

Komunikační dovednosti

Vysoká škola ekonomie a managementu

2013

Komunikační dovednosti

Prof. PhDr. Ing. Lenka Hajerová Múllerová, Ph.D., MPH

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2013

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-86730-99-8

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Odborní recenzenti:

Prof. MUDr. Ladislav Pyšný, CSc., MPH

Ing. Zdeněk Šimek, Ph.D., MSc., MBA

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Jazyková a typografická úprava: Kateřina Sigmundová

OBSAH

PŘEDMLUVA.....	5
JAK POUŽÍVAT TENTO STUDