Hanuše: „Jeho komunikace je především sdělování, vyjadřování a zrcadlení emocí“ (2007, 56).

Vlastní transakce může probíhat ve dvou úrovních souběžně. Ve skutečnosti je zjevná jen ta, do které se chce komunikující záměrně zařadit. Ta skrytá či skrývající může být odhalena nezvládnutelnými neverbálními projevy. Partner, jenž rozpoznal tyto dvě roviny, má potom dvě možnosti: do jakého ego-stavu bude odpovídat a tedy i z jaké své polohy se do komunikace zapojí. I zde platí, že se v jednom rámci interakčního procesu mohou ego-stavy obou komunikujících měnit. Musíme uvažovat i o komunikaci ze všech ego-stavů, čímž se vyznačují hlavně dobrá přátelství a životní partnerství, jak tvrdí Berne (in Vybíral, 2005). Princip TA může pomoci vysvětlit komunikaci jako hru, tedy výměnu informací se skrytou motivací, která je utvářena podle jednoduchého scénáře a podle pravidel.

### 3.2.1.2 Vztahy a empatie

V této podkapitole se budeme zabývat empatií ze dvou vztahových rovin. Jednou z nich bude empatie jako vcítění se do druhého za účelem poznat jeho pocity pro výchovnou či terapeutickou činnost, druhou pak bude zjistit, co druhá strana zamýšlí, proč klade určitým věcem patřičnou hodnotu při vyjednávání.

Pokud se budeme chtít vcítit do emocionálního naladění partnera, budeme muset si ho náležitě vyslechnout (pojednáno v podkapitole 3.6.1.2 *Aktivní naslouchání*) a důkladně pozorovat jeho neverbální projevy. Vcítění je záležitostí nejen cviku a sociální obratnosti, ale především určité ochoty zapojení naší mysli a oběti naší energie. Křivohlavý to vysvětluje ve srovnání se sympatií takto: „Zatímco sympatie se rodí téměř automaticky, (...) u empatie je však v pozadí vůle, dobrá vůle toho, kdo vstupuje do hry (do vzájemného vztahu) s ochotou druhému citově porozumět“ (2010, 76). Z tohoto pojetí je znát nejen funkční partnerský vztah, ale především obecně lidský vztah, ze kterého vyplývá nejsilnější interakce mezi jedinci, a to je uznávání druhého jako rovnocennou bytost. V terapeutických a pomocných procesech je mimo konkrétních technik a návodů tento vztah nezbytným základním předpokladem úspěšné komunikace a celého procesu.

V manažerské praxi, kdy je důležité druhou stranu nejen pochopit, ale také ovlivnit k určitému postoji a konání, se vcítění používá jako nástroj k úspěchu. To nám věcně vysvětluje Goleman: „Schopnost číst v náladách a pocitech protistrany během vyjednávání je základní podmínkou úspěchu (...) Obratní vyjednavací, mistři v téhle disciplíně, vycítí a vezmou v úvahu emocionální náboj každého jednání. Dovedou vystihnout pro protistranu emočně nejcitlivější body a v těch projeví ochotu k ústupkům, a naopak tvrději prosazují svou v bodech, které tak silný emoční náboj nenesou. K tomu ovšem potřebují vysokou míru

empatie“ (1998, 177). V tomto případě je empatie a vnímání druhého v přímém komunikačním styku úzce spjata s rolí či společenským statutem komunikujících.

Při srovnávání uvedených dvou pohledů na funkci empatie je zajímavé si všimnout několika podobných i rozdílných aspektů. Rozdílnost vidíme v tom, že ve výchovném či terapeutickém procesu je empatie neodmyslitelnou součástí celého procesu, kdežto při vyjednávání se vcítění využívá spíše jako možnosti, jako jednoho nástroje z mnoha. Naopak oba přístupy stejně využívají empatii k „hlubší“ komunikaci a pro segmentaci a kategorizaci výsledků sdělení. Ještě jinak: určují rozdílné postoje partnerů k hodnotám, které jsou předmětem komunikace, k jejich komplexnímu vyhodnocení a následně k vytvoření patřičné zpětné vazby.

V závěru tohoto srovnávání uvádíme rozdíl v přístupu k empatii a k využívání emocionální inteligence z hlediska etického. Zmínili jsme se již o jisté rozdílnosti ve výchovném komunikativním procesu a obchodním nebo politickém styku. V pedagogické a lékařské interakci není účelně vytvářen prostor pro konfrontaci, kdežto při manažerské, obchodní či politické interakci k polarizaci běžně dochází a empatie tak může být zneužívána. Na to upozorňuje Nakonečný a doplňuje Golemana: „Schopnost empatie a sebeovládání ještě nezaručují morální užívání emocionální inteligence; mnozí lidé dovedou dobře rozpoznat to, po čem jiní touží, a dovedou to využít k sobeckým účelům (...) a dovedou ovládat projevy svého sobectví a chtivosti“ (2000, 192). Moralizování a etické problémy komunikace nejsou účelem této práce, považujeme však za důležité na ně upozorňovat.

### **3.2.2 Komunikace a emoce**

Emoce a prožívání jednoznačně ovlivňují lidské chování. Z teorií motivace víme, že chování „...má však dva aspekty: jeden se vztahuje ke způsobu chování, tj. např. proč se někdo v určité situaci chová přátelsky a ohleduplně a jiný v podobné situaci zdrženlivě a lhostejně, druhý se vztahuje k otázce cíle tohoto chování, k jeho psychologickým důvodům“ (Nakonečný, 1996, 5). Druhý aspekt si objasníme v kapitole 3.3 *Účel a způsob komunikace*.

Prvně jmenované hledisko, tedy způsob chování, je závislé na typu osobnosti a jeho momentálním prožívání. Emocionální následky jsou ovšem také závislé na všech okolnostech působících v interakci, na komplexním kontextu. Zatímco ve vážných a formálních situacích jsou emoce tlumeny či nevyjádřeny, protože se to nevyžaduje nebo protože to není vhodné, v neformálních situacích se city uvolňují a někdy jsou jediným cílem sdělení. „Obrazně řečeno

při přátelském rozhovoru jde o spolunesení (sdílení) radostí i starostí“ (Křivohlavý, 2010, 10). V něm jsou emoce jedním z hlavních zdrojů informací.

Emoce, coby vydatný a prastarý zdroj sdělení, jsou často opomíjeny jako důležitý doplněk racionální složky nesoucí hlavní informace. Většinou se od hovořícího zachytávají u naslouchajícího v nevědomí a je jimi nakonec ovlivněn celý rozhovor. Je však mnohem výhodnější, pokud si komunikující své emoce vzájemně uvědomují. „V jistém slova smyslu je skutečná komunikace ta, která se během konverzace odehrává v našem nitru, a je užitečné, jsou-li účastníci ochotni odhalit, co si opravdu myslí a co cítí. (Goleman, 1998, 284). Po tomto otevření se vědomé a korigované, ale i neuvědomované emoce stávají nezbytnou složkou té rozumové. Kromě tohoto doplňování informací do racionálního jednání konečně můžeme emocím přiřadit ještě jednu důležitou funkci, a tou je samostatné nezávislé sdělování, což platí hlavně při skupinových činnostech anebo v nebezpečí. „Emoce si předáváme proto tak snadno, že vlastně představují vývojově důležitý faktor, podmiňující přežití. Jsou to právě skupinové emoce, co nás upozorňuje a nutí jednat. Projevy emocí ve skupině na sebe berou nejrůznější podobu – varování, lákání, poplachu a podobně. Jsou to poselství nesmírné síly, zahrnující a předávající životně důležité informace přímo, bez vyjádření řeči. Emoce šířící se ve skupině tak představují vysoce efektivní způsob komunikace“ (tamtéž, 164).

V mnoha případech jsou to právě emoce, které řídí hovor podvědomě, což je u nestrukturovaných rozhovorů hlavním zdrojem informací pro obě strany. Vědomě je možné do značné míry regulovat ty projevy, které nepatří do vegetativních. „Avšak toto potlačování emocionální expresivity nebývá dokonalé, objevují se určitá rezidua (zbytky paměťové stopy, pozn. autor), např. zatínání zubů a přimhuřování očí při prožívání hněvu“ (Nakonečný, 2000, 101). Při méně emočně vypjaté konverzaci nebo při přátelském styku není regulace emocí potřebná. Při kladných sděleních se většinou nechává emocím volný průběh. U téměř neutrálních a nevzrušivých konverzacích jsou emoční projevy téměř nepostřehnutelné. Většinou je však možné seskládat z drobných vyjádření dostačující obraz o druhém, kterým se potom přijímá sympatie či antipatie.

Vnímáme s Naumannem (2002), že to, čím emoce „hovoří“, jsou paralingvistické a extralingvistické prostředky, tedy neverbální vyjadřování. V praxi to však není v takovém jasném rámcovém provedení, jak se většinou popisují (viz kapitola 3.5.2.2 *Extralingvistické prostředky komunikace*), ale je to souhra všech jednotlivých neverbálních složek propojených v jednom procesu; můžeme uvést některé: postoj, držení těla, barva a vedení hlasu, mimika apod.

Pro sdělování emocí je zásadní, aby nebylo toto vyjádření vědomě narušováno. Potom „je to proces, probíhající podvědomě, zřejmě řízený z vývojově starších, primitivnějších etází mozku a nastupuje okamžitě během pětiny sekundy (...) Naše podvědomí automaticky zapojuje empatii, vcítění (v němž hlavní roli hraje amygdala) (Goleman, 1998, 137). V takovém případě plní emoce bezesporu jeden z velmi důležitých a velmi rychlých způsobů sdělení. Jak je však obecně vnímáno, jsou emotivní projevy rušivými elementy racionální a konstruktivní komunikace. V pragmatické komunikaci nejsou však emoce při umírněném „užívání“ jen nezbytným doplňkem pro kompletnost a efektivitu sdělování, ale jsou hlavně její přirozeností. Tento náš postřeh může potvrzovat výrok Nakonečného (2000, 89), který na základě poznatků amerického filozofa R. de Sousa napsal: „Rozum a cit nejsou ve vztahu funkčně protikladných, ale komplementárních procesů.“ Ostatně už Salter doporučoval v základních právech asertivity nebránit se emocím (in Vybíral, 2005). Jednoznačně můžeme tvrdit, že zbavit se zcela emotivních projevů při komunikaci je nejen nemožné, ale že je to v mnohých případech také nežádoucí.

### 3.3 Účel a způsob komunikace

Lidská komunikace je úzce spojena s lidským jednáním a jeho motivací. Každá lidská činnost má své zaměření, z něž vychází stanovení cílů. Každý naplánovaný úkol tak má svůj účel. Tímto začíná i komunikační výměna, pomineme-li spontánní neplánované akty. Při neplánované komunikaci bychom se zmiňovali již jen o jejím obecném významu.

Účel komunikace Vybíral (2005) spojuje se slovem funkce. Autor uvádí, že každá komunikační výměna může plnit jednu nebo více funkcí. Jmenuje funkci informativní, instruktážní, persuasivní čili přesvědčovací, vyjednávací nebo operativní a funkci zábavní. Obecně můžeme tvrdit jako Hanuš, že nejzávažnější a komplexní funkcí, tedy i významem mezilidské komunikace je „...dorozumívání se jako předpoklad soužití a vzájemné bytosti“ (2007, 53). Mikuláščík vidí obecnou funkci komunikace filozoficky: „Naše schopnost vytvářet jazykem nějaký svět, objekty, udržuje komunikaci jako plynulý, dynamický a proměnlivý systém“ (2010, 30). Toto tvrzení vychází z faktu, že díky jazyku jsme schopni poznávat svět, pojmenovávat věci a přiřazovat jim určité vlastnosti atd. Podmínkou tohoto kognitivního procesu je tedy především vnitřní komunikace.

Pro pochopení účelu sdělování je žádoucí si objasnit záměr komunikujících, respektive jejich motivaci, o které jsme už pojednávali v kapitole 3.2 *Psychologie komunikace*. Psychologický důvod komunikace Vybíral (2005) dělí na: kognitivní, zjišťovací a orientační,

sdužovací, sebestoprvovací, adaptační, požitkářský, existenciální a další. Těmito motivacemi vzniká záměr člověka, z nějž má vyústit účel – například: chci se sdužovat, chci se ujistit, že..., chci si užít, chci se dozvědět a tak podobně. Účel tak nezahrnuje efektivitu komunikace, nýbrž jen její proces. Náš záměr s jednáním může být završen; účel tak může být splněn i když kvalitu neznáme. Přesto na kvalitě záleží, pokud si jí vymezíme právě účel. Nekvalitní rozhovory, porady a přednášky tak neplní svůj účel. Dále může být účel skrytý nebo záměrně kódován. Jestli je například taková zpráva tvořená čistě slovně, můžeme ji přesto podle kontextu určit jiný význam než zdánlivě plyne z textu. Dokonce celý text nemusí být z principu záměru významný vůbec, i když z textu obecný význam plyne. Může jít o tajnou zprávu, ze které pouze určený příjemce podle kontextu či dohody pozná, o čem jde.

Obecným a známým postřehem v interakci je dvojí účel komunikace, jeden funkční a druhý osobní. Tímto se zabývá Křivohlavý a přednášejícího při výkonu charakterizuje: „Hovořící zřejmě nemyslí jen na téma rozhovoru. Chce upozornit i na sebe – sebe představit“ (2010, 49). Můžeme tak komunikaci rozdělit na stránku věcnou a na stránku vztahovou. Stránku věcnou vnímáme především sluchem, stránku vztahovou potom více zrakem. Ze vztahové stránky můžeme vnímat také styl komunikujícího. „Styl je pro pochopení myšlenky stejně důležitý jako ostatní aspekty komunikace (...) Styl může výrazně ovlivnit mínění lidí o nás samotných (...) Styl je hodně ovlivněn postavením člověka ve společnosti“ (Mikuláščík, 2010, 102). Styl vystupování a prezentování sebe sama lze jen těžko rychle měnit. Co lze dobře pozměnit, je určitý způsob jednání. Ten nepřizpůsobujeme jen okolnostem, ale také postupně a dlouhodobě sami pro sebe, tak jak se učíme a jak společensky zrajeme.

### **3.4 Komunikační prostředí a přenos informací**

Komunikačním prostředím rozumíme všechny faktory v okolí interaktivního systému, které mohou ovlivnit anebo ovlivňují komunikační proces. Fyzické prostředí charakterizováno okolím je vlastně prostor, ve kterém se odehrává mezilidská komunikace. „Prostor a jeho uspořádání do značné míry ovlivňuje možnosti komunikace, její průběh a její účinek“ (Gavora, 2005, 123). Možnostmi je zde myšleno, co nám prostředí dovolí v otevřenosti a způsobu komunikace, průběhem, jak a jakým směrem se bude komunikace ubírat a konečně účinkem, jak ovlivní prostředí efektivitu sdělování. Tyto faktory mají rozmanitý charakter, který je vhodné třídit také podle kontextu. Například můžeme tvrdit, že komunikaci v rámci zážitkové pedagogiky můžeme procvičovat v přirozeném i urbanistickém prostředí, kdežto



v prostředí umělém, nepřírozeném až rušivém toto procvičování nelze uskutečnit, respektive nemá patřičný význam.

V uvedeném případě máme možnost si komunikační prostředí zvolit. Jsou však standardizovaná, vesměs interní prostředí, čili prostory – budovy, sály, přijímací místnosti nebo školní třídy. Každá místnost je přizpůsobena k předpokládanému využití. Tyto prostory jsou buď uspořádány stabilně, anebo je sestavujeme a upravujeme účelně podle předpokládaného aktu nebo situace přímo na míru. O přizpůsobení vnitřního prostoru a rozmístění komunikujících se ještě zmíníme v podkapitole 3.6.2.4 *Monolog, prezentace a vedení porad*.

### 3.4.1 Kontext

S komunikačním prostředím se pojí význam kontext, respektive vnější a vnitřní komunikační kontext. K osobnostním předpokladům to jsou další určující podmínky, jak se budou lidé chovat, a tedy i jak vyzní jejich komunikace. „Mezi vnějšími podmínkami a chováním člověka je vztah různé míry volnosti či těsnosti: někdy je chování člověka podmínkami zcela diktováno, jindy se člověk může – řečeno slovy Viktora Emila Frankla – od podmínek osvobodit“ (Plamínek, 2012, 20). Vnější prostředí je při přímé osobní komunikaci společné pro oba partnery. To se například při telefonickém hovoru nebo elektronické komunikaci většinou jen psychicky koriguje. Zatímco však máme takovou zkušenost, že je elektronická zpráva chápána korektně, protože příjemce má na uspořádání vnějšího kontextu čas, při telefonickém hovoru se může stát, že pomocí zvukových prvků vycítíme nevhodnost partnerova prostředí k efektivní komunikaci. Pak je důležité rozhodnout, jak dále postupovat, jestli situaci řešit, anebo raději hovor s omluvou ukončit.

K možnému nedorozumění a zvláštnímu chování při setkání přispívá ve velké míře kontext vnitřní. Stačí, aby jednoho partnera prostředí znervózňovalo z nějakého, pro druhého partnera neznámého důvodu. Ten bez pochopení chování druhého bude při nejmenším dezorientován. „...chování, které je v rozporu s kontextem, které porušuje pragmatická pravidla nebo postrádá alespoň minimum redundance (nehospodárnost při kódování, pozn. autor), se nám jeví mnohem narušenější, než jenom syntaktická nebo sémantická porušení pravidel. A přesto nám právě v této oblasti chybí byt' jen přibližné povědomí o pravidlech...“ (Watzlawick, Bavelas & Jackson, 2011, 38). Mezi základními pravidly partnerské či náročnější strukturované komunikace by tak mohlo být ujasnění si vnitřního i vnějšího kontextu, vlastního „přineseného“ naladění a pocitů z okolního prostředí. V takovém klimatu porozumění by se lépe přijímalo narušení uvedených syntaktických a sémantických pravidel

v partnerské a snad i vyjednávací komunikaci. Následkem je lepší pochopení chování druhého partnera; a kde je pochopení, tam je i tolerance.

### 3.4.2 Proces přenosu informací

I když je kódování a dekódování v mezilidské komunikaci složitý psychologický jev, je dobré si tento princip vysvětlit na digitálním příkladu. „Nejjednodušší příklad kódování můžeme zvolit opět z informatiky. Při elektronické výměně dat (...) se používají přesně definované formáty standardní zprávy (...) Tyto standardní zprávy musí mít minimálně definovány začátky a konce zpráv, prvky zprávy a jejich oddělovače. Pro jednoduchost si lze představit dekódování jako přiložení určité šablony, ze které lze vyčíst přenesené údaje“ (Chromý & Drtina, 2010, 90). Skutečně však dochází vždy k určitému zkreslení, které můžeme pouze kompenzovat. „Pro pochopení dalších možností kódování a šumů si musíme uvědomit, že lidská bytost je podstatně složitější a dokonalejší než počítač“ (tamtéž).

Pro záměrný přenos informace vysílající osoba převádí své myšlenky do nejvhodnější formy, kterou přizpůsobuje obsahu. Příjemce zprávy používá opačného procesu, kdy přijímá určitý signál, vnímá jeho formu a snaží se správně, co nejpřesněji dekódovat obsah sdělení. Pro propojení mezi oběma komunikujícími se používá termín komunikační kanál. V přímé obousměrné komunikaci je volba způsobu přenosu – mediálního prostředku – závislá pouze na člověku, který komunikaci „spouští“, který sdělení kóduje a vysílá k příjemci/příjemcům. Takový člověk si médium volí podle svých možností a schopností. To je doprovodná informace, která příjemci o odesílateli zprávy už něco napovídá. K tomuto uvádím jednoduchý příklad: Není to zas tak dávno, co jsem jako pořadatel veřejných akcí dostával psané dopisy od starších kolegů se zpětnými obálkami a žádostmi o odeslání potřebných zadání. Když jsem s těmito kolegy po krátké době při osobním setkání hovořil a preferoval e-mailovou poštu, získal jsem předpokládanou odpověď: „Počítač a připojení k internetu nevlastníme.“ – komunikující přizpůsobili médium vlastním možnostem. Dnes, po několika málo letech uvedeného příkladu, jsou tito lidé mnohonásobně komunikačně-technologicky zdatnější. Ba navíc v této souvislosti upadají i e-mailové a telefonické dotazy, vždyť stačí vše potřebné řádně jednosměrně „nakomunikovat“ na webové stránky, kde si každý sám najde to, co je pro něj důležité. Internet je dnes jeden z nejrychlejších a nejpoužívanějších komunikačních kanálů.

Jako každý jiný proces má i komunikace svá úskalí. Pro svou účelnost a efektivnost je nutné, aby transfer sdělení byl co nejpreciznější, mimo to, aby nebyl narušen. Ovšem rušivých

elementů se při přenosu a podání informací nezbavíme zcela. „Potíže, které narušují a provázejí komunikační proces lze shrnout do jedné kategorie – šum. Šumy jsou to, co brání efektivnosti komunikace, co omezuje, zkresluje nebo potlačuje rozsah a význam přenášených sdělení“ (Bělohávek, 1996, 232). Šumy můžeme vnímat jako chyby (hrubé, systematické i nahodilé), které je nutné redukovat. Toho lze dosáhnout jednak snahou zkvalitnit jednotlivé přenosy na individuální úrovni a jednak systemizací sdělování, kdy například můžeme docílit omezením počtu přenosů velikost celkové chyby, a tedy velikosti šumu a jeho dopadu na zkreslení informace v cíli. K podmínkám pro zlepšení přenosu informace a omezení šumů se vrátíme v podkapitole 3.6.2.1 *Komunikace v organizaci*. Šumy a veškeré nekorektnosti v komunikaci eliminuje samozřejmě také každý jednotlivec svou individuální dovedností a ochotou.

### **3.5 Formy komunikace**

Komunikační počiny se rozdělují podle základních kritérií, a to na komunikaci verbální, tedy slovní a komunikaci neverbální, což je sdělování mimoslovní, které jazyk jen doplňuje, a nebo využívá tělo. K neverbálním formám se často přiřazuje ještě komunikace činem. K tomuto rozdělení je důležité mít na vědomí, že formální způsoby komunikace se prakticky téměř vždy vzájemně prolínají; málo kdy je lze vnímat jako samostatné a určit tak jedinou a nezávislou formu komunikace. Výjimkou snad je strohá elektronická písemná komunikace, která neobsahuje doprovodné neslovní prvky. I tak je její kategorizování závislé na záměru autora, jak jsme již uvedli v kapitole 3.3 *Účel a způsob komunikace*.

#### **3.5.1 Verbální komunikace**

Verbální komunikaci bychom mohli charakterizovat jako komunikaci slovní – naplňování sdílení a předávání informací pomocí slov. Tato komunikace je úzce propojena s jazykem. „Charakteristické rysy lidského mluveného jazyka mají k verbální komunikaci přímý nebo nepřímý vztah. Na druhé straně verbální komunikace přímo nebo nepřímo lidský mluvený jazyk charakterizuje“ (Janoušek, 2007, 49). Tyto rysy mluveného jazyka jsou sice charakterizovány verbální komunikací, přitom však obojí nelze ztotožnit. Jazyk je v této souvislosti vhodné vnímat jako propracovaný systém určený pro transfer myšlenek, kdežto verbální zpracovávání spíše jako „nástroj“ jazyka.

Opět připomínáme obecně známou a mnohokrát prokázanou skutečnost, že verbální komunikace zdaleka nedosahuje takové mohutnosti sdělení jako komunikace neverbální.

Přítom je nutné brát na zřetel také sdělnost činů. K rychlosti komunikačních způsobů Reitmayerová a Broumová dokonce konstatují: „Ač se vynález mluvené řeči považuje stále za klíčový moment ve vývoji lidstva, zdá se, že konverzace je nejpomalejší prostředek lidské komunikace“ (2007, 102). Někdy však je verbální způsob interakce jedinou možností, jak komunikovat. Její význam roste s narůstajícím využíváním digitalizace a možnostmi informační technologie. Pokud někdo napíše obchodní dopis na počítači, který po formální stránce nevybočí ze standardu (a to se vesměs vždy vyžaduje), můžeme tvrdit, že došlo ke komunikaci čistě verbální. Tak ji totiž vnímá příjemce. Naopak dopisy psané rukou vypovídají „charakterem“ písma o charakteru autora, a přitom jsou to informace nabízené nejen pro grafology, ale i pro běžné čtenáře, které primárně zajímá pouze text, a nebo také pro příjemce, kteří ručně psaný text za tímto účelem vyžadují. Rozhodovat se však o něčem na základě vzhledu a způsobu ručně vytvořeného textu je pro laiky téměř nedostupný úkol. Pouze výjimečně se provádí slohové a větné rozborů mluveného a psaného textu pro hlubší zjištění sdělení, a to snad jen pro vědecké či právnícké účely.

### **3.5.1.1 Logika, slovo a význam**

Jazykové výrazy můžeme zkoumat z mnoha hledisek, a to například z pohledu filozofického, lingvistického, stylistického anebo logického. Dnes chápeme logiku jako disciplínu zabývající se správným myšlením. Hartl a Hartlová (2000) nám říká, že to, co je logické, je založeno na bezchybných rozumových operacích. Zastávka definuje logiku takto: „Logika je věda, která se zabývá formální analýzou našeho myšlení, zvláště pak jeho speciální formou, kterou je usuzování, dokazování, argumentace“ (1998, 9). Vzhledem k tomu, že se dnes velmi často užívá také spojení slov matematická logika – a nám jde v této podkapitole především o komunikaci verbální –, naznačíme si alespoň stručně rozdíl mezi formální a neformální logikou. Klasická logika „...je nejstarším pokusem o modelování a modelové zkoumání zákonitostí vnímání a usuzování postupně se vyvíjejícími formálními prostředky“ (Lukasová, 2003, 5). Neformální logiku pak můžeme vnímat jako disciplínu o porozumění a vysvětlení výrazů a slov a jejich „logické“ řazení do vět s jejich vzájemnými vztahy, které vyplývají z jejich smyslu. Jedná se také o „chytrou“ argumentaci, kterou se zabývá disciplína zvaná eristika. K tomuto je potřeba vědět, co rozumíme slovem výrok. Výrok je určité tvrzení, které má nějakou pravdivostní hodnotu, tedy buď je pravdou či nepravdou. Formální logika, též někdy nazývána matematická logika, je v podstatě formalizovaná klasická logika, která díky vlastnímu formálnímu jazyku umožňuje s původním modelem „...dále pracovat

automaticky, bez souvislosti s původním významem jednotlivých částí modelu, a navíc jde o účinný ochranný prostředek proti chybám v odvozování“ (tamtéž).

Jazyk je velmi propracovaný nástroj dorozumívání, který v historii lidstva prošel plynulým vývojem. Přesto je nástrojem nedokonalým. „Nikdo, snad kromě nějakého jazykovědce, nemůže na poprvé udat pravděpodobnost výskytu nebo uspořádání písmen nebo slov v určité konkrétní řeči, každý z nás však umí opravit tiskovou chybu (...) Ovládat jazyk a něco vědět o tomto jazyce jsou dvě velmi rozdílné formy vědění“ (Watzlawick, Bavelas, & Jackson, 2011, 37). Při jeho používání je dobré kromě ovládnutí toho konkrétního jazyka mít obecné znalosti logiky pro lepší skládání vět i pro analýzu cizích textů.

Proč je důležité mít alespoň základní znalosti logiky? Je k tomu hned několik důvodů. Vraťme se ještě jednou k jazyku a vzpomeňme si, co už bylo řečeno v podkapitole 2.4 *Znaky, kódy a symboly*. Významy znaků a smysl kódu se vzájemně ovlivňují. K tomu se přiřazuje ovlivnění prostředím, což celý výraz ještě komplikuje, jak nás upozorňuje Mikuláščík: „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“ (2010, 30). Logikou vstupuje do hry konečný myšlenkový proces pro chápání významů, kterým se zabývá analytická filozofie. Jazykem vyjadřujeme své myšlenky, ale zároveň jazyk vykazuje od myšlení jisté, různě znatelné odlišnosti. Například jedno jediné slovo může označovat různé pojmy či myšlenkové významy. Naopak jednu myšlenku lze vyjádřit různými větami. V tomto není logický problém, přesto obecný význam (denotát) může být subjektivně různě pochopen (konotát). Problém nemusí však nastat jen v subjektivním chápání, ale i v objektivních pojmech. Pro objasnění vysvětlíme postřeh Gottloba Fregeho, který uvádí Fiala: „A konečně příklad nejznámější: Večernice a Jitřenka označují touž planetu, Venuši – Venuše je významem těchto slov, ale jejich smysl je jiný: Večernice je ta hvězda, která se objevuje jako první po soumraku, Jitřenka před rozedněním. To, že obě jména označují touž planetu byl významný astronomický objev“ (2006, X). Frege tak zavádí význam a smysl jazykového výrazu. Významem výrazu je to, co je označeno, smyslem pak, jak je to označeno. Můžeme tak tvrdit, že Venuše je Jitřenka i Večernice. Můžeme však obecně a pravdivě tvrdit, že Jitřenka je Večernice? Nikoli. Jen těžko se hledá smysl tohoto tvrzení. Srozumitelnost vyplývá jen v tomto kontextu. Formální logika nám napomáhá vysvětlit a kontrolovat složitější výrazy, kdežto hledat jejich smysl musíme poměrně složitě analyticky.

Naposled se podíváme, proč je dobré se ve výše uvedených problémech orientovat. Seznámíme se s tím, jak se na to dívá Zastávka, který ve své práci otevírá problém větou Karla F. Gretze a Stevena R. Drozdecka: „Vím, že si myslíte, že rozumíte tomu, co jste si myslel, že

jsem řekl, ale nejsem si jist, že si uvědomujete, že to, co jste slyšel, není to, co jsem myslel“ (in Zastávka, 1998, 7). Zastávka dobře předpokládá, že čtenář této věty po prvním přečtení nebude rozumět. Doporučuje si s touto větou „pohrát“. Přestože je uvedená věta na první dojem stylisticky nešikovná, je logicky správná. Stejně tak jako autoři věty, tak Zastávka i my chceme upozornit na to, „...abychom si zejména v obchodní praxi uvědomili, že ‚náš jazyk‘ a ‚jazyk klienta‘ nemusejí být totožné“, a také na to, „...že pro pochopení každého důležitého, složitějšího a náročnějšího textu je potřebné si s ním ‚pohrát‘, provést jeho analýzu“ (tamtéž, 8).

### 3.5.1.2. Rétorika

Rétorikou se konečně dostáváme do historie komunikačních dovedností. Můžeme ji chápat jako nauku o řečnictví, nebo jako řečnické umění, které pak lze specifikovat jako „...soubor zásad k přípravě a realizaci ústních, převážně monologických projevů“ (Gavora, 2005, 10).

Rétorikou se zabývali již antičtí myslitelé, kteří řečnickému umění přisuzovali velkou váhu. Vzpomeňme na Sokratovské dialogy, Platónovy spisy *Georgias* a *Faidros* či díla Aristotelovy. Vzor bychom si mohli i dnes brát od učence Démostenése – také z doby zhruba 350 let před n. l. – , který dokázal, že řečnictví a správné vyjadřování není záležitostí pouze vlohy, ale že se jim lze naučit. Jeho první vážnější promluva dopadla velice špatně. To Démostenése neodradilo, začal studovat a naslouchat přednáškám Platóna. Jeho úsilí vedlo k dobrým výsledkům a stal se tak vynikajícím řečníkem. Svoji politickou aktivitou a svým řečnickým uměním odporoval makedonskému králi Filipu II. Proslavil se tak řečí, kterou sepsal do tří děl, které se nazývají filipiky.

Rétorika byla a je i v dnešní době nauka o zvládnutí srozumitelné řeči, o řeči plynulé a formulované tak, aby zaujala každého posluchače. Otázka antické i dnešní doby je, zdali může takováto řeč obsahovat eristické prvky a být tak zaměřena na vítězství, a jestli může krásná řeč obsahovat lživé výroky anebo v menší míře „pouze“ někým manipulovat. Někdy kvalitní rétorika sleduje jen svou krásu bez vymezení společensky žádaného působení. Vybíral v tomto smyslu píše: „Účinnost dobře ovládané rétoriky vystihuje fakt, že v posluchačově mysli dochází k posunu od otázky ‚co řečník říká‘ k odpovídání si na otázky: ‚jak to říká‘ (jak krásně), ‚komu to říká‘ (říká to mně, má ke mně důvěru, já mu za to stojím atd.), eventuálně ‚za jakým účelem‘. Otázky nad rétorským výkonem jsou podstatnými vodítky pro psychologické rozebírání účinku komunikace“ (2005, 218). Na problémy řečnictví v asertivním jednání upozorňuje Plamínek (2012) s odkazem na dílo Dala

Carnegieho, že mnozí obchodníci a politici si obsah díla vysvětlují po svém, překrucují tzv. asertivní práva a svou vytríbenou řeč zneužívají ve svůj prospěch. Je to však otázka etiky, respektive povolené tolerance v paradigmatu, kdy jsou manipulativní řečnické techniky společensky ještě přípustné a kdy jsou již odsouzeníhodné. V každém případě je vytríbená řeč bez paralingvistických vsuvek a výplní skutečným mistrovstvím, které působí velice efektivně a přesvědčivě. Dobrým rétozem se člověk nerodí a „...dobrý rétor nevzniká jedním, byť sebegeniálnějším projevem, nýbrž poctivou a dlouho opakovanou dřinou! Opakováním, novými a novými pokusy, i když ten první skončil (třeba díky trémě) přímo katastrofálně. Právě po neúspěšném pokusu je třeba sebrat odvalu a chuť, poučit se a odstranit vše, co vedlo k neúspěchu a vystoupit znovu“ (Trnka, 2012, 23). Tak budou vždy znít doporučení zkušených lidí. Kromě vlastní vůle je pro nácvik rétorických dovedností k dispozici velké množství knižních titulů či možnosti navštěvování speciálních kurzů.

### **3.5.2 Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace je sdělování (přenos) informací bez používání slov anebo s jejich teoretickým vyčleněním. Tyto informace jsou vysílané a vnímané všemi smysly. Lidé se většinou soustředí na obrazy a zvuky, význam má však i komunikace pachová. Neverbální komunikace v malé míře využívá dohodnuté symboly, vesměs vychází z chování člověka a často bývá doprovodem komunikace verbální. Je známo a prozkoumáno, že neverbálními prostředky sdělujeme více, než verbálními. V publikacích se setkáme i s procentuelním poměrem, ale každá situace si vyžaduje jiný náhled. V této souvislosti Vymětal připomíná, že velký význam při vytváření dojmů má neverbální komunikace při prvním setkání. Doslova uvádí, že „...při tomto seznamování se každý z nás stává psychologickým diagnostikem amatérem (...) Je skutečností, že první dojem si vytváříme během několika sekund, maximálně minut, změna prvního dojmu pak trvá podstatně delší dobu – až jeden rok“ (Vymětal, 2008, 73). Pro tyto případy je nutné neopomenout tuto skutečnost a být opatrný a zvláště rozvážný při přijímání a pozdějším vyhodnocování získaných informací. První informace, tedy sdělení vesměs neverbální, se nám stále připomíná a vnucuje do verbálních kontextů. Proto je výhodné, pokud jsme na první setkání připraveni. Pozor si však musíme dát na nenaplněná očekávání. Takový přístup musí vycházet z obecných znalostí a z neutrálního postoje.

### 3.5.2.1 Paralingvistické prostředky

Paralingvistické prostředky jsou doprovodnými znaky mluvené řeči. Jsou úzce propojeny s jazykovým vyjadřováním, s fonací a artikulací, jako je například rychlost a hlasitost řeči, barva a výška hlasu, vedení hlasu; pak jsou to také různé výplně a vsuvky, které plynulost hovoru narušují.

Rychlost neboli tempo řeči volíme podle sdělovaného obsahu, podle toho, zdali je informace obvyklá a známá věc či zdali informace nese nějaké novinky. Tak jak je potřeba měnit tempo řeči, je dobré využívat i sílu hlasu. Zdůrazňujeme tak obsah, ale při přednášce také zvyšujeme zájem posluchačů. Monotónní řeč není účinná a snižuje pozornost. Do paralingvistických prostředků se řadí barva a výška hlasu, což je vesměs individuální záležitostí každého hovořícího jedince. S těmi se běžně pracuje velmi zřídka, nejčastěji snad při dramaturgických představeních.

### 3.5.2.2 Extralingvistické prostředky

V komunikačních situacích, kdy se nepoužívá jazyk nebo je z něj teoreticky vyčleněn, jsme se rozhodli zvolit dvě podkapitoly: první, 3.5.2.2.1 *Osobní styk*, kdy nejde přímo o technické vyjadřování tělem, kdy jde především o jisté chování při komunikaci a ovlivňuje ji, a na podkapitolu 3.5.2.2.2 *Řeč těla* (jež je velice populární a uváděna v mnohých zdrojích), kdy lze dobře technicky a teoreticky určit komunikační prostředky, které sdělují pomocí tělesných pohybů a pozic.

#### 3.5.2.2.1 Osobní styk

Osobním stykem v komunikaci rozumíme vzájemný kontakt osob v určitém prostředí, kde jsou komunikující osoby v takové blízkosti, že je jejich interakce vnímána velice citlivě, v nejširším kontextu s možným značným napětím a ovlivněna možností vnímání všemi smysly. V této kapitole nám jde tedy spíše o psychické stavy partnerů (kognitivní i emotivní) s jejich vzájemným hodnocením a s vlivem na vzájemné vztahy. Vychází nejvíce z charakteristik osob a z jejich momentálního naladění, také ze sociálního postavení majících bezprostřední vliv na komunikující osoby. Tak lze například tvrdit, že „nezvládnutý“ oční kontakt či volba nestylizovaného společenského oblečení není neomaleností, kdežto nevhodné zvládnutí řeči těla může být neomaleností až neslušným chováním (přílišná



gestikulace, úšklebky, silný stisk ruky, toporný postoj, nevhodné postavení a volba vzdálenosti apod.). V tomto kontextu uvádíme tři podkapitoly.

#### **3.5.2.2.1.1 Zrakový kontakt**

Je to právě zrakový kontakt, který nám v osobním styku o nás říká nejvíce. Vychází z naší povahy, temperamentu, ale také z aktuální situace v interakci. Jeho ovládnutí se dá učením částečně zvládnout .

Zrakový kontakt je charakterizován vedením pohledu a jeho délkou. Pomineme-li úmyslně dlouhý až agresivní kontakt z očí do očí, můžeme při nácviku a ovládnutí zraku brát v úvahu délku kontaktu podle účelu takto: krátkým zrakovým kontaktem můžeme partnerovi signalizovat při přijímání informací úmyslně nezájem nebo neúmyslně ostych. Při vysílání to zase může být bezděčně neupřímnost. Obvykle se při naslouchání díváme partnerovi častěji do očí nežli při mluvení. Vědomě je tedy vhodné udržovat přiměřeně dlouhý oční kontakt, čímž dáváme najevo důvěru a zájem, a to při vysílání i při přijímání sdělení.

#### **3.5.2.2.1.2 Oblečení a vizáž**

Obecně je mezi lidmi šířeno, že komunikace začíná vzhledem osob a jejich oblečením. Je jednoduché tvrdit, že „šaty dělají člověka“. To, že naše šacení vychází z naší povahy, je levné tvrzení, přesto souhlasíme, že „styl našeho oblékání ovlivňuje nejen to, jak nás vnímají druzí, ale i způsob, jak se na sebe díváme sami...“ (Vymětal, 2008, 87). Každý člověk se obléká a stará o svou vizáž vesměs sám, anebo si jí volí svobodně podle důležitosti, situací a rolí. V mnohých literaturách jsou z etických a profesionálních důvodů uváděny návody na způsoby a styly oblékání. Zajisté existují situace, kdy je vhodné se této konformizaci podvolit, avšak musíme si uvědomit, že nám mnohé návody ubírají svobodu. Tento trend vychází z kultury a je ovlivněn módou. V globálním měřítku se stává až paradigmatem. Na přehnanou víru ve schopnost komunikovat vizáží upozorňuje Plamínek (2012), což bude ještě zmíněno v podkapitole 3.6.2.4 *Monolog, prezentace a vedení porad*.

#### **3.5.2.2.1.3 Jednání a vystupování**

Jednáním a vystupováním prezentujeme především vlastní osobnost. Je to přímá komunikační forma, kterou představujeme i vlastní postoje. Zdvořilým a slušným chováním

jsme schopni pozměnit mnohdy nepřesné až zavádějící první dojmy u komunikačních partnerů. Jak lze definovat toto chování výstižně sděluje Vymětal: „Jednat zdvořile znamená vážit si sám sebe a přitom v každodenní praxi respektovat v čase i v prostoru vyvíjející se soubor pravidel, jimiž se řídí naše vztahy k ostatním lidem“ (2008, 94). Měli bychom si také být vědomi, že vlastním chováním do jisté míry někdy představujeme zastupující organizaci, a co je samozřejmé, že tímto chováním ovlivňujeme přijetí projektu nebo návrhu který projednáváme. Kvalita jednání a vystupování je ovlivněna všemi neverbálními prostředky a vlastním naladěním. Stejně tak jako u předchozí podkapitoly bude níže upozorněno na problém prezentace vlastní osobnosti versus účel a hlavní záměr sdělení.

#### **3.5.2.2.2 Řeč těla**

Komunikace tělesnými pohyby a postoji, mnohými autory nazývaná jako „řeč těla“, je velmi oblíbeným tématem neverbální komunikace. A to tak rozsáhlým, že se jí snaží Boothman vysvětlit naopak velmi zjednodušeně: „O řeči těla bylo napsáno mnoho svazků, ale nakonec jde obvykle pouze o dvě věci: jaké signály vysíláme druhým o sobě a jakou zpětnou vazbu dáváme na signály, které vysílají oni nám. Řeč těla odpovídá za víc než polovinu toho, na co jiní lidé reagují a co předpokládají, když s námi navazují kontakt. A my na to velmi často nemyslíme“ (2004, 55).

Řečí těla sdělujeme mnohdy více než bychom potřebovali. Pokud budeme chtít dobře a vědomě ovládat své tělesné vyjadřování, musíme se na něj připravit. Krátkodobá příprava však není téměř vůbec účelná. Proto je důležitý dlouhodobý nácvik. Přesto si musíme být vědomi, že i při dlouhodobých přípravách nedosáhneme chtěného efektu. Naslouchající má nad našim chováním nadhled. Produktivní stránka procesu je totiž emočně a většinou i intelektuálně náročnější nežli stránka receptivní. Konečně je však důležité si uvědomit, že postačí získat jen sebejistotu a zbývající energii věnovat spíše do věcné stránky komunikace.

##### **3.5.2.2.2.1 Proxemika**

Proxemika sleduje vzdálenosti komunikujících osob, což je nejprostší způsob sdělování. Pro pochopení a popisování vzdáleností komunikujících a vlivu těchto vzdáleností byly popsány různé zóny. Největší vzdálenosti určuje veřejná zóna, která zřejmě vychází z historického vnímání neohrožení a dnes i z nutnosti nemožnosti jiné volby. Zatímco lidé v přírodě se mohou bavit na vzdálenost i několik metrů, na veřejnosti neznámí lidé

komunikují až 1,5 m od sebe, což je únosná hranice. Blíže potom mohou být ve společenské zóně. Přiblížením se neznámých lidí z veřejné zóny do společenské může dovolit jistá, avšak omezená důvěra, kterou povolují např. rozhovory o společných zájmech, sympatie a nebo pak ve skupinách také účast na společenských akcích. V osobní zóně se již komunikující znají a řeší tak „svoje“ věci. V intimní zóně si lidé dávají na vědomí největší důvěru.

#### **3.5.2.2.2 *Mimika***

Mimika je vyjadřování pomocí výrazů obličeje a je při osobním styku nejdůležitějším zdrojem informací vypovídajících především o našich emocích. Takovým vyjadřováním dosáhneme velmi specifického a rychlého sdělení, které nám jiné prostředky nedovolují, anebo jsou nevhodné. Svatoš (2009) se v pedagogické neverbální komunikaci zmiňuje o tom, že mimické projevy učitele dávají žákům jedinečnou zpětnou vazbu o svém chování a výkonu, naopak žák dává učiteli najevo svou soustředěnost, své obavy a radosti. Podle Svatoše (tamtéž) jsou mimické projevy tvořeny třemi oblastmi obličeje: dolní partií – tvářemi, nosem a ústy, střední partií – očima a víčky a horní partií – čelem a obočím.

#### **3.5.2.2.3 *Gestikulace***

Gestické projevy jsou nejčastějším způsobem neverbálního sdělování. Je vhodné je rozdělit na neuvědomované a funkční, kterými je podporován záměr komunikátora. Ty bezděčné jsou více závislé jak na osobnosti člověka, tedy na jeho temperamentu, tak na kultuře společnosti. Bylo prokázáno, že na projevy zdvihání paží má vliv podnebí, takže například jižní národy gestikulují výrazněji nežli lidé na severu. Podnebí a teploty mají vliv na celou společnost, respektive na její „kulturní temperament“. Do funkčních projevů můžeme řadit např. kývání hlavou při souhlasu či nesouhlasu. To se také mezi národy liší a je ovlivněno dlouhodobým kulturním vývojem – zvyky a územ.

#### **3.5.2.2.4 *Haptika***

Haptika je komunikace tělesnými dotyky. Stejně jako gestikulace je kulturně velmi závislá. Je to výrazově silný způsob dorozumívání, a tak musí vycházet ze společenských pravidel. Nejznámější a nejčastější výraz je podání ruky. V tomto případě nám pravidla říkají, že v obecných situacích první podává ruku žena, nadřízený anebo hostitel. Je samozřejmostí,

že při gratulacích je první vždy osoba aktivní, která s blahopřáním přichází či je k tomu vyzvána protokolem. V situacích, v nichž může dojít ke kolizi nebo si v nich nejsme zcela jisti, se necháme vést citem, anebo se pro jistotu celého procesu vzdáme. Při neformálním styku významné osobnosti tak při gratulaci ruku nepodáváme a nahradíme tento dotyk gestem, třeba mírným ukloněním. Podobným příkladem může být přátelské položení ruky na rameno, které je vhodné použít podle situace, a to mezi přáteli a nebo z nadřazené pozice. Jak se v podobných situacích chovat nám dobře poslouží literatura zabývající se etiketou.

#### **3.5.2.2.5 Posturika**

Boothman upozorňuje na to, že „váš postoj je první, čeho si lidé všimnou při komunikování tváří v tvář. A stejně jako můžete ovlivnit, jak budou lidé reagovat na vaši neverbální komunikaci, můžete ovládat a přizpůsobit svůj postoj, když budete chtít. Klíčem ke komunikaci vašeho postoje je řeč těla a shoda“ (2004, 49). Souhlasíme se shodou, kterou chápeme jako shodu postoje se sdělováním verbálním (obsahově i vztahově) a zbývajícím neverbálním. Souhlasíme s tím, že lidé mohou reagovat na náš postoj. Je pravda, že svůj postoj můžeme ovládat. Jsou však situace, kdy postojem můžeme sdělovat zcela klamně, a tím nemyslíme úmyslně. Postoj se přizpůsobuje momentálním podmínkám, což někdy nemusí být zjevné (při únavě, nepohodlí, zdravotních problémech). A zase zde platí jistá umírněnost v projevu. To ještě neznamená, že když se v ideálních komunikačních podmínkách postavíme rovně jako pravítko, že jsme sebevědomí, nebo že tak působíme. Pokud jsme si vědomi, že jsme zvyklí při postávání se hrbit, bude dobré, když se tento postoj odnaučíme nejen při komunikaci. Nedostatky „komunikačního postoje“ určitě překryjeme vhodným výrazem obličeje, který má větší vypovídající hodnotu celkového dojmu.

#### **3.5.2.2.6 Kinezika**

V interakci vysíláme informace také prostřednictvím pohybu. Může jít o zcela malý pohyb až po pohyb v celém komunikačním prostoru, například v pracovně, učebně nebo na hřišti. To, co sdělujeme není závislé na velikosti pohybu, ale na jeho způsobu. Tak například nervozitu můžeme dávat najevo poklepem prstů, ale i nejistou chůzí „na jevišti“ při přednášce. Tělesné pohyby slouží nejčastěji jako doprovodné složky sdělování, nejsou-li záměrně použity pro účelnost vysvětlení. Kinezika má podstatný vliv na jednání a vystupování, které bylo nastíněno v podkapitole 3.5.2.2.1.3 *Jednání a vystupování*.

### 3.5.3 Komunikace činem a vytváření pověsti

Činy jsou vnímány také jako určitý způsob přímého i nepřímého vyjadřování, při kterém lze účelně sdělovat a informovat. Vesměs obsahují verbální i neverbální komunikaci, avšak pouze jako elementární prostředek k doplnění výsledku. Při komunikaci činem se používají obvyklé či srozumitelné situace a hodnoty, a nebo jde o vytváření nestandardních situací a hodnot nových.

Velice používaný a jednoduchý komunikační čin je zajištění (výroba nebo nákup) a věnování daru. Jde o známou situaci sdělení činem, při které se většinou komunikuje také verbálně a neverbálně. To však není podmínkou. Pokud například muž pošle ženě kytici pomocí prostředníka, a to bez vzkazu nebo dopisu, je to sdělení pouze činem (pomocí hodnotného prostředku). Dodatek prostředníka o upřesnění adresáta se už nezahrnuje do komunikačního kontextu. Vždyť někdy se darující nemusí ani uvádět. Navazuje se tak na kontext předešlých zkušeností s emocionálním nábojem. Výše uvedená komunikace může zapůsobit lépe než slova. Jiné je to ale u sdělování tělem. Každý víme, jak je nenahraditelná partnerská haptika. Pro tuto situaci bychom mohli použít spíše název aktivní partnerská interakce, protože v případě intimního kontaktu jde více o vztahy než o sdělování.

Obsahově zcela jiný (avšak principiálně stejný) případ komunikace činem jsou osobní styky, respektive navštěvování se. Může se při nich jednat o různé úmysly, například důsledná kontrola úřadem, vedoucím pracovníkem, pedagogem anebo soukromou osobou vůči osobě druhé. Avšak na rozdíl od předešlého případu se u tohoto nekomunikuje prostřednictvím věci, tedy darem, ale vesměs přímým jednáním. Toto jednání je stejně jako u výše uvedeného většinou doprovázeno verbálními a neverbálními prostředky. Konstatujeme, že stejně jako v předchozím případě může být od těchto doplňujících prostředků prosté a přitom zůstane jednáním sdělujícím. Informuje: „Mám o tebe zájem“ a přitom upřesňuje jaký zájem, co je jeho významem – za jakým účelem je tak činěno. Jeho základním významem totiž může být již zmíněná formální kontrola, ale jeho sdělení podle situace může být: „Kontroluji tě často, protože tě nemám rád.“ A nebo naopak může jít i o zcela jiné sdělování touto častou návštěvností, například o vyjadřování obdivu.

Lze více účelů kombinovat, ale pro aktivní osobu budou mít jen jeden hlavní smysl, respektive ten formální ustoupí do pozadí před osobním. Příklad si můžeme představit na kontrolorovi ctitelovi, zástupci úřadu a navštívené ctěné dámě, zástupkyni kontrolované společnosti. V tomto kombinovaném případě však již nelze zařadit do rámce komunikace činem onu kontrolu, ale pouhou návštěvu či schůzku, která bude zřejmě doprovázena

tlumenými nebo i smělymi neverbálními projevy podle osobního významu komunikujících osob. Interakce tak získává zcela jiný kontext.

V pracovním a veřejném styku vzniká z některých nápadných, populárních i nepopulárních (oblíbených i neoblíbených) činností určitý sumář informací, z nichž si okolí vytváří vlastní posudek. Tento souhrn činností zahrnuje dílčí počiny a zahrnuje také jednotlivá vystoupení s převažující verbální a neverbální komunikací. Tímto se tvořící, jednající a komunikující osoba či společnost prezentuje a svým jednáním tak okolí informuje nejen o těchto činech a jejich kvantitě a kvalitě, ale hlavně o sobě samé. Byť se jedná převážně o komunikace verbální, neverbální a v menší míře také o komunikace činem, je zřejmé, že se v takových situacích vytváří pověst. Pověst má v sociálním prostředí vliv na vztahy; a to už jsme se dostali opět k sociální interakci a k vytváření kvalit vztahů. Tento efekt je nutné brát na zřetel, protože s tímto pracuje „public relations“, což je disciplína zabývající se vztahy mezi veřejností a aktivními subjekty společnosti. Z marketingového hlediska je public relations významnější, než reklamy, protože „PR mají lepší šanci sdělení prosadit. A navíc takové sdělení může působit více neotřele a důvěryhodněji. PR mají potenciál pro vytvoření ‚šušky‘ o nových výrobcích a službách“ (Kotler, 2005, 63). Organizace a podnikatelé tak navazují kontakt nejen verbálně pomocí médií, ale podobně jako soukromé osoby komunikací činem, a to třeba sponzorskými dary anebo pořádáním společenských akcí. Tímto se dostáváme ke kapitolám pojednávajícím o komunikaci v praxi.

### **3.6 Úroveň komunikativních dovedností v praxi**

Dobrá odborná zdatnost pedagoga a manažera je základní předpoklad jejich profese. K základním kompetencím patří efektivní znalost komunikace a důležitost budování dobrých vztahů, jak to například vysvětluje Goleman (1998, 13): „V současné době se stáváme svědky převratných změn v požadavcích na osobní vlastnosti podmiňující úspěch na pracovišti. Všichni jsme podrobováni novému hodnocení podle nových měřítek, kdy přestává hrát roli míra inteligence, vzdělání a zkušeností, naproti tomu do popředí vystupuje poznání a zvládnutí vlastních možností a schopností a úroveň komunikace s okolím.“ Nové trendy v obchodních, pracovních a sociálních vztazích si uvědomuje mnoho autorů (Goleman, 1998; viz také Mikuláščík, 2010; Plamínek, 2012; Semrádová, 2010; Vymětal 2008). Z tohoto paradigmatu vychází logické tvrzení, že s nástupem vyšší péče o vzájemné vztahy musí nastoupit také zkvalitnění komunikace, o čemž nás přesvědčuje Semrádová: „Svět a společenství začínáme více nahlížet sub specie communicationis, paradigma filozofie vědomí

je vystřídáno paradigmatem komunikace, mnozí myslitelé 20. století se ztotožňují s představou ‚lingvistického‘ obratu ve filozofii“ (2010, 22) a pokračuje myšlenkou, ze které lze jednoduše vyvodit a také potvrdit náš názor o potřebě komunikace pro poznání druhých a pěstování vztahů: „Dokonce se hovoří a píše o komunikativním apriori s ohledem na to, že díky interdisciplinárnímu a transdisciplinárnímu úsilí se rozvíjejí možnosti pochopení světa jako světa diferenčního, pochopení plurality hodnot a jinakosti druhého, druhých“ (tamtéž), a nebo ještě jednodušeji podle Hanuše: „V dnešní době se dá komunikace nazvat jako primárně sociálně psychologickým fenoménem“ (2007, 53).

To si uvědomuje také Vymětal (2008) a rozvíjí toto paradigma v konkrétní potřebě. V tomto kontextu uvádí základní potřebu, že je pro odborníky velmi důležitý přehled o nadoborových disciplínách, které je nutné ovládat, cvičit a doplňovat. „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“ (tamtéž, 11). Tyto znalosti vyjmenovává a mezi nimi uvádí znalost komunikace a prezentace jedince a organizace. Následně shrnuje, že kompletní „...podmínkou zvládnutí uvedených znalostí a jejich praktického využití je znalost efektivní komunikace“ a dále pak pokračuje obecně, že „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.“ (tamtéž). Ovládáním základů komunikace autor myslí běžnou komunikaci jakou může využít každý při kterémkoli závažnějším sociálním styku. Vlastně jde „pouze“ o průměrnou komunikační schopnost, ke které je nutné přidat kladné naladění, vstřícnost a ochotu komunikovat. Tyto tři atributy však pohromadě většině lidem při běžné laické komunikaci chybí. Vzhledem k účelu této práce se v podkapitolách o praxi zaměříme na komunikaci pedagogickou a komunikaci manažerskou.

### **3.6.1 Pedagogická komunikace**

Výborná komunikativní úroveň pedagogických pracovníků je podle Nelešovské (2003) velmi žádanou kompetencí, kterou je nutné maximálně podporovat. V její práci se dozvíme, že „praxe v současné době ukazuje, že studenti – budoucí učitelé nejsou stále dostatečně připravováni v oblasti pedagogické komunikace, což lze dokumentovat na výsledcích pozorování studentů ve výuce...“ (2003, 58). Přestože od doby výzkumu uběhlo několik let – a k tomu doufáme, že se situace v našem školství stále zlepšuje – tvrdíme, že

komunikativním kompetencím je potřeba věnovat v pedagogické praxi neustále velkou pozornost. I když lze říci, že rekreologové nebo instruktoři nepotřebují být komunikativně tak zdatní, jako například učitelé 1. stupňů základních škol, jsme přesvědčeni, že se jako výchovní pracovníci musí dobře orientovat nejen v odborné problematice, ale hlavně ve výchovné práci – tudíž i v pedagogické komunikaci.

Případný názor, že se rekreolog a pedagog volného času pohybuje v prostředí, kde je nižší komunikativní úroveň tolerována, by byl bezpředmětný. Zprvce se může setkávat se žáky základních škol a působit tak na ně podobně jako učitel, zadruhé je komunikativní schopnost na dobré úrovni potřebná i pro práci s dospělými lidmi. Správné vyjadřování působí solidně a korektně a vytváří se tím dobrá atmosféra. Takové vhodné vyjadřování musí být pedagogovi vlastní, to znamená, že musí vycházet přesvědčivě z jeho nitra a musí být pevné a jisté. Vždyť „od osobnosti komunikátora, od jeho rétorických kompetencí, individuálních schopností, znalostí a zkušeností se odvíjí kvalita jeho jazykového projevu. Ta je závislá také na ovládnutí gramatiky a dostatečně bohaté slovní zásobě“ (Dytrtová & Krhutová, 2009, 79).

K tomuto vymezení kvality úrovně ještě řadíme znalost vztahů při komunikaci. Nejen že je tím vytvořena jistá rezerva pro neplánované události, ale přehled a znalosti komunikativních problémů umožňuje výchovnému pracovníkovi lepší orientaci a rychlé rozhodování v klíčových situacích. Pro něj se stává komunikativní úroveň odbornou znalostí. On sám je hodnotitel a řídicí činitel v pedagogických dějích. Na schopnostech vyjadřovat se a vysvětlovat závisí kvalita celého jeho pedagogického úsilí. „Mluvený projev je účinným nástrojem komunikace v pedagogickém dění. Bývá emocionálnější a bezprostřednější než projev psaný a směřuje přímo k příjemcům – žákům. V mluveném projevu se mluvčí vyjadřuje zpravidla v kratších větách, používá jednodušší slovní spojení a jednodušší větné konstrukce“ (Dytrtová & Krhutová, 2009, 79). Mimo to je důležité znát různé okolnosti při sdělování a naslouchání a ovládat načasování s volbou vhodného stylu a způsobu. Přesněji a obsáhleji to sděluje Semrádová: „Pedagogická dispozice je rozvíjena ochotou, schopností a možnostmi artikulace a akceptace jiných způsobů artikulace a jiných modalit vztahu k projednávanému tématu“ (2010, 37). Každý výchovný pracovník by si měl být vědom všech aspektů majících vliv na um komunikace.

### **3.6.1.1 Dialog, diskuse a zpětná vazba**

Hlavní funkcí dialogu či rozhovoru je výměna informací a názorů. Při této výměně musí být dodržena pravidla, aby byla funkce dialogu nejefektivnější a také aby tato interakce nevyvolala nechtěné záporné vztahy. Mělo by pak být samozřejmostí, že stejná pravidla při



komunikaci používá také partner. Takové základní pravidlo, které souvisí se slušností, je „neskákání“ si do řeči, to znamená nechat partnerovi prostor pro zamýšlené vyjádření své myšlenky. Ovšem k nejzávažnějším skrytým prohřeškům proti solidní přímé ústní komunikaci považujeme přípravu a konstrukci rozhovoru na vlastním kontextu. Na to také upozorňuje Semrádová: „Jsme-li příliš zahleděni do sebe, pak neprobíhá dialog, ale mohou probíhat paralelní monology, které se nikdy nesetkají. Mnohdy uniknou podstatné informace proto, že si partneři v takovémto ‚rozhovoru‘ už předem připravují svoji repliku...“ (2010, 73). Návod, jak se zbavit tohoto problému, bude nastíněn v následující podkapitole *3.6.1.2 Aktivní naslouchání*.

Při jakémkoli hodnocení provedené činnosti se vytváří prostor pro zpětnou vazbu. Pro doplňování návrhů do budoucna se při neformálních setkáních navozuje komunikační atmosféra a při formálních setkáních se řadí do programů prostor pro diskusi. „Diskuse je zřejmě nejvyužívanějším způsobem vedení cílené zpětné vazby (...) Řeč je koneckonců nejběžnějším komunikačním prostředkem, ke kterému se většina z nás naprosto přirozeně uchyluje, máme-li potřebu sdílet důležité okamžiky s naším okolím“ (Reitmayerová & Broumová, 2007, 47). V pedagogickém prostředí jsou takové okamžiky předkládány vesměs záměrně jako výchovný a vzdělávací proces prožitkem. V tomto případě pedagog či instruktor kurzu ovlivní účastníky a započne diskusi řídit, případně při spontánně vznikající neřízené diskusi ji reguluje na řízenou. K tomu musí mít patřičné vědomosti a zkušenosti.

Nejrychlejší, nejčastější a technicky nejjednodušší vedení zpětné vazby spočívá ve verbální komunikaci. Mezi základní komunikační prostředky k vedení diskuse bychom zařadili kladení otázek. Zdánlivě však nejde o nic jednoduchého, jak upozorňují Reitmayerová a Broumová: „Položit ve správnou chvíli správnou otázku je umění, v kterém se všichni zdokonalujeme po celý život“ (2007, 53). Náročnost plyne z významu otázky. Ta má totiž dávat „pouze“ podnět k odpovědi; teprve odpověď může být vyložena různě: spontánně, promyšleně, emočně či racionálně. Výjimkou může být tázací odpověď.

Otázky dělíme na uzavřené, otevřené a doplňující, a dále na přímé a nepřímé. Instruktor může používat ujišťující a upřesňující dotazy. K otázkám je důležité přiřadit také mlčení, což má zesilující komunikační význam navazující na kontext. Otázky musí být vedeny korektně, s citem a rozmyslem a neměly by skupinu zahltit. Ostatně i bez instruktorova zavinění nemusí probíhat vše tak jak má. Podle situace může pedagog dojít až tak daleko, že při neochotě účastníků k diskusi anebo při diskusi uvádající zváží situaci a nabídne skupině komunikaci činem prostřednictvím uměleckých technik (pantomimou, tancem, malováním, dramatickou hrou, básněním, pózováním apod.) a nebo jinou činností.

Záleží jen na jeho pedagogických dovednostech a citu, jakou komunikační aktivitu zvolí. Pro získání základních znalostí v této problematice doporučujeme nastudovat výše citovanou literaturu a pro získání dalších znalostí literaturu zaměřenou na zážitkovou pedagogiku.

### **3.6.1.2 Aktivní naslouchání**

Strohé, digitální přijímání řečových informací z okolí vnímaných sluchem je receptivní činnost, kterou pojmáme jako poslech. Stačí si vybrat a zapamatovat to podstatné a třeba až později tento poznatý celek vyhodnotit a využít. Jsou však situace, kdy je nezbytné reagovat okamžitě. Proto musíme celý komunikační proces hodnotit na místě. Mimo vlastní kognitivní proces v takovém případě můžeme dávat navíc svému partnerovi či klientovi neverbální zpětnou vazbu – projevený zájem. Takový oboustranný příjem informací nazýváme nasloucháním. „Naslouchání je aktivní činnost vyžadující si pozornost, příjem, porozumění i hodnocení informací. Naslouchání je dovednost, a to znamená, že je potřeba si ji nacvičit“ (Gavora, 2005, 97). Před nacvičováním a hodnocením naslouchání jsou nezbytné teoretické znalosti. Těmi se musí při nácviku začít a později je dále zdokonalovat a doplňovat.

Při poslechu i naslouchání je základem třídění přicházejících informací. Souhlasíme s Křivohlavým (2010), že s námi hovořící partner nám toho říká mnoho, někdy až příliš mnoho, avšak mírně se lišíme s jeho názorem – respektive jej doplňujeme –, že „...poslouchat bychom měli vše, protože nikdy nevíme, co je a co není důležité“ (tamtéž, 42). To je obecně pravda, ovšem nesmíme zapomenout na naši intelektuální bezpečnost, na naše možné myšlenkové zahlcení. Regulace množství připuštěných myšlenek je věcí umu a subjektivních schopností. Jak uvádíme níže v podkapitole *3.6.1.3 Komunikace s problémovým klientem*, je důležité dávat najevo zájem o partnera a opatrně aktivně regulovat jeho zpovídání na únosnou mez. Tím si lépe vytvoříme „kapitoly naslouchání“, pořádek ve věcných informacích s kontrolou správně pochopených výrazů. Zároveň již postupně začínáme přebírat aktivitu. Samozřejmě, že náš hovořící partner musí mít dostatečný prostor pro vlastní výklad, který je důležitý pro jeho uvolnění a navázání komunikačního vztahu. Stejně důležitým krokem k poznání toho, oč partnerovi jde, je, pokud jej neznáme, poznat jaký je. Vědět o partnerových postojích a hodnotách a k nim potom zaujmout stanovisko je pro účel naslouchání, jeho efektivitu a vyhodnocení nezbytný proces.

### 3.6.1.3 Komunikace s problémovým klientem

Tuto kapitolu jsme zařadili do pedagogické komunikace, protože předpokládáme, že rekreolog, instruktor nebo výchovný pracovník musí se svým klientem umět řešit problémy nejen na řídicí úrovni, ale především na úrovni výchovné. Záleží už jen na situaci, jaký způsob komunikace si zvolí (přesněji podle toho, je-li klient dítě, dospělý, významná osobnost anebo člověk se speciálními potřebami). Vždy je však nutné zachovat klid a snažit se zpočátku stavět k problému neutrálně, bez hodnocení. Na vyhodnocení je dost času a v závěru konfrontace k němu téměř automaticky dojde. K vnějším okolnostem a osobnosti klienta je nutné přiřadit empatii a snažit se o pochopení vnitřního kontextu. Vždyť „mnohé reakce v komunikujícím vyvolává podnět z vlastních vložených dat, nikoli podnět zvenčí“ (Vybíral, 2005, 38). Reakce a chování komunikujících je vyvoláváno jejich postojem k vnějšmu podnětu. Podstatný je také vzájemný vztah obou osob, vliv mají ovšem také jejich společenské role a funkce, což je rozhodující právě ve vztahu instruktor – klient.

Takže nejprve je nutné si klienta či partnera vyslechnout. Dát mu najevo, že nás jeho problém zajímá. Tím totiž dotyčný klient, třeba člověk v krizové situaci, získává pocit, že nám jde hlavně o něj, že ho bereme jako rovnocenného partnera (více v předchozí podkapitole 6.6.1.2 *Aktivní naslouchání*). Vnímáme přitom jak emotivní, tak i věcnou stránku. Z věcné stránky si zapamatujeme jen to nejdůležitější, abychom se nevyčerpali a byli pouze „v obraze“, protože obsah této stránky se může postupně rozvíjet a měnit tím, jak s ním budeme pracovat. Pro racionální vedení sdílení by posluchač měl zvládat vyhodnocovat hned dvojí emocionální projevy – ty partnerovy a ty svoje. To je velice těžký úkol. Malou pomůckou k řešení tohoto problému je využít pauz v řeči partnera a – jak uvádí Křivohlavý (2010) Jacobsovy rady – vybídnout ho opakováním slov k pokračování. Jsme přesvědčeni, že vlastní aktivitou zabráníme vstupu nechtěných ovlivňujících informací do naší mysli podobně, jak je uvedeno k radám pro vyplňování pauz (tamtéž).

Důležitou další částí řešení tohoto problému je opatrně a citlivě přesvědčit partnera k dialogu. To znamená vést komunikaci pokud možno na racionální a pragmatické úrovni, dočasně osvobodit obsah od emocí a začít řešit podstatu konfliktu. Ten totiž někdy nemusí plynout zcela z vnějšího kontextu. „Schopnost zachovat si chladnou hlavu znamená dokázat pro danou chvíli odsunout osobní problémy a zachovat si flexibilitu v přijímání sdělovaného i ve svých odpovědích“ (Goleman, 1998, 174). Každý člověk je často nějak naladěn, a to kladně nebo záporně. Jestli záporné naladění přesahuje neúnosnou mez, je rozbušení zárodku neřízené konfrontace jen otázkou času. K tomu také musíme situaci hodnotit velmi citlivě,

protože i v takovém případě mohou být připomínky vedené k zodpovědným osobám, instruktorům a vedoucím oprávněné. Po „vyladění“ vztahu můžeme dokonce zkusit navázat něco jako přátelský rozhovor, protože ten je – tvrdíme s Křivohlavým (2010) – nejen výměnou informací, názorů a postojů, ale i společným hledáním cesty a orientace ve složitých situacích. A o to nám přece jde.

#### **3.6.1.4 Komunikace při hrách**

Pro výchovné pracovníky, učitele a pedagogy volného času je znalost dobré komunikace při hrách nezbytným vybavením. Minimálně je vhodné se seznámit s některými způsoby a důležitými znaky výchovy a vzdělávání hrou. Vhodnou pedagogickou činností zabývající se hrami je dramatická výchova, která mimo zábavy poskytuje prostřednictvím her nejlepší podmínky také pro všestranný rozvoj jedinců, zvláště pak v rozvoji komunikativních a sociálních kompetencí nejen dětí, ale i dospělých. Její uplatnění je dosti široké, jak nás informuje Machková: „Dramatická výchova může být zájmovou činností, vedoucí většinou k veřejné produkci (divadelní, loutkařské přednesové) nebo samostatným školním předmětem s estetickovýchovným a uměleckým akcentem. Může však nabídnout metody výuky různých předmětů, může být metodou rozvíjení osobností dětí a mladých lidí a osvojování obecně lidských (komunikačních, kontaktních) dovedností“ (2011, 9). Dále autorka připouští využívání dramatické výchovy při přípravě povolání, která rozvíjení uvedených dovedností vyžadují. K osobitému myšlení a ke kultivovanému vyjadřování vede tato výchova ovšem obecně. Nejdůležitějším úkolem dramatické výchovy je rozvoj osobnosti, protože dává příležitost k sebevyjádření, což některým jedincům a zvláště mladým lidem není v běžném životě umožněno.

V dramatické výchově je to nejzávažnější jednání neboli dramatická situace, co vlastně pomocí rolí zúčastněných vytváří hru. Pravidla hry v tomto případě nevychází ze striktně technického zadání, ale vychází ze scénáře a z rolí, které jsou spontánně a analogově představovány. Oproti sportovním hrám je zde velký prostor pro kreativní myšlení a emoce v interakci, která hráče nesvazuje žádným bodovým výsledkem. Herci nepoužívají a neustále neopakují technické rozestavení jako týmoví sportovci, pouze dodržují scénář. Vycházejí z aktuálních situací a jak tvrdí Machková: „...řeší střetávání svých postojů a potřeb, přání a směřování a vytvářejí tak děje“ (2011, 17). Výhodou takových her je, že si je herci, klienti, žáci a pedagogové mohou vymýšlet sami.

Při praktickém nácviku a při poznávání členů skupiny považujeme za nejvhodnější kruhové hry – čímž se shodujeme s Machkovou (2011) – , protože je to nejdemokratičtější uspořádání, kdy každý jednotlivec má díky rozmístění stejnou šanci na komunikaci. K tomuto rozmístění dodáváme, aby se nezapomínalo na časový prostor zaujmutí pozic, zvláště pokud se skupina setkává již po několikáté. Každý by chtěl v kruhu totiž od toho druhého, třetího a dalšího zaujmout rozdílnou pozici, a to kdyby se nepovedlo, tak by to mohlo zvláště u dětí narušit atmosféru a vnímání hry.

Dalším neopomenutelným způsobem sdělování je pohyb. Machková vysvětluje, že pohybová komunikace je snadnější hlavně pro děti, protože mají omezenou slovní zásobu. Dokonce „...u každého, kdo má nějaké nesnáze se slovním vyjadřováním, je pantomima (...) cestou k ‚rozvázání‘ jazyka“ (2011, 22-23). Po ukončení aktivit nebo větších bloků mají být hry hodnoceny mezi všemi zúčastněnými rozhovorem, snad ani ne diskusí, ale verbalizací zážitků z prováděné činnosti.

K závěru této podkapitoly vyzdvihujeme hlavní komunikativní účel dramatických her. Ty nemají jen stránku obsahovou, ale hlavně stránku vztahovou, což má za následek přestování korektní komunikace, například takové, jak si ji představuje Reitmayerová a Broumová: „Každá mezilidská výměna informací (...) by měla být srovnatelná s přátelskou fotbalovou exhibicí – má mít svá pravidla, hrát ‚fair play‘, omezit faulování a zranění a nesnažit se za každou cenu vyhrát“ (2007, 96). Jsme přesvědčeni, že dramatická výchova takovéto komunikaci napomáhá.

Účelem této podkapitoly bylo připomenout tuto možnost nácviku komunikace a teoreticky povzbudit zamyšlení nad jejím zkoumáním.

### **3.6.2 Manažerská komunikace**

Pro rekreologa nebo vedoucího pracovníka, stejně jako pro zaměstnanec v organizaci či pro osobu samostatně výdělečně činnou, je nezbytné, aby kvalitně komunikoval ve svém služebním styku. Manažerskou komunikaci můžeme chápat jako propojování všech řídicích informačních prvků nutných pro dosažení cílů (ne primárně výchovných). To znamená, že jde o sdělování informací při řízení v organizaci mezi svými kolegy anebo s cizími subjekty a partnery v procesu externího řízení. Například v organizacích platí, že „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.“ (Vymětal, 2008, 17). V manažerské komunikaci není důležité být znalý pouze v přímém řídicím styku v organizaci, ale je třeba také znát formality a obvyklosti při externím jednání. To je nezbytné využívat například při řízení projektů. Především tam je výhodou mít schopnost správně vést informace a umět svůj záměr prezentovat, respektive obhájit. Dohromady je potřeba mít znalosti o společenských vztazích a kultuře celé společnosti, znát komunikaci v organizaci, ve firmách a na úřadech, ovládat vystupování, prezentování a mít patřičné dovednosti mluveného i písemného projevu. Dá se říci, že v manažerské komunikaci lze v určité míře používat i pedagogické schopnosti.

### **3.6.2.1 Komunikace v organizaci**

Komunikace a její úroveň je velice důležitá jak pro samostatné manažery, tak i pro všechny členy kooperující v týmu a v celé organizaci. Jak zdůrazňuje Boothman (2004, 132): „V organizacích je konverzace lepidlo, které drží všechno pohromadě.“ Jestliže je v sociálním útvaru nedokonalý celistvý systém sdělování nebo je narušován, a pokud interní komunikace nefunguje tak jak by měla, jsou komunikativní dovednosti jednotlivých účastníků irelevantní, byť jsou jinak základním komunikačním potenciálem společnosti. Naopak dobrý komunikační systém v organizaci také není spasitelný. Stejně tak jako na systém se musí myslet na komunikační zdatnosti jednotlivců. Každý řídicí pracovník by si měl být vědom, že „intelekt a odbornost sami o sobě nestačí. Členové skupiny musejí navíc ovládat umění komunikace a povzbuzování natolik, aby se rozvinula precizní, otevřená a všestranně cenná diskuse na základě kritického zhodnocení připomínek. (...) A co zapříčiní, že diskuse sklouzne do otevřeného souboje...? Rozhodující zjištění: jakmile začne být diskuse emočně zabarvená, děje se tak na úkor kvality“ (Goleman, 1998, 215). Tato připomínka samozřejmě platí pro komunikaci v přímém řídicím styku. V přátelském rozhovoru na pracovišti není ke škodě, pokud se občasným emocím nechá volný průběh. Taková krátká neformální komunikace s pochopením upevňuje vztahy a stmeluje kolektiv. Zpětné vazby dobrých vztahů mají kladný vliv na spolupráci a pracovní výkony celého kolektivu.

V organizaci je potřeba, aby veškeré toky informací byly systemizovány, usměrňovány a podle důležitosti vyhodnocovány. „Organizační komunikační síť obsahuje studium skupinových norem a vývoj skupin, formování organizační identity, která se projevuje prostřednictvím různých symbolů, formování a difuze hodnot, formální a neformální komunikační kanály, interní a externí projevy, výrazy“ (Mikuláščík, 2010, 122).

K těmto jmenovaným aspektům je třeba znát hlubší zdroje ovlivňující interakce mezi jednotlivci i skupinami. „Správná komunikační strategie předpokládá dvojí znalosti: znalost toho, co se v lidech děje a jak se vyvíjejí jejich postoje (...) a znalost psychologických a sociálních mechanismů (působících na vznik a změnu postojů)“ (Vymětal, 2008, 263). Z toho plyne, že při sestavování komunikačních cest a mechanismů v organizaci anebo při jejich korekci se musí brát hlavně zřetel na charakter jednotlivců a skupin. Je efektivnější přizpůsobit systém, nežli převychovávat každého jednotlivce, i když je také pravda, že se toho úplně nelze zbavit, protože na některé kolegy se musí působit více než na ostatní členy skupiny, zvláště, mají-li důležitější postavení. Nesmí se ovšem zapomenout, že se vychází z povahy celku, tedy z kultury organizace, která je ovlivňována dále kulturou celého společenství.

V organizacích komunikace neslouží pouze k předávání technických informací, ale také se jí sledují vztahy na pracovištích a mezi firemními úseky. Kromě toho „cílem interní komunikace v organizaci je motivovat zaměstnance k naplnění firemních strategických cílů“ (Vymětal, 2008, 267). Proto je v přijatelné míře žádoucí vnitřní kulturu řídit a podporovat, což lze prostřednictvím vhodné podnikové komunikace a pěstováním dobrých vztahů. Mimo to má zdravá komunikace kladný vliv na celkové klima v organizaci a vzájemně se podporují. V následujícím uvedeném příkladu je přiblíženo, že je někdy vhodné demonstrovat ochotu ke komunikaci a pěstováním vztahů ve velkých organizacích již na nejvyšších místech: „Předlouhým prezentacím se na podnikových schůzích věnovalo příliš mnoho času – na tom se shodli všichni – zdánlivě jen proto, že to bylo oblíbené téma prezidenta společnosti. Stranou se však prezident nechal slyšet, že ho nudné litání prezentací také nebaví (...) Přesto na nich trvá, považuje je za důležité, jelikož podle něj zvyšují angažovanost účastníků v zájmu společné věci“ (Goleman, 1998, 276). A ta angažovanost, která je živena podnikovými schůzemi a zdatnými komunikačními dovednostmi prezidenta společnosti, spouští jistě také kladnou komunikaci mezi zaměstnanci a také zpětnou vazbu k vedení společnosti.

### **3.6.2.2 Marketingová a úřední komunikace**

Marketingovou komunikací nechápeme pouze jako krátkodobý komunikační akt, ale jako „...dlouhodobý proces, v průběhu kterého se firma snaží působit na zákazníky ve všech fázích, při nichž je reálná interakce s nimi“ (Chromý, Dvorak, Šmejcová & Semeniuk, 2010, 90). Každé jednotlivé sdělení v této interakci je specifické pro danou oblast a má přizpůsobenou formu a jednoznačný obsah. Pro omezení šumů a také kvůli neobratnosti při možném

nedorozumění se používají standardní zprávy. Obdobné řešení výměny informací se používají v účetnictví, při evidenci (např. materiálů), vedení seznamů zaměstnanců a jednoduchých výkazů práce apod. Podobně se komunikuje na úřadech při vyplňování různých formulářů.

Zatímco komunikace v organizaci je více-méně obousměrná (například příkaz nadřízeného je buď konzultován anebo má okamžité následky zpětné vazby – kontroly zadání), při jednosměrné obchodní komunikaci se můžeme setkat s tím, že nedostaneme kladnou odpověď ihned, anebo dokonce, že nedostaneme odpověď vůbec. Komunikační nástroje moderních technologií jsou tak rozsáhle používány až nadužívány, že v obchodním neosobním styku musíme být při vyjadřování zvláště obezřetní. Jedná se tedy vlastně o písemnou komunikaci vesměs při obchodním styku (té se věnujeme níže).

Problémy mohou nastat i v dialogické situaci při osobním setkání. Při takovém jednání si musíme obzvláště hlídat vedlejší komunikační projevy, musíme budit důvěru a být srozumitelní po všech stránkách. Nejde o prezentaci či o proslov „za pultem“, ale o obchodní vyjednávání, někdy až o partnerský styk a budování vztahů. „Za nejlepší výsledek vyjednávání se obecně považuje stav, který je přínosem pro obě zúčastněné strany, respektive kdy jsou naplněna očekávání vyjednávajících stran (...) Je zřejmé, že pro dosažení cíle vyjednávání je žádoucí rozhovor předem pečlivě připravit, včetně jeho rámcového strukturování“ (Vymětal, 2008, 134-135). Při opakujícím se vyjednávání a navázání důvěrnějšího partnerství se bariéry boří a komunikace probíhá otevřeně a přímočaře. Samozřejmě, že i v tomto případě používáme ustálené zvyky a dodržujeme patřičné formality jednání. Konec konců, vždyť partnerská komunikace není o vztahu nevhodném či dokonce nevkusném, ale o vztahu uvolněném, přátelském a důvěrném. Při něm jsou přísná pravidla nahrazována pravidly volnějšími, která umožňují patřičnou otevřenost a připouštějí větší toleranci. Taková komunikace bývá vždy efektivnější, jak je prokázáno a jak si uvědomují zkušení manažeři i psychologové. „Osobní známosti a spolupráce mezi reprezentanty odběratele a dodavatele přinášejí konkrétní zisk oběma stranám ve formě výměny informací, postřehů i nápadů, což následně usnadní soustředění lidí i zdrojů na konkrétní objednávku. Pracovníci jedné firmy tak někdy zastávají funkci poradců u firmy partnerské“ (Goleman, 1998, 206).

Komunikační prostředky mají mnohé podoby. Jedny z nich, které se při obchodním a úředním písemném styku používají, jsou formuláře. Pro svoji přehlednost, porovnatelnost a účelnost jsou to stručné naváděcí a striktně formální texty. Někdy se však setkáváme s rozsáhlými formuláři, jež je nutné pozorně vyplňovat a vše nakonec důsledně zkontrolovat. Tato komunikace má i své úskalí, a tou je právě jednosměrnost. Na formuláře se neodpovídá,



formuláře nepodporují zpětnou vazbu. Problémy nastávají i při nedostupnosti jejich zadání a zřídka kdy také při jejich správné volbě. Dalším nedostatkem bývá neznalost jejich existence nebo potřeby. Může se tak stát, že po složení sebelepšího obsáhlého dopisu (například žádosti) budeme osloveni o vyplnění formuláře, který je nosnou formou pro kladné vyřízení. Práce zanesená v písemné volné formě tak přijde vniveč, přitom by stačilo k formuláři napsat pouze stručný průvodní dopis. K této formě komunikace doporučujeme jednak získávat přehled o formulářích pomocí internetu a zadruhé uskutečnit přímý osobní kontakt nebo alespoň telefonickou dohodu na místo, kam chceme formulář směřovat.

### 3.6.2.3 Písemná komunikace

Při obousměrné písemné komunikaci můžeme šumy, čili nepřesnosti informací, redukovat sami pomocí kvalitativní úrovně. K tomu je nezbytná zdatnost obou komunikujících – pisatele i příjemce, přitom však na zadání sdělení jsou kladeny vyšší nároky. Je tomu tak proto, že zadávající je autor sdělení vlastních myšlenek a je jen na něm, jakou podobu své práci dá.

Písemná forma komunikace má tu výhodu, že na její přípravu máme vždy dostatek času, což na mluvené slovo zpravidla není. V psaném obchodním textu je však velmi složité, a z toho důvodu i nežádoucí, vyjadřovat své pocity a postoje tak, jak to lze v mluveném projevu. Proto je pro psaný text kladen vyšší požadavek na formu, styl a stručnost obsahu. Písemný text je vlastně digitální sdělení, kde by měla být používána slova převážně v neutrální, někdy až v „chladné“ podobě, a to tak, aby je mohl příjemce dekodovat přibližně stejným způsobem jak byla zakódována. Větná stavba by měla být buď jednoduchá, přímo objasňující, anebo by měly být věty složeny v logicky správný celek a k tomu navíc celek dobře uchopitelný. S tím je nutné dodržovat zásady patřičné formy textu a zásady srozumitelnosti, obsahové stručnosti, jasnosti, přímosti a navíc se vyvarovat zkrášlujících zbytečností a obecně nesrozumitelných slov.

Těžkosti v manažerské písemné komunikaci dokládají zkušenosti mnohých odborníků: „Používáte-li příliš mnoho klišé, vaše psaní ztrácí na síle. Některá slova jsou prostě módní, a přidáváme je do textu zcela bezmyšlenkovitě. Často si myslíme, že díky nim je text serióznější, ale nedodávají mu žádný skutečný smysl (...) Dobrým způsobem, jak se klišé zbavit, je zeptat se sám sebe: „Řekl bych tohle někomu, koho znám?“ (...) Myslím, že je při psaní nemožné vyhnout se klišé úplně, ale měli bychom se o to alespoň snažit“ (Bird, 2004, 195). Stejně jako různá klišé narušuje kvalitu písemné komunikace používání žargonu. Měli

bychom si být jisti, že všechna slova, která uvádíme, jsou příjemci srozumitelná. Riziko nastává i tehdy, jestliže pouze tušíme, že komunikujeme s lidmi se společnými zájmy. Při používání specifických výrazů musíme mít v tomto jistotu. Nejlépe uděláme, pokud se při písemném styku zbavíme žargonu úplně. „Efektivní psaní je spíše výjimkou než pravidlem. Vzdělání a inteligence nejsou ještě zárukou dobrého psaní. Mnoho lidí se nemůže zbavit návyku používat technický žargon, který je srozumitelný pouze odborníkům v dané oblasti“ (Fiedler & Horáková, 2005, 39).

Je několik způsobů, jak se v textu těžko srozumitelných slov a málo známých odborných výrazů můžeme zbavit. Nejjednodušší způsob je použité slovo vynechat a sdělení tak zúžit. To však není moc vhodné, pokud vynechaný výraz je pro dané téma nosný. Lepší řešení je nahradit toto slovo slovem všeobecně známým. I to však přináší problém, a to těžkost ve hledání patřičné náhrady. Potom je nutné žargon či odborný výraz srozumitelně objasnit. Musíme však zvážit neefektivnější způsob, aby nedošlo k „zahlcení“ adresáta nebo vybočení z kontextu. „Všetchna ta rádobý odborná klišé, vágní nesmysly a podivný žargon – to vše škodí nejenom v nabídkových dopisech, ale i všude jinde. Ideální je psát více méně tak, jak mluvíte. Ne úplně, protože podíváte-li se na přepisy lidské řeči, zjistíte, že všichni mluvíme velice dezorganizovaným způsobem“ (Bird, 2004, 199). Tímto je myšleno zbavit se přidávání zbytečností do textu, které pisatele napadají v časové rezervě a z touhy své dílo stále zlepšovat, obohacovat a rozvíjet. Text by měl být „logicky“ obsáhlý, nikoli přesycený.

Nejlépe uděláme, když budeme po rozvinutí nosné myšlenky uvažovat o možnosti zkrácení textu. Hlavní myšlenku můžeme obohacovat tak dlouho, než si všimneme, že zestručněním sdělení a vypuštěním některých slov může být význam celku efektivnější. Náš text však musí splňovat určitou kompaktnost, což podle zjištění odborníků také dělá problémy: „U písemné komunikace se běžně vyskytuje to, že autoři zapomínají uvést závěr nebo ho ve své zprávě ‚pohřbívají‘, jsou příliš rozvláční, mají nízkou stylistickou úroveň a dělají gramatické chyby“ (Fiedler & Horáková, 2005, 39).

Z těchto zkušeností plyne poučení, jak a jakých chyb je nutné se vyvarovat. Konečná kvalita textu a jeho komplexnost záleží na každém pisateli, na jeho přístupu, zkušenostech, znalostech a bystrosti. Psaní dopisů a sdělení se nesmí podceňovat. Je třeba jim věnovat více času než bychom možná chtěli, anebo právě naopak časovou rezervu při tvorbě nevěnovali neustálému rozšiřování a zkrášlování díla, ale spíše jeho kontrole. K té nám může dobře posloužit druhá osoba.

### 3.6.2.4 Monolog, prezentace a vedení porad

Monolog je jednosměrný projev řečníka. Monolog bývá vždy dobře připraven, protože akt monologu má většinou předem stanoven termín. Podle formy jde potom například o prezentace, přednášky, výklady, obhajoby apod. Jsou proslovy, které jsou improvizacemi, ale ty jsou většinou vykládány v prostředí, kde se monology předpokládají. Takový přednes si může dovolit jen dobrý řečník.

Při přípravě monologu se nejvíce soustředíme na obsah a formu. Bez úvah o způsobu přednesu však nedosáhneme patřičného efektu, protože: „Posluchače je třeba zaujmout emočně – průměrní prezentátoři však jen zřídka vybočí ze suchého výčtu dat, byť předváděných s nejrůznějšími efekty, a jen málokdy berou v potaz emoční klima auditoria. Bez přesného vyhodnocení, do jaké míry posluchač informace vůbec akceptuje či absorbuje, vychází veškerá snaha naprázdno“ (Goleman, 1998, 171). Tato fakta je třeba ještě upřesnit. Zaujmout posluchače emočně je důležité pro udržení pozornosti a vybídnutí klientů, kolegů či studentů k vlastní receptivní aktivitě. To však neznamená, že posluchač v nadšení pojme množství informací jako stroj. Ten účel přednášky, který výše zmínil Goleman, vidíme především k udržení kladného přístupu jak k přednášejícímu, tak hlavně k obsahu, respektive alespoň k zapamatovanému „zbytku“ informací, tedy k podstatě věci.

Nikdy žádným sebelepším klimatem nezaručíme přesné předání informací. Na to poukazuje Vybíral (2005) citací Višňovského, že jde vlastně spíše o sdílení nežli o „překlopení“ vědomostí. Vybíral dále uvádí: „Za nejvíce výpadků pozornosti mohou metakomunikační intruze. Tyto vpády mohou napomáhat porozumění: student si zpřesňuje, uvědomuje, promýšlí, jde dál, zkoumá přednášené. Mohou také poškozovat rozumění: odvádět pozornost, nahrazovat obsah jiným, mohou být více vztahové než obsahové (vztahovat se více k osobě přednášejícího), být více emoční než věcné“ (tamtéž, 289). Vraťme se ještě k naší myšlence v předchozím odstavci vycházející z Golemanova tvrzení. Pokud zaujmeme posluchače emočně, máme šanci, že si odnesou více věcných informací. Čistě teoreticky: I kdyby si věcné informace v myslích neodnášeli žádné, je rozhodně lepší, pokud budou klienti nebo studenti opouštět posluchárnu zabaveni nežli znuděni. A pokud si budou obsah k tématu přednášky odnášet pouze v tištěných materiálech které nafasovali, uvažte: který posluchač se do těchto materiálů doma spíše podívá? Ten nespokojený, nebo ten spokojený? Možná oba; ovšem jaký to má další dopad? Z dlouhodobého hlediska nadšení pro téma u přednášejícího bude pokračovat přenesením na posluchače.

K vlastnímu přednesu ještě důležitá rada: Jsme zajedno s Plamínkem (2012), že přednáška není boj s posluchači, ale služba pro ně. Nemyslíme tak hlavně na sebe, na to, jak se nám co povede, jaké to na nás bude mít následky, jaké budeme mít pocity a podobně. Musíme především myslet na posluchače. Přednáška by měla „...být založena nikoliv na nacvičených fintách, ale na přesvědčení mluvčího, že je moudré k posluchačům promluvit. Je-li takové přesvědčení kombinováno s rozumnou mírou sebejistoty při prezentaci, pak oba tyto faktory vedou k přesvědčivosti daleko víc než všechny naleštěné boty, nacvičené úsměvy, padnoucí oděvy a ladící doplňky, promyšlené pauzy, šokové postupy a nácviky sympatického brčení dohromady“ (Plamínek, 2012, 150). Ten, kdo dobře zvládá přednášky bez nacvičených fint a umí zaujmout posluchače, nemá velké problémy ani s vedením porad.

Při vedení porad je stejně tak jako při přednášce důležitá její příprava. To znamená obsáhnout nejen formální předpoklady, do kterých patří volba místnosti či návrh struktury, ale i zvládnutí udržení ochoty komunikace a emočního klidu u všech zúčastněných během porady. Trnka to říká přesně: „Bez ovzduší otevřenosti (ovšem neplést si s nevázaností), nelze očekávat aktivitu účastníků. Obvykle je třeba odstranit vzájemné rozpaky (zvláště při prvním setkání) a všechny účastníky vhodnou metodou motivovat. Můžeme využít např. brainstorming...“ (2012, 24). Každý si umíme představit, jak by na nás působilo čistě formální klima. Cítili bychom se svázáni a napjatí. Uvolněná atmosféra porady ještě nemusí znamenat její neřízenost. Jde o to dostat do formy „lidský přístup“.

Pro vlastní přípravu považujeme za nejdůležitější volbu vhodné místnosti a přípravu struktury porady. Pro diskutování není vhodný malý prostor. Účastníci by se tak cítili stísnění a neměli by téměř žádnou možnost gestikulace. Větší prostor nevádí, protože když se lidé semknou v patřičný tvar, mají lepší pocit z jednání jako ze společné činnosti. Důležitým faktorem je také vhodná volba uspořádání míst, doporučujeme spíše kruhovou formu před řadou stolů. Co se týká struktury porady, Plamínek (2012) doporučuje nejdříve definovat téma a potom vyjasnit role nových účastníků. Před určením rolí nám musí být jasno o zasedacím pořádku. Dále je potřebné se dohodnout na procesu, na pořadí dílčích témat, seznámit všechny s harmonogramem a konečně začít řešit, diskutovat a rozhodovat. Pokud něco nefunguje podle představ, je nutné se vrátit na začátek a provést korekce.

### **3.7 Komunikace a osobnostní rozvoj**

Osobnostní rozvoj prostřednictvím komunikace a zvládnání jazyka vidíme v několika směrech. Pro rozvedení tohoto tématu jsme vybrali citace ze zdrojů textů zabývajících se

mezilidskými vztahy, které jsou „šlechtěné“ vzájemnou interakcí a pozitivním postavením jednotlivce k takovým vztahům a k sobě samému.

Nejprve se podívejme, jak závažně to vidí Semrádová: „Pěstováním jazykové kultury, kultury komunikace a dialogu je jedním z nejzávažnějších předpokladů vzdělávání. Jazyk je jedním z konstitutivních momentů základních vztahů člověka ke světu, k druhým – jiným, k sobě samému. Zanedbávání kultivace jazyka vede k primitivizaci, k stereotypnímu, černo-bílému, povrchnímu, fragmentovanému a jinak deformovanému myšlení“ (2010, 25). Možná, že se vám zdá, že tento pohled je velmi kritický, že se s jazykovou kulturou a svými komunikativními dovednostmi nemusíme nijak zvlášť zabývat. Možná, že ne. Ovšem je třeba si uvědomit, že ovládat komunikativní dovednosti k navazování kvalitních sociálních vztahů je nezbytný atribut kvality zvláště u vzdělaných lidí. Rozvoj kvalitních pedagogických a manažerských dovedností rozvíjí celkové sociální možnosti. A rozvíjí se nám tak osobnost ve dvojí rovině: v té sociální a také v té vnitřní, z níž pocítujeme sebeuspokojení. Jsme s názorem Mikuláščíka, že „lidé, kteří zřetelně, působivě a s ohledem vůči ostatním předávají své přesvědčení, své myšlenky, jsou oblíbenější a snadněji se stávají vůdčími osobnostmi“ (2010, 48); a k tomu patří i vlastní spokojenost: „Pozitivní pohled na sebe samého, to není samolibost, egoismus, nebo nadutost. Je to schopnost pohledu, který vede k očekávání toho, že uspějeme, že obstojíme, že se stanou dobré věci, ale také když se něco nepodaří, že nezmalomyslníme“ (tamtéž). Důležitým stanoviskem pro nás v tuto chvíli je to – a opět dáváme za pravdu Mikuláščíkovi –, že „komunikace, ale i míra sebevědomí je naučené chování“ (tamtéž, 52).

Již bylo řečeno v kapitole 3.2 *Psychologie komunikace*, že pro veškeré pochopení komunikačního dění kolem nás musíme znát především my sami sebe. Stejně to platí i při zdokonalování se v čemkoli. Nejde jen o to, znát jaké metody nám při učení vyhovují, ale jde hlavně o to, jak se při praktickém nácviku cítíme, na co si troufneme a jak se s tím vypořádáme. „Sebepozorování je prvním krokem k sebereflexi. Zatímco sebepozorování je proces percepční, reflexe je založena na procesech myšlenkových (...) Sebereflexe je dialog se sebou samým. Je to vnitřní hlas, který je kritický a hodnotící. Proto je významným nástrojem kultivace komunikace studenta“ (Gavora, 2005, 134). Takže vycházíme ze sebepozorování, které je podpořeno vlastním dialogem. A tento dialog nám napovídá, co bude dál. A my přesvědčivě tvrdíme, že dál má být zase nějaký praktický nácvik ve společnosti. To se v podstatě musí stále opakovat. „Naše psychika se postupně vyvíjí a pro ochotu a schopnost určitého člověka komunikovat a spolupracovat je – vedle působících vnějších podmínek – do značné míry určující, kam až jeho psychika dozrála“ (Plamínek, 2012, 29).

Takže stálým opakováním a zakoušením nových a nových situací se neučíme jen komunikovat, ale i získávat informace o druhých i o sobě samém. A zase – tímto udržovat kontakty a cvik.

Pro osobní spokojenost jsou důležité dva faktory: co přijímáme z okolí, ze společnosti, a jak to vnímáme, jak dané informace zpracováváme. Z toho vychází i naše aspirace – někým být. Potom se svým originálním způsobem stavíme ke světu a snažíme se ovlivnit okolí. Tímto neměníme jen ty ostatní, respektive jejich postoj k nám, ale i, jak už bylo řečeno, sami sebe. Patřičná změna je vždy ku prospěchu vlastní spokojenosti. „Někdy hraje v životě určité role, které nás neuspokojují, ba dokonce nás přímo otravují, ale podvolujeme se jim (...) Někteří lidé nenávidí svou práci, někteří studenti nenávidí školu (...) Jestliže budou mít dost odvahy změnit svou životní roli, se kterou jsou nespokojení, začnou si pak sami sebe mnohem víc vážit“ (Mikuláščík, 2010, 51). A to by mohl být ten hlavní důvod, proč kvalitně ovládat komunikaci a dobře se starat o vztahy, aby byly pro nás co možná nejvýhodnější. Potom budeme cítit spokojenost i nad sebou samým.

### **3.8 Závěr teoretické části**

Tímto textem se uzavírá část přehledu teorie mezilidské komunikace, jejíž prvních pět podkapitol shrnuje teorii z filozofického, sociologického, psychologického a formálního hlediska. Šestá kapitola 3.6 *Úroveň komunikativních dovedností* v praxi využívá teoretických poznatků k syntéze pro popis mezilidské komunikace v běžném i profesionálním životě. Jednotlivé příklady zpětně analyzuje a vysvětluje na základě předchozích kapitol a dalších externích zdrojů. Tato podkapitola je nejjobecnějším přehledem komunikačních problémů v praxi s nástinem řešení a motivací k němu a k dalšímu studiu komunikace. K tomu nabádá i poslední sedmá podkapitola 3.7 *Komunikace a osobnostní rozvoj*, která mimo to motivuje čtenáře k sebereflexi a uzavírá tak naplnění cíle teoretické části této práce.

## 4 Cíle práce

Cíl teoretické části spočívá ve vytvoření uceleného textu, jistého stručného přehledu teorie mezilidské komunikace. Cíl praktické části je prozkoumat komunikační úroveň a míry motivace k jejímu rozvíjení u studentů prezenčního studia na Fakultě tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci.

Některé poznatky z teoretické části jsou použity k určení polarizace hodnot v praktické části práce. Samostatný text by mohl sloužit především začínajícím studentům. Naplnění hlavního cíle je tedy sestavení teoretického základu z dostupné literatury do formy podobné kompendiu. První částí teoretického textu je vlastně kompilát teoretických poznatků doplněný vlastními zkušenostmi autora. Druhá část syntetizuje poznatky z praxe, doporučuje hlubší poznání a motivuje k rozvoji komunikativních dovedností. Tato práce má dílčí cíle.

### ***Rozpis dílčích cílů:***

- 1) Sestavit teoretickou část a přizpůsobit ji studentům (forma kompendia)
- 2) Metodou dotazníku prozkoumat úroveň komunikativních dovedností studentů
- 3) Rozdělit styly komunikace a komparovat výsledky mezi jednotlivými kategoriemi
- 4) Indexy položek zjistit komunikativní úroveň u studentů
- 5) Vyhodnotit motivaci studentů a jejich zájem o komunikativní dovednosti

### ***Výsledky práce:***

- 1) Stručný přehled teorie mezilidské komunikace
- 2) Vyhodnocení výsledků výzkumu
- 3) Motivace studentů k zájmu o rozvoj svých komunikačních schopností
- 4) Materiál k další vědecké práci

## **5 Metodika šetření**

### **5.1 Průběh šetření**

Metodiku výzkumu (průzkumu) jsme přizpůsobili cíli práce a rozsahu zkoumání. Vzhledem k tomu, že šetření má teoretickou část doplňovat pouze orientačně, nestanovovali jsme hypotézu. Výzkumné otázky jsou pouze dílčí, vycházejí z otázek uváděných v dotazníku. Celou praktickou část tak pro přesnost doplňujeme pojmem průzkum. Zbývající postup byl volen podle požadavků pedagogického výzkumu.

#### ***Příprava***

Jako jediný nástroj pro sběr informací byl určen dotazník, a to konkrétně Svatošův dotazník SPK-PRE v1.1 (v příloze), který byl jen nepatrně upraven. Autor tento dotazník používá jako osvědčený nástroj ve svých vědeckých pracích (elektronická komunikace, 24. 1. 2013). Dotazník je rozdělen na tři části (vysvětleno v podkapitole 6.1 *Interpretace výsledků*).

Výběrový soubor byl zvolen jako specifická skupina studentů navštěvující kurz „Komunikativní dovednosti“ garantován Katedrou Rekreologie na FTK UP Olomouc. Studenti tohoto kurzu jsou absolventi prezenčního studia různých oborů této fakulty. Tato skupina nebyla dále nijak tříděna či dělena.

#### ***Realizace***

Dotazník jsem sestavil a předložil respondentům v tištěné podobě. Osobní účastí jsem šetření kontroloval a odpovídal na případné dotazy. Zvolením tohoto postupu a jeho realizací tak mohu s jistotou tvrdit, že „návratnost“ dotazníků byla stoprocentní. Jediným nedostatkem tak zůstala nekorektnost vyplnění některých položek, avšak v zanedbatelné míře. To bylo zapříčiněno volným přístupem – respondent si tak mohl do dotazníku napsat co chce, vlastní proces byl jeho svobodné rozhodnutí.

Všechny výsledky dotazníku byly kvantifikovány a zaneseny do tabulkového editoru MS Excel a následně zpracovávány k naplnění cílů práce.



## 5.2 Zpracování dat

Data z vypsanych dotazniků byla zanesena na pracovni list jako suma čísel podle daných položek. Takto přepracované údaje byly zadávány do počítačového programu MS Excel. Zpracování výsledků probíhalo v tomto programu, bylo vypočteno vytváření grafů a byl použit vzorec pro výpočet indexů položek. Indexy položek byly dále zpracovávány v tomto programu.

Dotazník SPK-PRE v1.1 (v příloze) obsahuje 30 položek, přičemž některé položky obsahují více možností hodnocení na základě rozvinutého souvětí. Tyto „podpoložky“ byly označeny číslicí a malými písmeny abecedy (a, b, c,... např.: [5a]). Celkem tak je padesát položek v základních třiceti (viz *Tabulka 1*). Vyplněno bylo 61 dotazníků. Předloženo bylo celkem 3050 položek, z toho je k dispozici 3023 korektních.

Důležitou částí při zpracování byla úprava dat. Respondenti odpovídali na položky pěti stupni škály (od 1 do 5). Stupeň 1 znamená naprostou neshodu a naopak stupeň 5 znamená naprostou shodu s obsahem věty v části A a B. Část C obsahuje tři položky formou vypisování.

Abychom mohli zjistit nejen sumu dat pro obecný přehled části A a B dotazníku, ale i pracovat s těmito daty pro interpretaci výsledků a určení významu, upravili jsme jejich číselné hodnoty podle určitých pravidel. Korekce tak proběhla podle dvou kroků:

1. Pro základní statistické zpracování byly z každé položky vypočteny indexy pro interval  $\{0;1\}$ . Součty každého stupně a položky byly zaneseny do vzorce pro výpočet indexu:

$$I_p = \frac{x_2 + 2x_3 + 3x_4 + 4x_5}{4n}$$

kde  $I_p$  je index položky,  $x$  je počet odpovědí v daném stupni položky a  $n$  je suma všech odpovědí v položce. Indexy byly zaokrouhleny na setiny.

2. Další úpravou byla polarizace dat pro orientační určení kvality komunikace dle obecných hodnot zjišťovaných teoretickým zkoumáním (kapitola 3 *Souhrn poznatků*) a pro komparaci mezi kategoriemi. Tak byly některé hodnoty indexů položek v intervalu převráceny. Například v třicáté položce (položka byla rozdělena na další položky [30a], [30b] a [30c]) byly intervaly upraveny takto:

Příklad: Indexy kladného smyslu položky [30a]: „Určitě mám zájem odstranit nedostatky ve svém neverbálním projevu“ byly ponechány ve výsledné hodnotě. Opačně to bylo u položky [30b]: „Obtíž je v tom, že zatím nevím jak na to“, kde obecně nejvíce hodnotíme stav stupněm 1, protože se jedná o jev nežádoucí neboli záporně orientován. Stejně jako položka [30a] byla polarizována položka [30c]: „Vím, že výborným řešením by byl videozáznam mého vystoupení a jeho rozbor“, kde se vyžaduje patřičný stav nejlépe 5, neboli statisticky alespoň nadprůměrný, což víme například z výzkumu Nelešovské (2003).

Podle bodu 2 byly upraveny všechny položky pro přehled hodnot grafu obrázku 6, který nás informuje o výsledcích mezi kategoriemi a všemi položkami, a pro histogramy četností. Učinili jsme tak proto, abychom mohli čísla položek sčítat podle potřeby a dostali tak jednosměrnou hodnotu, v tomto případě kladného smyslu. Tabulka, ze které graf na obrázku 6 čerpal data je uvedena v příloze (tabulka 4).

### ***Rozdělení položek do kategorií části A a B dotazníku***

Ve zpracování části A a B jsme se dále zaměřili podobně jako autor dotazníku Svatoš (in Svatoš, Jirásková, & Kremzová, 2012) na vyhodnocení kategorií. Stanovili jsme pět kategorií, a to:

- 1) hodnocení a sebehodnocení verbální kvality respondentů,
- 2) hodnocení a sebehodnocení paralingvistických projevů respondentů,
- 3) hodnocení a sebehodnocení extralingvistických projevů respondentů,
- 4) míru respondentské sebereflexe a
- 5) charakter schopností respondentů interakce s okolím.

Takové rozdělení nám přináší nejen dobrý přehled pro zjištění absolutních hodnot indexů jednotlivých kategorií (ty nelze korektně poměřovat a přesně zobecnit), ale údaje právě ve vzájemných relativních hodnotách. Pro toto srovnání byl vytvořen sloupcový graf z aritmetických průměrů indexů jednotlivých kategorií.

### ***Vytvoření histogramů četností položek***

Pro lepší přehled některých zajímavých výsledků části A a B dotazníku byly vytvořeny histogramy četností jednotlivých položek, u kterých můžeme pozorovat strmosti a symetrické a nesymetrické špičatosti. Grafy mají zobrazeno dvoubarevné pozadí s plynulým přechodem, kde zelená barva označuje stav žádoucí a barva oranžová stav nežádoucí. Polarizace těchto kvalit byla určena stejně jako indexy položek pro graf na obrázku 6 (viz bod 2 této kapitoly).

### ***Rozdělení podle témat otevřených položek části C dotazníku***

V otevřených položkách části C dotazníku studenti volně odpovídali na otázky. Každá taková odpověď obsahovala užší témata komunikace. Na základě těchto odpovědí jsme sestavili osm kategorií různých témat, které vyplynuly z volných odpovědí respondentů. Zdůrazňujeme, že se někteří respondenti vyjadřovali jednou položkou k více tématům, takže přispěli odpovědí do více kategorií. Interpretace tak vychází z četností a významu odpovědí každé kategorie. Tyto odpovědi byly analyzovány, kvantifikovány, statisticky zpracovány a zobecněny.

## 6 Výsledky

Následující tabulkou uvádíme pro přehled základní data, jež jsou sumárem údajů přímo vstupujících do průzkumu. Každá buňka tak znázorňuje „sumu stupňů položky“ ze všech dotazníků. Tabulky 1 a 2 jsou pro přehlednost a účel rozděleny barevně na části podle kategorií.

Tabulka 1 zpracovává 3023 položek ve 150ti buňkách. Třicet položek z dotazníku je rozděleno na padesát sloupců pro všechny dílčí položky. Pět řádků rozděluje stupně podle souhlasu se zněním věty s položkou, kde 1. stupeň znamená naprostý nesouhlas a 5. stupeň naprostý souhlas.

Tabulka 1. Základní tabulka dat – sumář všech položek

Stupeň	Položky															
	1	2	3a	3b	4a	4b	5a	5b	5c	5d	6	7	8a	8b	8c	9a
1. stupeň	1	3	2	0	15	17	2	21	31	11	4	18	15	9	3	20
2. stupeň	4	9	3	8	29	18	14	23	21	14	5	18	13	16	12	18
3. stupeň	16	17	16	25	11	15	19	10	7	18	12	14	21	20	17	15
4. stupeň	28	20	24	22	5	7	14	4	1	10	19	9	8	12	23	5
5. stupeň	12	12	13	2	1	4	12	3	1	7	20	2	4	4	6	2
Σ položek	61	61	58	57	61	61	61	61	61	60	60	61	61	61	61	60

pokračování →

Stupeň	Položky																
	9b	10a	10b	11a	11b	11c	12a	12b	12c	13a	13b	14	15	16a	16b	17	18
1. stupeň	13	7	2	4	3	8	12	23	6	14	10	11	18	9	6	7	20
2. stupeň	20	17	2	11	8	16	21	14	16	14	16	11	17	13	12	15	12
3. stupeň	21	14	13	9	15	22	14	14	10	16	16	16	18	23	22	19	10
4. stupeň	4	17	18	20	21	6	9	8	12	11	15	14	7	10	10	16	9
5. stupeň	3	6	26	17	14	8	5	2	17	6	4	9	0	5	8	3	9
Σ položek	61	61	61	61	61	60	61	61	61	61	61	61	60	60	58	60	60

pokračování →

Stupeň	Položky																
	19	20a	20b	21	22	23	24	25	26	27a	27b	28	29a	29b	30a	30b	30c
1. stupeň	22	10	6	15	9	5	22	3	5	5	9	4	5	9	4	5	6
2. stupeň	18	17	17	20	19	11	12	6	10	23	22	12	12	14	0	10	8
3. stupeň	8	16	18	18	17	25	17	13	16	12	18	17	9	14	6	21	15
4. stupeň	9	12	13	5	10	14	5	26	25	15	7	20	15	16	9	8	9
5. stupeň	4	6	6	3	6	4	4	13	5	5	5	8	20	5	41	17	23
Σ položek	61	61	60	61	61	59	60	61	61	60	61	61	61	58	60	61	61

vysvětlivky barev →

### Vysvětlivky barev podle kategorií:

- 1) hodnocení a sebehodnocení verbální kvality respondentů
- 2) hodnocení a sebehodnocení paralingvistických projevů respondentů
- 3) hodnocení a sebehodnocení extralingvistických projevů respondentů
- 4) míra respondentské sebereflexe
- 5) charakter schopností respondentů interakce s okolím

## 6.1 Interpretace výsledků indexů položek

Do následující tabulky byly vloženy indexy položek intervalu  $\{0;1\}$ . Znamená to, že středový index je 0,5; nižším číslem je tedy statistický nesouhlas se zněním položky a u vyššího čísla je to naopak statistický souhlas. Dále byly vytvořeny histogramy četností nejzajímavějších položek. Šlo nám o zpřehlednění a zvýraznění výsledků. Můžeme si všimnout různých symetrických a nesymetrických strmostí, zřejmě podle obecné jednoznačnosti významu otázky, či naopak respondentské opatrnosti v položkách nejednoznačných nebo složitějších. Některé zajímavé grafy jednotlivých položek jsou uvedeny také mimo tuto kapitolu v příloze.

Tabulka 2. Indexy položek

1	2	11a	11b	11c	12a	12b	12c	30a	30b	30c
0,69	0,62	0,64	0,64	0,46	0,39	0,30	0,57	0,85	0,59	0,64

3a	3b	4a	4b	5a	5b	5c	5d	6	7	8a	8b	8c	9a	9b	10a	10b
0,69	0,58	0,29	0,35	0,58	0,27	0,17	0,45	0,69	0,45	0,38	0,44	0,57	0,30	0,35	0,49	0,76

13a	13b	17	20a	20b
0,42	0,45	0,43	0,45	0,48

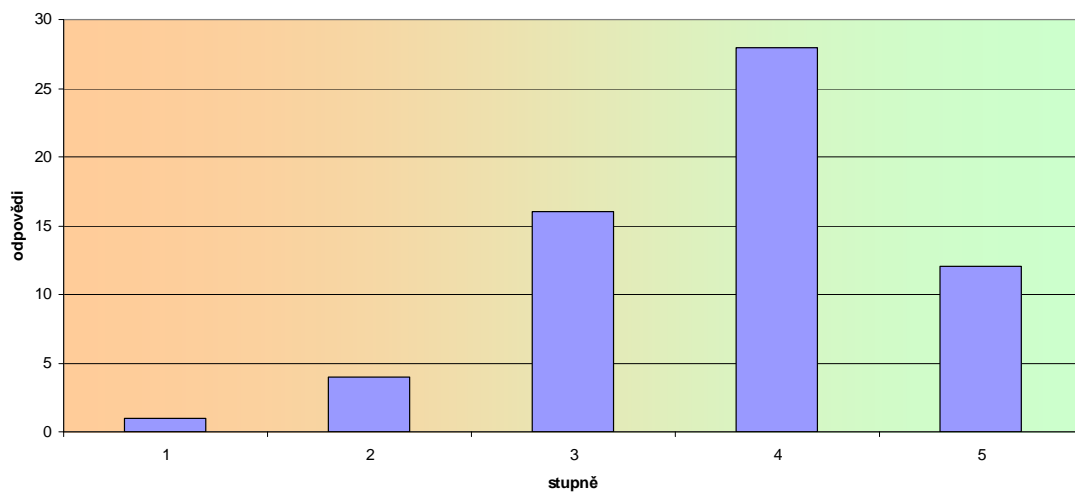
14	15	16a	16b	18	19
0,50	0,31	0,45	0,51	0,40	0,34

21	22	23	24	25	26	27a	27b	28	29a	29b
0,34	0,44	0,50	0,32	0,66	0,56	0,47	0,41	0,57	0,64	0,47

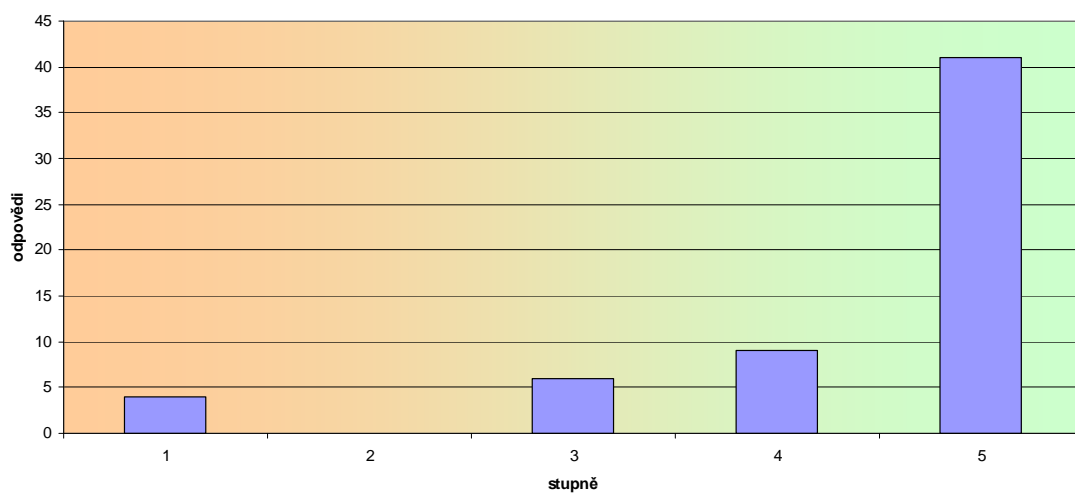
Hodnoty indexů položek v tabulce 2 můžeme interpretovat takto:

### Výsledky míry sebereflexe

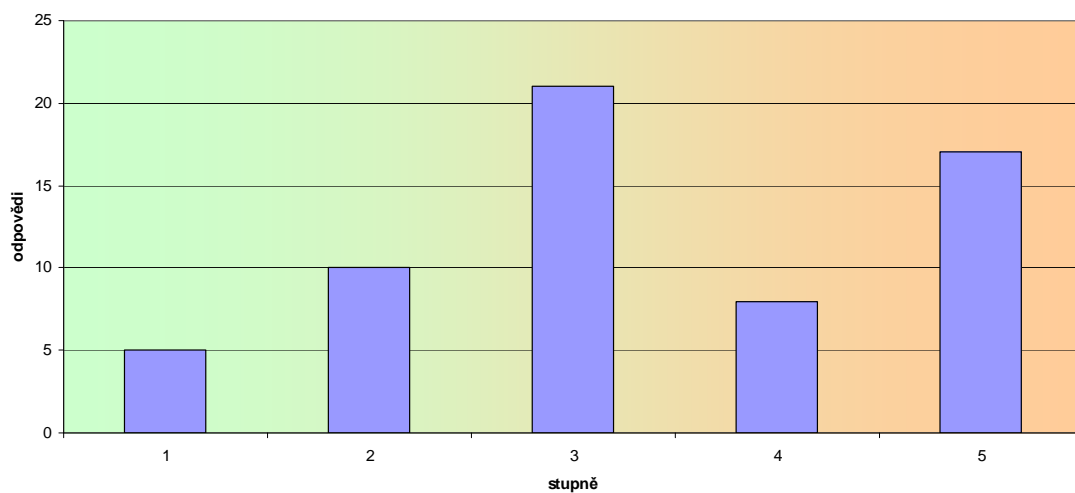
Vysoké indexy položek 1 a 30a nás potěšily. Informují o velkém zájmu respondentů zabývat se svými komunikativními projevy a o vizi jejich budoucím zkvalitnění. Ovšem v položce 30b je index v opačném smyslu, takže statisticky „většina“ respondentů neví, jak odstranit nedostatky v komunikaci, resp. v neverbálním projevu. O vyšší míře respondentské sebereflexe nás ujišťuje také index položky 2. Studenti se také často připravují na důležitější setkání a zvažují, co řeknou a jak to řeknou [p11a] a vžívají se do představy, jaké to bude [p11b]. Méně už si připravují vhodná slova [p12a] a méně se radí se svými známými [p12b] (viz obrázky 1 až 3 níže a 7 až 10 v příloze).



Obrázek 1. Histogram četností položky 1 – sebereflexe



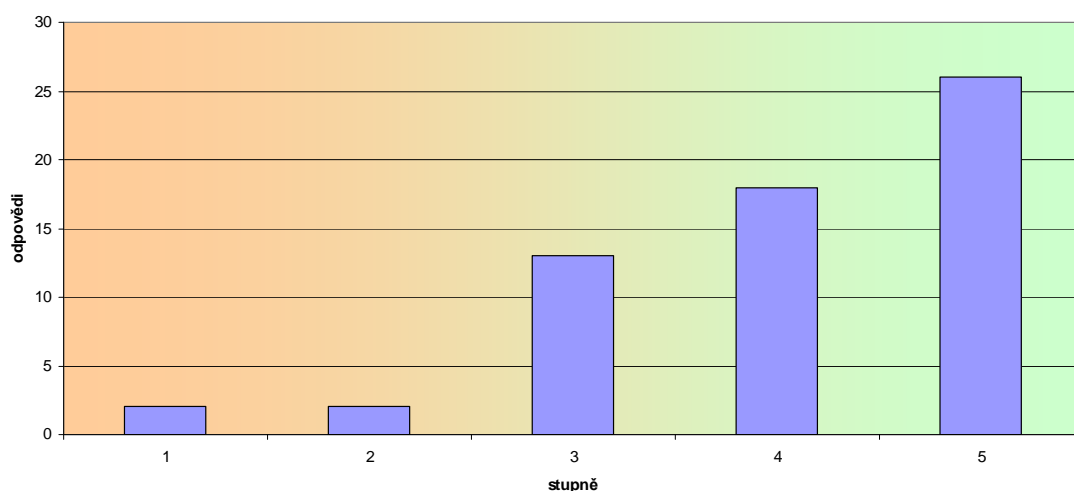
Obrázek 2. Histogram četností položky 30a – sebereflexe



Obrázek 3. Histogram četností položky 30b – sebereflexe

### Schopnosti interakce respondentů se svým okolím

I v této kategorii jsme byli mile překvapeni, a to položkou 10b (obrázek 4), ve které studenti uvažovali v kladném smyslu o potřebě naslouchat. Dále si jsou vědomi důležitosti obhájit svůj názor [p3a] a o správnosti svého názoru ty druhé přesvědčit [p3b]. Vysoký index zastupuje také položku 6 (obrázek 11 v příloze), která tvrdí, že zlepšit komunikaci lze vyjasněním si vlastního cíle sdělení, logickým myšlením, event. rétorickým uměním. S tím, že toto nelze ovlivnit nácvikem a přípravou, statisticky rozhodně nesouhlasí „většina“ respondentů [p7] (obrázek 12 v příloze), což hodnotíme jako uspokojivé.



Obrázek 4. Histogram četností položky 10b – schopnost interakce

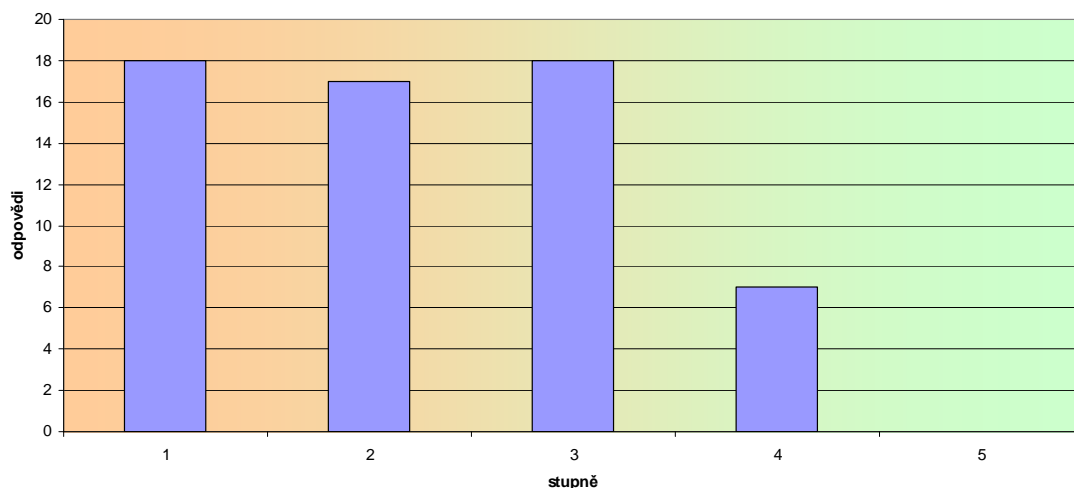
### Hodnocení respondentů své verbální kvality

U hodnocení verbálních projevů jsme se nesetkali s indexy tolik vzdálenými od středu, tak jako u předešlých výsledků. Nejmenší problémy mají respondenti se svou slovní zásobou [p13a]. Podobně je tomu u položky 17, kdy studenti nesouhlasí s tím, že vytváří tak trochu zmatek v komunikaci tvorbou složitějších souvětí. Položka 20a (obrázek 13 v příloze) nám říká, že jsou respondenti opatrní, při nervozitě spíše nejistí. Opatrní jsou i v tom, že řeči zvládnou i to nejnáročnější setkání [20b] (obrázek 14 v příloze). Tam je však index velice blízký středové hodnotě.

### Hodnocení respondentů svých paralingvistických projevů

Nejnižší index je u položky 15 (obrázek 5), což nám říká, že respondenti kvalitu svého hlasu vyslechnutého ze záznamu hodnotí záporně. Studenti však nemají problémy s děláním přestávek v řeči [p16a]. Svou dynamiku slovního projevu hodnotí téměř průměrně [p16b]

a výslovnost zcela průměrně [p14]. Respondenti spíše nesouhlasí s tím, že se jen ojediněle zadýchali při veledůležitém setkání [p18] a také nemají problémy se zesílením hlasu podle potřeby [p19].



Obrázek 5. Histogram četností položky 15 – paralingvistické projevy

#### Hodnocení respondentů svých extralingvistických projevů

Nejjistější jsou studenti ve zrakovém kontaktu [p25] (obrázek 15 v příloze) a také nemají větší obtíže s pohybovým projevem, kde je v položce 21 odmítají (obrázek 16 v příloze). Velmi uvažují o nutnosti podání ruky při důležitém setkání [p29a], ale poznat z doteku o koho jde, už jsou opatrnější [p29b]. Respondenti spíše nesouhlasí, že nejsou upozorňováni na nepříjemnou gestikulaci [p24], čemuž přispívá skutečnost vyjádřená podprůměrným indexem položky 22. Studenti přiznávají vyšší napětí při komunikaci [p26], ale vesměs nemají problém s přirozenou polohou paží [p27b]. Respondenti také citlivě uvažují o proxemice [p28].

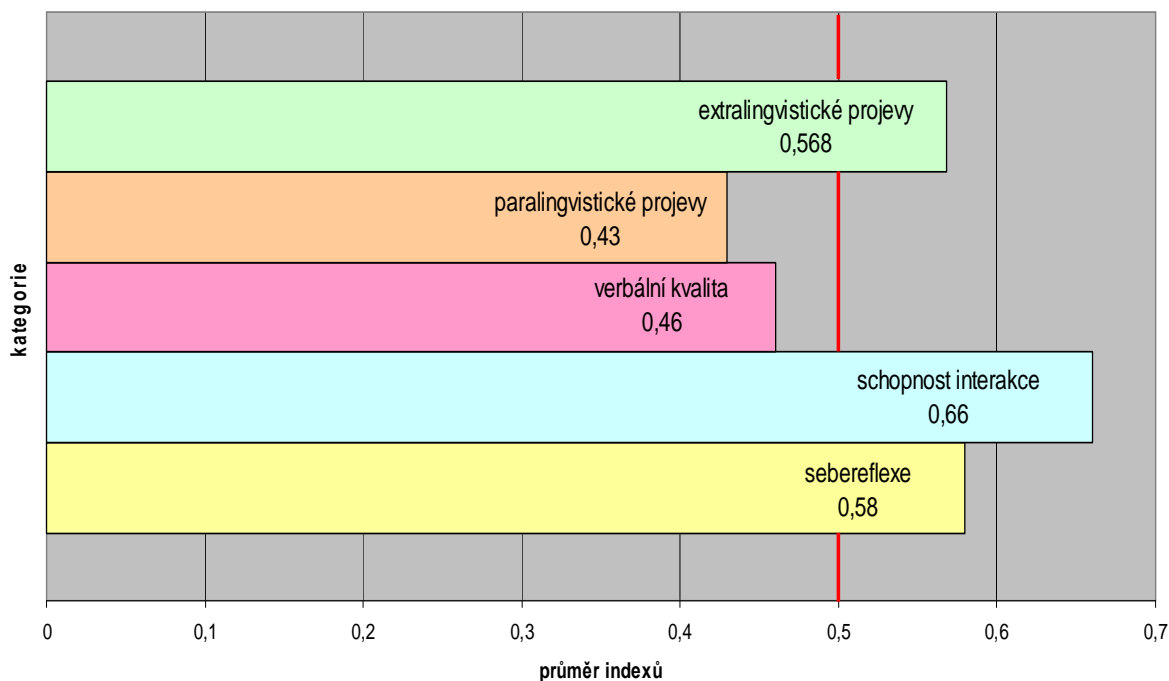
## **6.2 Porovnání sebehodnocení mezi kategoriemi**

Abychom zjistili určitou úroveň komunikativních dovedností podle hodnocení respondentů a mohli komparovat kategorie, obrátili jsme u otázek záporného smyslu hodnoty indexů v intervalu. Pro upřesnění ještě doplníme text z kapitoly 5.2 *Zpracování dat*: Tak například smysl věty první položky znějící: „Velice často přemýšlím o tom, jak se chovám k druhým lidem, jak oni ke mně“, považujeme za kladný, protože při kladném hodnocení je na základě takové sebereflexe velká pravděpodobnost, že bude student schopen na sobě pracovat, anebo že má nad interakčními vztahy alespoň určitou kontrolu. Opačně je tomu



například u věty položky [5d], která zní: „... a doslova utrpením je pro mě povídat před větším počtem cizích lidí a vnímat, jak se na mě dívají a sledují mou řeč“, kde jsme hodnoty obrátili.

Pro znázornění výsledků jsme sestavili graf, který nám vyobrazil výsledky celkového hodnocení podle kategorií.



Obrázek 6. Výsledky podle kategorií

Graf (obrázek 6) nám především všech pět kategorií poměruje. Hodnoty uvedené ve vodorovných sloupcích jsou průměrem všech hodnot v dané kategorii (data viz tabulka 4 v příloze). V tomto zobrazení nás korektně informují o poměru mezi kategoriemi a ukazují například, že ve třech tématech se respondenti dostali do nadprůměrných čísel, což hodnotíme obecně jako uspokojivé. Z uvedeného lze také vyčíst, že podle sebehodnocení si studenti nejhůře vedou v paralingvistických projevech, zatímco naopak vlastní hodnocení schopností interakce s okolím je relativně velice pozitivní. Toto můžeme tvrdit i s vědomím toho, že se respondenti vždy o něco sebehodnotí kladněji, jak je zjišťováno. I přesto můžeme být s výsledky spokojeni právě velmi vysokou mírou sebehodnocení schopnosti interakce s okolím, což svědčí o určitém sebevědomí respondentů. Naopak míru pokory vidíme v sebehodnocení paralingvistických a verbálních kvalit, se kterými se však dá za vhodných podmínek dobře pracovat.

### 6.3 Interpretace výsledků otevřených položek

Pro vyhodnocení otevřených položek části dotazníku C jsme určili osm kategorií podle vybraných tematických okruhů, které vyplynuly ze znění odpovědí. Výsledky jsme tak kategorizovali podle zaměření na téma a podle obecného významu. K těmto korektním výsledkům uvádíme ještě počet formálně nesprávných odpovědí.

#### *Seznam kategorií:*

1. kategorie: obecná a životní témata, témata chování, jednání a vystupování
2. kategorie: témata sebereflexe a rozvoje osobnosti
3. kategorie: témata sociální a manažerské úspěšnosti
4. kategorie: paralingvistické dovednosti
5. kategorie: extralingvistické dovednosti
6. kategorie: verbální dovednosti
7. kategorie: umění naslouchat, empatie, „být klidný“ při komunikaci
8. kategorie: dobře ovládat své myšlenky, uvažovat logicky

V položce [31] respondenti měli uvést, v čem by jim mohla být přínosná výuka komunikativních dovedností. Odpovědi k položce [32] studenti uvádí své uspokojujivé komunikační projevy a do položky [33] studenti vyjmenovali ty projevy, ve kterých by se chtěli zlepšit.

Tabulka 3. Množství odpovědí podle témat a položek vypisovací části dotazníku

Položka	Kategorie podle témat							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
31	31	14	20	6	5	7	1	6
32	17	0	17	22	18	15	16	9
33	11	18	28	21	18	15	3	9

Doplňk – formálně nesprávné odpovědi (počet):

k položce [31]: ano – 8x, ne – 4x

k položce [32]: ano – 1x, nevím – 3x

k položce [33]: ano – 1x, ne – 2x

Na základě výsledků v tabulce 3 jsme zjistili, že většině studentů by výuka komunikativních dovedností měla být obecně přínosná v životních situacích a měla by jim pomoci v jednání a vystupování (položka 31). Dost často se také pamatovalo na sociální a manažerskou úspěšnost. Naopak jen jeden respondent se kladně vyjádřil k tomu, že výuka a nácvik komunikace mu pomůže při naslouchání a empatii.

Hodnotami v položce [32] se respondenti jako k uspokojivému chování nejčastěji vyjadřovali o paralingvistických dovednostech. Hodnoty v dalších tématech jsou téměř ve srovnatelné míře, potěšila obsazenost v tématu naslouchání, znatelně menší mírou je zastoupena položka logického myšlení a o tématu sebereflexe a rozvoje osobnosti se žádný student nezmínil.

Položkou [33] mělo velké zastoupení téma sociální a manažerské úspěšnosti, ve kterých by se chtělo zlepšit 28 studentů. Následují paralingvistické dovednosti a za nimi dvě kategorie: extralingvistické dovednosti, potom sebereflexe a osobnostní rozvoj. Stejně jako u položky [31] je nejméně zmiňováno téma naslouchání, empatie či klid při komunikaci, které si přejí zlepšit jen tři respondenti.

K výsledkům vypisovací části C dotazníku doplňujeme ještě některé postřehy:

Jako zajímavý fakt uvádíme, že přibližně třetina respondentů se shodovala v tématech položek [32] a [33], což znamená, že se studenti chtějí nadále vzdělávat i v těch projevech, u kterých si jsou vcelku jisti a určili je jako docela uspokojivé (podle znění položky). Vzdělávat se nadále ve specifických dovednostech, které už mají dobrý základ, a dostávat se tak dál a dál, je motivující, kdežto začínat úplně od začátku či „pilovat“ to těžké, co mi nejde, spíše odrazuje. Tento výsledek lze ještě interpretovat tak, že někteří respondenti si jsou svých kvalit vědomi, kdežto o svých nedostacích z jiných kategorií nevědí, tak uvádí ty vědomé, protože zdokonalovat se dá téměř donekonečna.

V položkách [31] a [32] se často vyskytlo slovo „úsměv“. Někdy vycházelo z kontextu sociální komunikace ve smyslu zaujmout a navodit příjemné klima v interakci. Vždy jsme je zařadili do kategorie neverbální komunikace, protože obecně všechny mimické projevy mají podobný význam, podobně jako všechny neverbální projevy včetně posturiky.

Ve dvou případech se studenti v položce [31] vyjádřili ke kvalitě výuky, což považujeme za předpoklad. Ojediněle se vyskytl v této položce také názor, že teoretický nácvik je vhodný pro začínající studenty a dále je důležitá praxe, což je obecně platné v jakékoli kognitivní disciplíně.

## 7 Diskuse

V praktické části práce nám nejde o převratné závěry, ale o informace vedoucí k lepšímu pochopení studentů, k přehledu jejich postojů ke komunikativním dovednostem, k lepší představě o jejich výše motivace případně ke zjištění jejich názorů. Dává přehled i jím samým. Někteří studenti po předložené nabídce mít výsledky k dispozici projevíli zájem o jejich zaslání.

V metodice byl popsán způsob sběru dat a bylo upozorněno na to, že se šetření neopírá o hypotézu. Je tomu tak proto, že jsme nestanovili výzkumný problém a zajišťovali jsme z terénu informace pouze k objasnění výzkumných otázek a k doplnění teoretické části. Přesto považujeme výsledky výzkumně cenné, které mohou posloužit k další práci.

Uvědomujeme si zároveň, že námi uvedené hodnocení je pouze orientační, tak jak to například upřesňuje Gavora: „Meranie je prisudzovanie čísel (symbolov, niekedy slovných označení) výsledku. Je to systematický a viac-menej štandardizovaný a pokiaľ možno presný postup (...) Meranie sice súvisí s hodnotením, ale ono samotné hodnotením nie je. Číselný údaj zistený meraním ešte nevytvára o tom, či je kvalita žiaka uspokojivá alebo neuspokojivá. Meraním sa totiž neprisudzuje (vzdelávacia, výchovná) hodnota výsledku žiaka“ (2010, 239-240). Přesto si dovolíme konstatovat, že po polarizování číselných výsledků, které jsme provedli, má hodnocení jasný význam. Opírá se totiž o zjištění z mnoha cenných zdrojů a výzkumů uvedených v teoretické části *3 Souhrn poznatků*; mimo to vychází z běžného a uvědomovaného společenského paradigmatu. Pokud bychom měli zjišťovat skutečnou standardizovanou kvalitu studenta, museli bychom hodnotu zjišťovat „...až porovnaním výsledku merania so vzdelávacím/výchovným kritériom. Až vtedy možno hovoriť o hodnotení“ (tamtéž). To už je však nad rámec cíle naší práce, protože ten neměl zjišťovat kvalitu výuky a kvantitativně srovnávat komunikativní úroveň s vnější normou, ani neměl hodnotit studenty, což by podle statusu vysokoškolských studentů vyžadovalo zřejmě i jiný přístup.

Jak již bylo uvedeno ve výsledcích, relativně vysoký index schopnosti interakce s okolím může být způsoben respondentským nadhodnocením. Přiznat určité dílčí neúspěchy konkrétních problémů v komunikačních projevech je zřejmě snadnější nežli se podhodnotit v celkové úspěšnosti. Vzhledem k výsledku porovnání extralingvistických, paralingvistických a čistě lingvistických projevů z obrázku 6 si tróufáme tvrdit, že se studenti v konkrétních projevech nepodceňovali a odpovídali korektně. Nadprůměrný index extralingvistických

projevů může souviset i s určitou suverenitou jako u schopnosti interakce s okolím. Pokud nemá člověk problémy v interakci s okolím, zřejmě si poradí i s proxemikou, kinezikou, posturikou, snad i s gestikulací a celkovým vystupováním. Otázkou však zůstávají rétorské schopnosti zastoupené paralingvistickými projevy, ale především verbálním vyjadřováním. Tam jsme shledali velkou rezervu.

Výsledky šetření části C předloženého dotazníku by bylo vhodnější hodnotit kvalitativně. To je však vzhledem k množství odpovědí velký úkol. Pro tento rozsah práce a stanovené cíle nám postačí přehled kvantitativního zjištění. Ve srovnání kategorií části A a B dotazníku s částí C, nám nejvíce kolidují výsledky paralingvistických projevů. Příkládáme však větší váhu části A a B dotazníku, kde jsou kategorie a odpovědi předepsány. Respondent tak musí jednoznačně „a přesně“ rozhodnout pětistupňovou škálou, kdežto ve volném sdělení se snaží tak trochu „postěžovat“. Přesto nás takový rozdíl znepokojuje.

Mohli bychom teoretickou část přestavět a možná i zestručnit a zbývající množství energie věnovat skutečnému výzkumu a řešit tak jasně vytčený problém. Cílem práce je jak ucelený text, který má především informovat o teorii, tak orientační průzkum, který zjišťuje komunikativní úroveň studentů, byť ji nesrovnává s externí normou.

Orientační zjištění může posloužit jak učitelům, tak především studentům. Připouštíme, že by bylo lepší dotazníky nevyplňovat anonymně a archivovat je pro potřeby studentů. I přesto měli studenti možnost se seznámit s výsledky práce a porovnat je se svými odpověďmi. Toho využila téměř polovina respondentů. Pokud by se průzkum zopakoval stejnou technikou, mohly by být výsledky porovnány. Praktické šetření tak může posloužit také výhledově při dalším průzkumu.

## 8 Závěr

V teoretické části práce jsme se věnovali souhrnně základním aspektům komunikace. Kapitola 2 *Vymezení pojmů* upozorňuje na některé nepřesnosti při používání a vysvětlování základních názvů a nejfrekventovanějších slov. Připadá nám nejpřirozenější otevřít 3 *Souhrn poznatků* sociologickými tématy. Komunikace, interakce a z nich vznikající vztahy jsou vyloženě do tohoto tématu navádějící. Psychologie komunikace je řazena až za tyto témata a v práci jsou vlastně pouhým nástinem, protože literatury k psychologii mezilidské komunikace je v databázích a knihovnách k dispozici velké množství. Podobně tak obšírně nerozvádíme další podkapitoly a úmyslně nijak zvlášť nepopisujeme ani formy komunikace. Zásadním úkolem této práce bylo vyčlenit kapitoly pro přímé teoretické zkoumání reálných jevů bez zbytečného filozofování. Vyčleněním kapitol pedagogických a manažerských dovedností završujeme smysl práce, a ten je poukázat na využívání komunikativních dovedností v těchto okruzích. Za velmi důležitou část považujeme kapitolu 3.7 *Komunikace a osobnostní rozvoj*, která v textu sice není výrazně rozvedena, avšak svoji pozicí završuje teoretickou část a svým obsahem může být motivující k poznávání a rozvoji kvalitní komunikace – a tím velmi závažná. Účel průzkumu je orientační a spíše uvádí čtenáře do základů sběru dat a jejich zpracování.

V praktické části jsme zjišťovali úrovně lingvistických, paralingvistických a extralingvistických kvalit, které jsme porovnávali. V tomto srovnání se studenti nejlépe ohodnotili v „řeči těla“. Určité problémy přiznali v paralingvistických a verbálních kvalitách, jejichž indexy se dostaly pod průměr hodnocení. Můžeme být spokojeni se sebereflexí studentů. Úspěšnost interakce s okolím s relativně vysokým indexovým průměrem vyšla nejlépe. V otevřených položkách se studenti nejvíce zabývali obecnými tématy, spojovali slovo komunikace s tématy chování, jednání a vystupování a uváděli, že právě v tomto by jim nejvíce mohla napomoci výuka komunikativních dovedností. Ovšem nejvíce by se chtěli zlepšit v komunikaci pro lepší sociální vztahy a pro manažerskou úspěšnost.

Ovládat komunikaci v pracovním i osobním životě má čím dál vyšší význam, jak nám dokazují skutečnosti z teoretického poznání. Výuka komunikativních dovedností je pro studenty vysokých škol velice důležitá. Nejde o to, vést nějaký praktický rétorický kurz, ale seznámit posluchače s teorií a s praktickými návody. Velký význam spočívá v obecném pojetí. To znamená přednáškami dávat najevo důležitost komunikace a k tomu přikládat zkušenosti a návody. Po uvedeném průzkumu se lze zaměřit na určitá slabá místa a naopak

stavět na tom dokonalejším. To nemusí být návod jen pro lektory, ale může to být inspirace pro studenty. Vždyť přibližně polovina respondentů si vyžádala kontakt pro seznámení se s výsledky. Ostatně, k této skutečnosti nám napovídá hodnocení sebereflexe. Vůči těmto studentům má význam se komunikativními dovednostmi zabývat a je žádoucí motivovat ostatní kolegy. Doporučujeme takové průzkumy opakovat a vyhodnocovat. Možná by stálo zvážit zařazení výsledků průzkumu do studentského portfolia.

## **Souhrn**

Práce shrnuje teoretické poznatky z problematiky mezilidské komunikace z tuzemských zdrojů. Vysvětluje základní pojmy, zabývá se sociálními vztahy a interakcí. Neopomíná ani psychologii komunikace se zaměřením na osobnost, analýzu vztahů a emoce. Stručně vysvětluje účel a způsob komunikace a přenos informací. Standardně rozvíjí všechny nejpoužívanější formy verbální i neverbální komunikace. Specifikou textu je rozsáhlá podkapitola Úroveň komunikativních dovedností v praxi, která je dále rozdělena na části pedagogických a manažerských dovedností. Závažná podkapitola je Komunikace a osobnostní rozvoj.

Praktickou částí je orientační průzkum komunikační úrovně studentů na Fakultě tělesné kultury UP Olomouc. Byly porovnány kategorie podle způsobu komunikace (lingvistické, paralingvistické a extralingvistické). Dále byla u respondentů vyhodnocena míra sebereflexe a schopnost interakce s okolím. Polarizace indexů umožnila statisticky zpracovat výsledky obecně a zjistit tak míru sebehodnocení podle společenského významu.



## **Summary**

The paper summarizes the theoretical knowledge of the problems of interpersonal communication from domestic sources. It explains the basic concepts dealing with social relationships and interactions. It does not neglect the psychology of communication, focusing on personality, analyze relationships and emotions. Briefly explain the purpose and method of communication and transmission of information. By default, the slowest developing all the most common forms of verbal and non-verbal communication. The specificity of the text is extensive subchapter the Level of communication skills in practice, which is further divided into parts the teaching skills and management skills. Serious subchapter is the Communication and personal development.

The practical part is the orientation of level of communication research students at the Faculty of Physical Culture, UP Olomouc. Categories were compared by means of communication (linguistic, paralinguistic and extralinguistic). Further, the respondents evaluated the rate of self-reflection and the ability to interact with others. Polarization indices allow statistical processing results in general and to find out the value by social importance.

## Referenční seznam

- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Boothman, N. (2004). *Trénink obchodní komunikace*. Praha: Portál.
- Bird, D. (2004). *Jak psát obchodní dopisy s nabídkou*. Brno: Computer Press.
- Dytrtová, R., & Krhutová, M. (2009). *Učitel: příprava na profesi*. Praha: Grada Publishing.
- Exnerová, S. (2008). *Komunikační dovednosti. Otázky a odpovědi*. Liberec: Technická univerzita.
- Fiala, J. (2006). *Analytická filozofie – úvod*. Plzeň – Nymburk: O.P.S.
- Fiedler, J., & Horáková, J. (2005). *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Gavora, P. (2005). *Učitel a žáci v komunikaci*. Brno: Paido.
- Gavora, P. (2010). Diagnostikovanie a hodnotenie žiaka vo vyučovaní. In Z. Kolláriková, B. Pupala et al. *Předškolní a primární pedagogika. Predškolská a elementárna pedagogika*. Praha: Portál
- Goleman, D. (1998). *Práce s emoční inteligencí*. Praha: Columbus.
- Hanuš, R. (2007). *Vybrané kapitoly ke komunikačním dovednostem*. Olomouc: Hanex.
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Chromý, J., & Drtina, R. (2010). Vybrané souvislosti výuky a přenosového modelu komunikace. *Media4u Magazine*, 7(4), 90. Retrieved 25.1.2013 from the World Wide Web: <http://www.media4u.cz/mm042010.pdf>
- Chromý, J., Dvorak, D., Šmejcová, M., & Semeniuk, P. (2010). Vybraná didaktická pravidla v marketingové komunikaci v cestovním ruchu. *Media4u Magazine*, 7(3), 90. Retrieved 24.2.2013 from the World Wide Web: <http://www.media4u.cz/mm032010.pdf>
- Janoušek, J. (2007). *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada Publishing.
- Kašparová, E. (2006). Základní pojmy obecné sociologie. In I. Nový, A. Surynek et al. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Křivohlavý, J. (2010). *Povídej – naslouchám*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
- Kotler, F. (2005). *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books.
- Lukasová, A. (2003). *Formální logika v umělé inteligenci*. Brno: Computer Press.
- Machková, E. (2011). *Metodika dramatické výchovy*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Nakonečný, M. (1993). *Základy psychologie osobnosti*. Praha: Management press.
- Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.

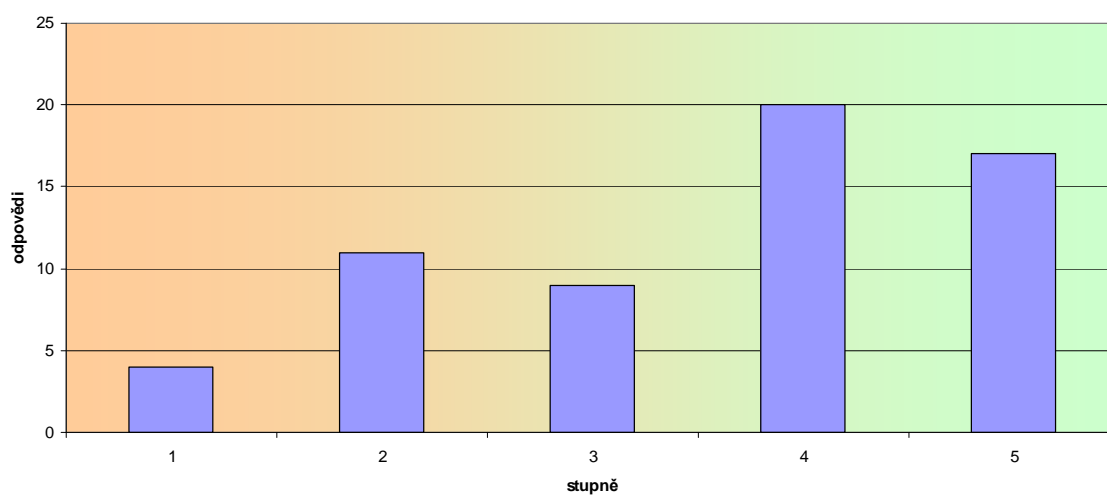
- Nakonečný, M. (2000). *Lidské emoce*. Praha: Academia.
- Naumann, F. (2002). *Umění konverzace*. Praha: Portál.
- Nelešovská, A. (2003). *Komunikativní dovednosti a objektivizace jejich pozorování a hodnocení*. Olomouc: Nakladatelství Olomouc.
- Plamínek, J. (2012). *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada Publishing.
- Reitmayerová, E., & Broumová, V. (2007). *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál.
- Semrádová, I. (2010). *Péče o jazyk a komunikaci. (Péče o logos jako smysluplnou řeč)*. Praha: Univerzita Karlova v Praze.
- Svatoš, T. (2009). *Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace*. Hradec Králové: GAUDEAMUS UHK.
- Svatoš, T., Jirásková, J., & Kremzová, V. (2012). Začínající studenti učitelství a jejich komunikační sebepojetí. Nálezy ze studentského portfolia. *Media4u Magazine*, 9(3), 7-10. Retrieved 9.4.2013 from the World Wide Web: <http://www.media4u.cz/mm032012.pdf>
- Šmajs, J. (2000). *Drama evoluce*. Praha: Hynek.
- Trnka, J. (2012). Sociální komunikace a rétorika – nejen teorie, ale především praxe. *Media4u Magazine*, 9(2), 23-24. Retrieved 25.1.2013 from the World Wide Web: <http://www.media4u.cz/mm022012.pdf>
- Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (2011). *Pragmatika lidské komunikace*. Brno: NEWTON Books.
- Zastávka, Z. (1998). *Vše, co není zakázáno, se nesmí. O logice formální i neformální*. Praha: Radix.

## Přílohy

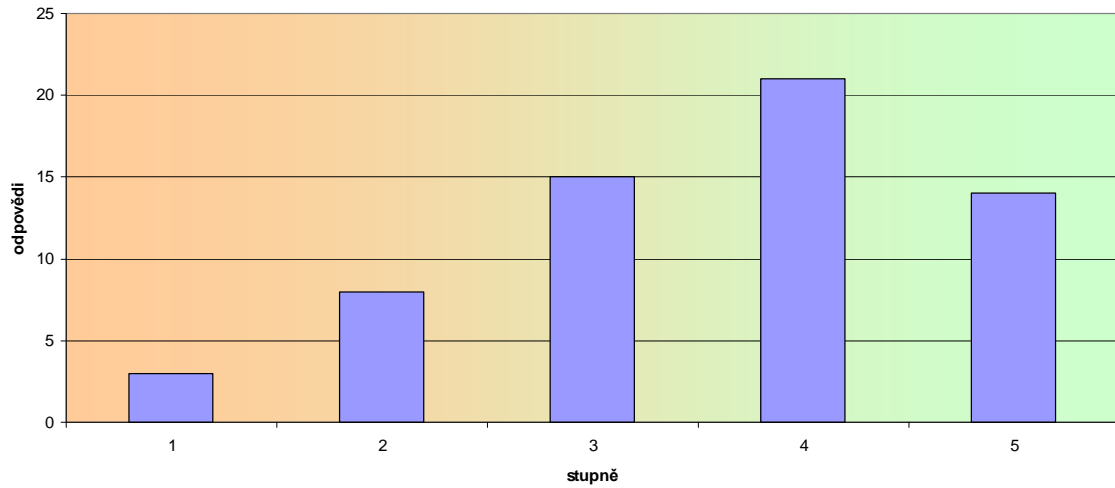
Tabulka 4. Výsledky s upravenými indexy (označeny lomítky)

položka	1	2	11a	11b	11c	12a	12b	12c	30a	30b	30c	průměr
index	0,69	0,62	0,64	0,64	0,46	0,39	0,3	0,57	0,85	/0,41/	0,64	0,58
položka	3a	3b	4a	4b	5a	5b	5c	5d	6	7		
index	0,69	0,58	/0,71/	/0,65/	0,58	/0,73/	/0,83/	/0,55/	0,69	/0,67/		
položka	8a	8b	8c	9a	9b	10a	10b	průměr				
index	/0,62/	/0,56/	/0,43/	/0,7/	/0,65/	/0,51/	0,76	0,66				
položka	13a	13b	17	20a	20b	průměr						
index	/0,58/	0,45	/0,57/	0,45	0,48	0,46						
položka	14	15	16a	16b	18	19	průměr					
index	0,5	0,31	/0,55/	0,51	0,4	/0,66/	0,43					
položka	21	22	23	24	25	26	27a	27b	28	29a	29b	průměr
index	/0,66/	/0,56/	0,5	/0,68/	0,66	/0,44/	/0,53/	/0,59/	0,57	0,64	0,47	0,568

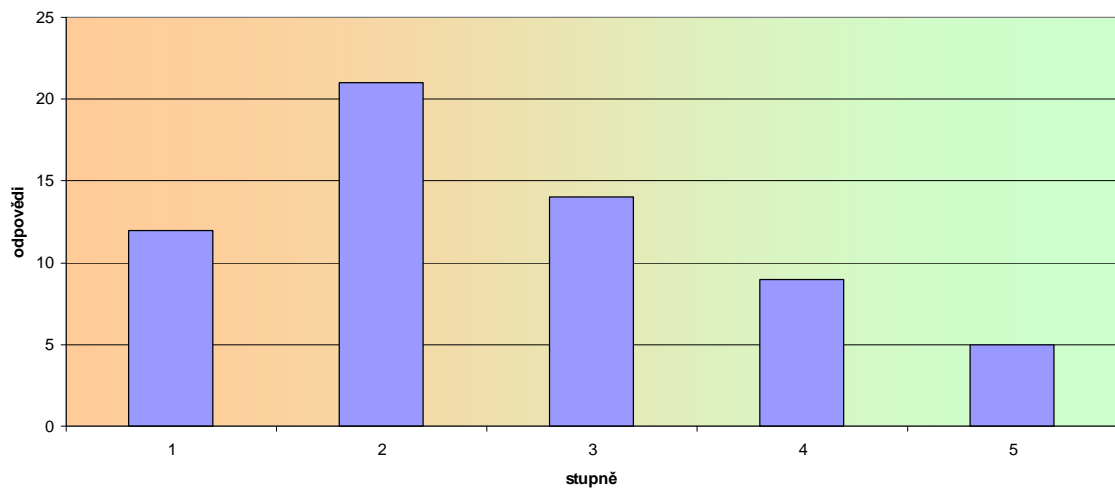
### Histogramy četností některých interpretovaných položek:



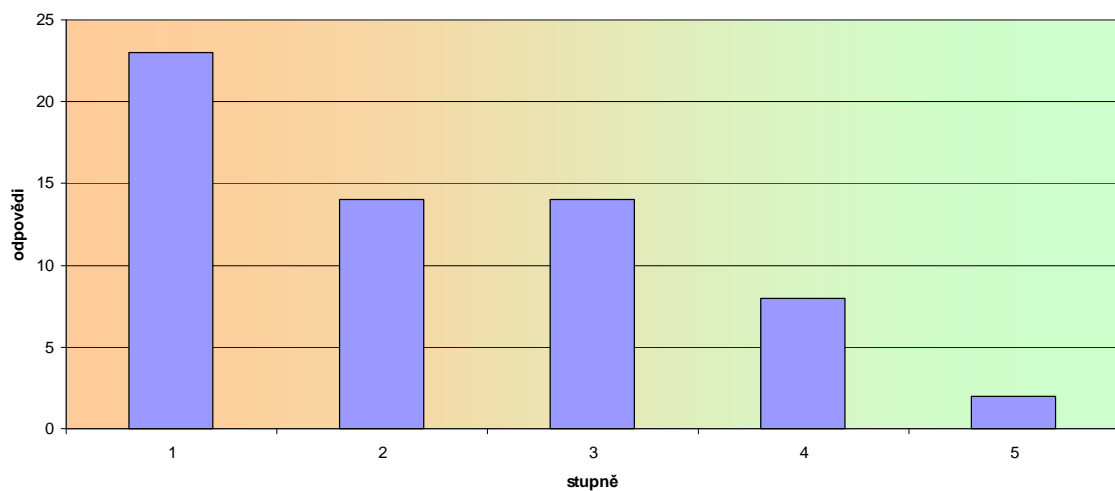
Obrázek 7. Histogram četností v položce 11a – sebereflexe



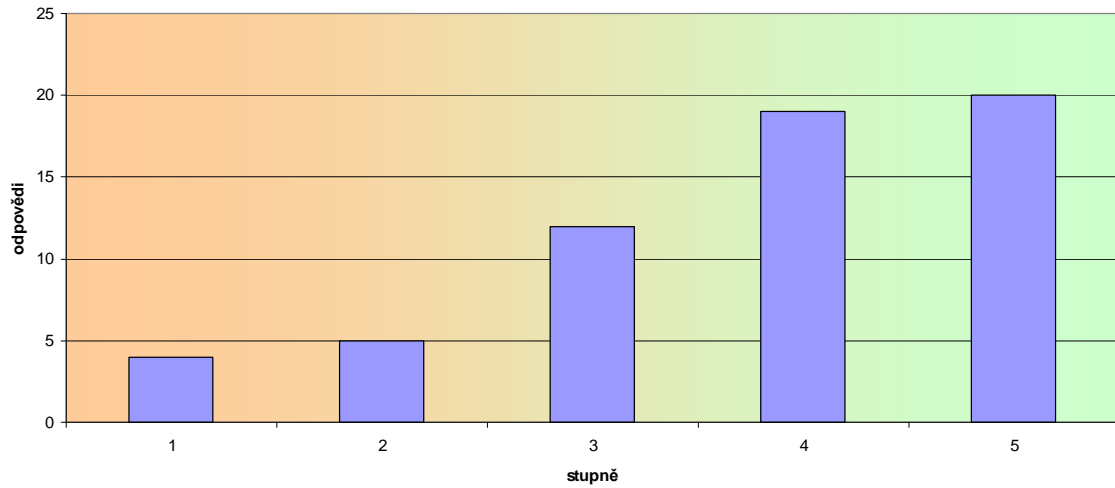
Obrázek 8. Histogram četností v položce 11b – sebereflexe



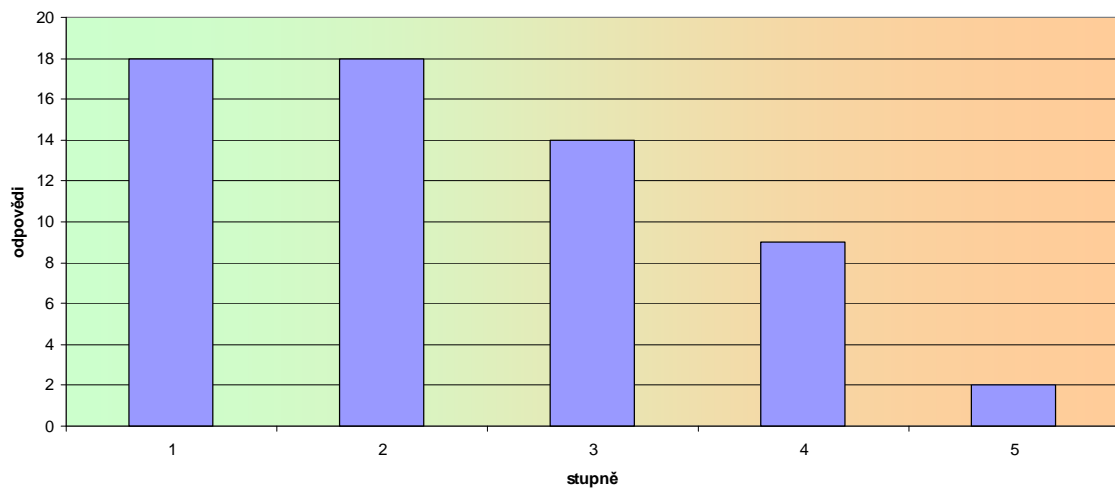
Obrázek 9. Histogram četností v položce 12a – sebereflexe



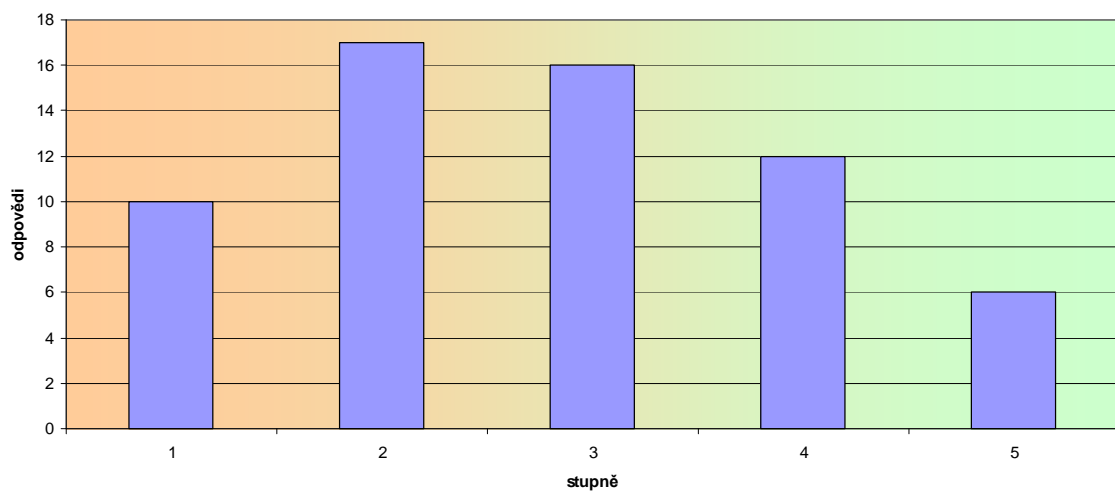
Obrázek 10. Histogram četností položky 12b – sebereflexe



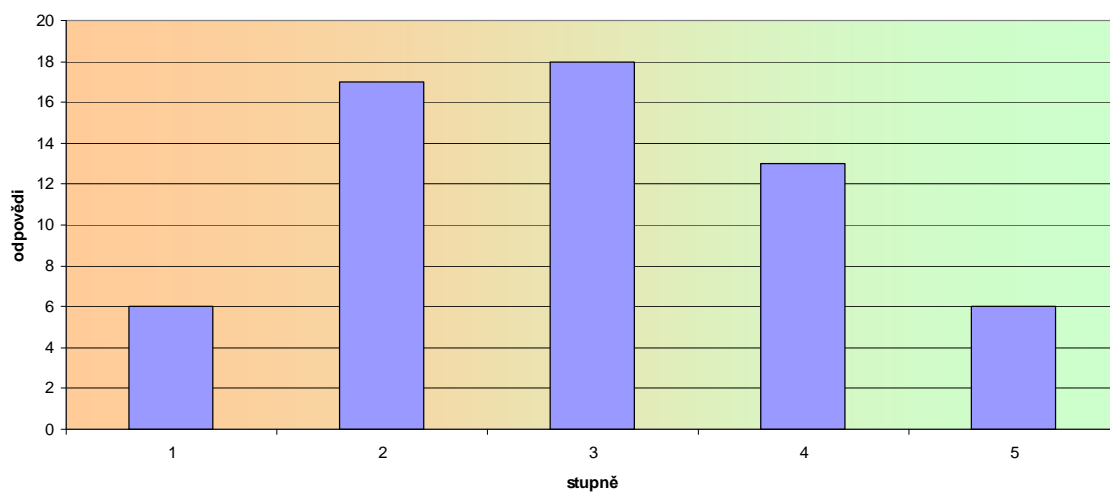
Obrázek 11. Histogram četností položky 6 – interakce s okolím



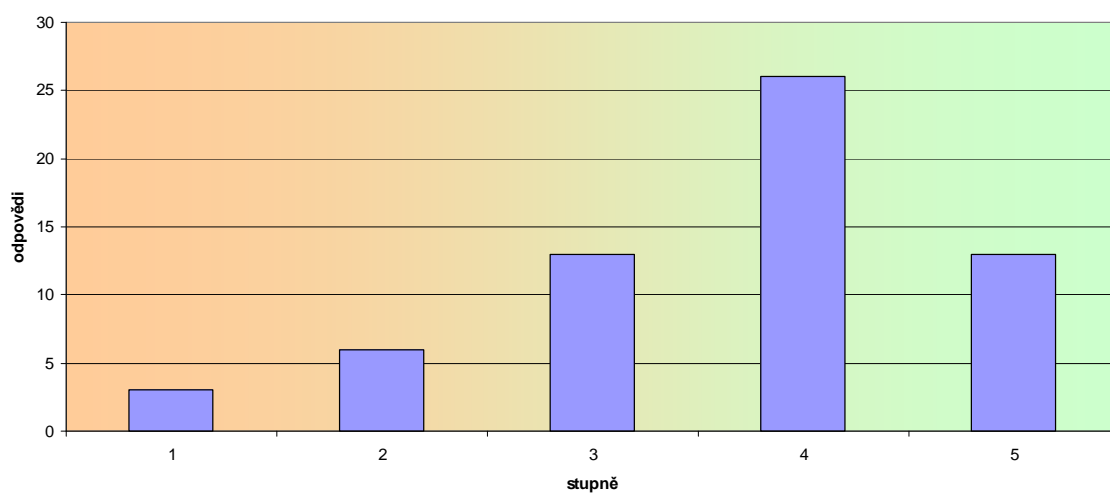
Obrázek 12. Histogram četností položky 7 – interakce s okolím



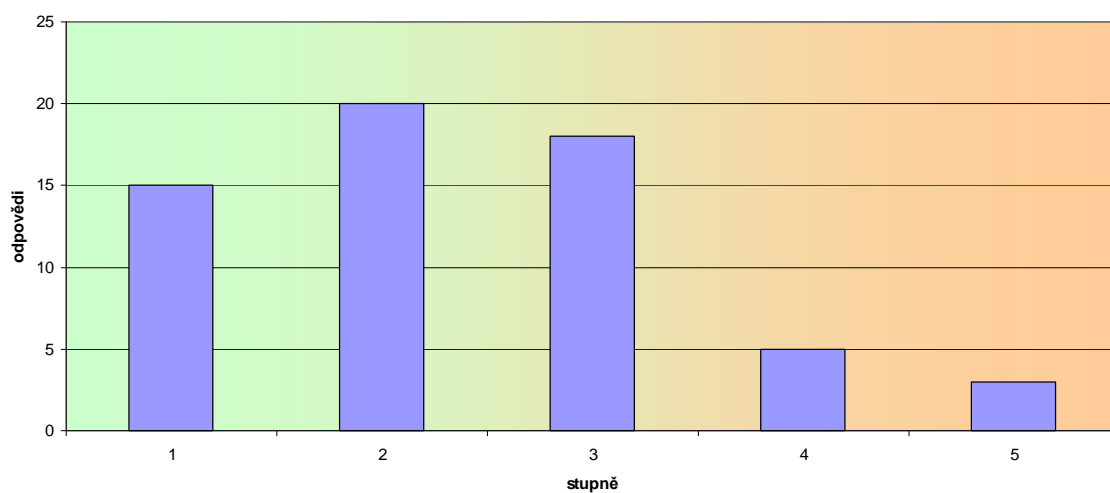
Obrázek 13. Histogram četností položky 20a – verbální kvalita



Obrázek 14. Histogram četností položky 20b – verbální kvalita



Obrázek 15. Histogram četností položky 25 – extralingvistické projevy



Obrázek 16. Histogram četností položky 21 – extralingvistické projevy

## **Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury**

### Dotazník komunikativních dovedností

Vážení kolegové, studenti,

předkládáme Vám dotazník, který je součástí pedagogického výzkumu úrovně komunikativních dovedností a žádáme Vás tímto o jeho vyplnění. Dotazník je anonymní. S jeho výsledky i s celým výzkumem můžete být na dotaz seznámeni.

Vlastní text dotazníku tvoří jednotlivé věty, s jejichž obsahem můžete, ale také nemusíte souhlasit. Za každým tvrzením nebo jeho částí je místo označené / /, do kterého zapíšete míru Vašeho souhlasu (nebo neshody) s uváděným tvrzením.

Míru shody vyjádříte jedním stupněm škály (od 1 do 5), kde stupeň 1 znamená naprostou neshodu a naopak stupeň 5 znamená naprostou shodu s obsahem věty. Jen část C dotazníku po Vás žádá jinou formu odpovědi.

Část A:

1. Velice často přemýšlím o tom, jak se chovám k druhým lidem, jak oni ke mně / /.
2. Stává se mi téměř pravidelně, že až po setkání (události, situaci) vím, jak na to, co jsem měl(a) říci, jak jsem se měl(a) zachovat / /.
3. Nemyslím si, že jsem paličatý(á), ale rád(a) stojím za svými názory / / a dovedu druhé lidi o nich přesvědčit / /.
4. Nu a pokud mě druzí nepochopí, je to především jejich vina, protože neumí být tolerantní k názorům jiných lidí / /. Obvykle nehledám chybu sám(a) v sobě, protože má komunikace je už na takové úrovni, že se s lidmi bez obtíží dorozumím / /.
5. Nejvíce mi vyhovují kontakty s rodiči a blízkými / /, méně jistý(á) se cítím mezi kamarády a známými / /, často nezvládám náhodná setkání s cizím člověkem ve vlaku – na ulici / / a doslova utrpením je pro mě povídat před větším počtem cizích lidí a vnímat, jak se na mě dívají a sledují mou řeč / /.



6. Myslím si, že při komunikaci s druhými lidmi je určitě nejdůležitější vědět, co chci sdělit a jak to chci sdělit, pak mě pochopí jakýkoliv posluchač – bez ohledu na věk, postavení či sociální roli / /.
7. Se schopností dorozumět se, umět komunikovat s druhým člověkem se lidé rodí / /, tady není nic platná žádná komunikační příprava.
8. Návuk sociálně komunikativních dovedností je neúčinnější, je-li individuální / /. Takováto příprava by mi vyhovovala proto, že bych se mohl(a) co nejvíce prosadit / /, a dostat co nejvíce příležitostí k upevnění komunikativních dovedností a odstranění chyb / /.
9. Kdybych si měl(a) vybrat mezi monologem (např. výklad, přednáška apod.) a dialogem (rozhovor, beseda), pak mi více „sedí“ určitě monolog / /. To proto, že je pro mě jednodušší a nehrozí nebezpečí nějaké všetečné otázky od posluchačů / /.
10. Více mi vyhovuje, když při dialogu s druhým člověkem (kterého i znám) jen naslouchám a čas od času se přidám nějakou poznámkou / /. Vždyť umění „naslouchat jiným“ je stejně tak důležité, jako projevovat své názory a druhé ovlivňovat / /.

## Část B:

Chvilí budu přemýšlet o tom, jaký(á) jsem, co si myslím o svém způsobu komunikace s druhými lidmi, a to především v těch situacích, když o něco jde (rozhovor, zkouška, schůzka apod.).

11. Před důležitějším setkáním (událostí) se zpravidla připravuji na to, co řeknu a jak to řeknu / /, dokonce se vžívám do představy, jaké to asi bude / /. V tomto směru rozhodně nejsem „improvizační typ“ / /.
12. V přípravě jdu často až tak daleko, že si připravuji vhodná slova / /, radím se se známými a blízkými o nejlepším postupu / / a dokonce uvažuji, co si vzít na sebe / /.
13. Často se mi stává, že při setkání „lovím“ vhodná slova, opakuji se a v duchu nadávám na svou slovní zásobu / /. Je to v těch případech, když moc myslím na toho, ke komu mluvím a co s ním „udělá“ má řeč / /.
14. Někdy bych si přál(a) lépe vyslovovat (aby mi druzí lépe rozuměli) / /.

15. Když jsem se slyšel(a) z magnetofonového či jiného záznamu, pomyslel(a) jsem si, že mám docela příjemný hlas / /.
16. Jen kdybych lépe používal(a) přestávek v řeči / /, abych zvýšil(a) celkovou dynamiku slovního projevu / /.
17. Také se mi často stane, že použiji k vyjádření obsahu sdělení příliš složitých souvětí / /, čímž vytvořím tak trochu zmatek v komunikaci.
18. Jen ojedinele se mi stalo, že jsem se při veledůležitém setkání „zadýchal(a)“, prostě jsem nemohla popadnout dech / /.
19. Čas od času také bojuji s tím, aby můj hlas byl slyšet všude, kde má (potřeba zesílit hlas) / /.
20. Ať však hovořím s kýmkoli, ať jsem sebevíce nervózní, mohu se vždy spolehnout na to, že můj slovní projev bude v podstatě plynulý a dostatečně jistý / /. Prostě věřím, že i to nejnáročnější setkání komunikačně zvládnou – alespoň v tom, co řeknu a jak to řeknu / /.
21. Daleko větší obtíže však mám s pohybovým projevem / /.
22. Při důležitějších setkáních např. nevím, co s rukama / /, co s nohama.
23. Druhý člověk na mém obličejí až moc snadno pozná, jak mi je a zda jsem nervózní nebo klidný(á) / /.
24. Ještě že mě druzí neupozorňují, že „máchám“ rukama (výrazně gestikuluji) / /.
25. V mém neverbálním projevu však není všechno jen špatné, zvládám dívat se na druhého člověka, a tak zrakem doprovázet to, co říkám / /.
26. Občas při rozmluvě s druhým člověkem cítím jakoby napětí v těle a nejsem uvolněný(á) / /.
27. V takovýchto situacích si zpravidla víc uvědomuji, že stojím moc toporně a strnule / /. Dát (postavit) ruce do přirozené polohy se mi příliš nedaří / /.
28. Při rozhovoru s druhým člověkem si jasně uvědomuji, jak jsme daleko od sebe a jaký vliv má vzdálenost na komunikaci / /.
29. Důležitější setkání zpravidla začínají i končí podáním ruky. Vnímám to záměrně / /, protože se mi často daří jen z doteků poznat „o koho jde“, poznat jeho vnitřní stav / /.
30. Určitě mám zájem odstranit nedostatky ve svém neverbálním projevu / /. Obtíž je v tom, že zatím nevím, jak na to / /. Víím, že výborným řešením by byl videozáznam mého vystoupení a jeho rozbor / /.

Část C:

31. Myslím si, že výuka sociální komunikace či komunikativních dovedností by pro mě osobně mohla být přínosná v (doplňte):

32. Ve svém osobním komunikačním chování považuji za docela uspokojivé tyto projevy (doplňte):

33. Konečně bych se v komunikaci s druhými lidmi chtěl(a) zlepšit především v těchto projevech (doplňte):

Děkujeme za Vaši ochotu a za Váš čas.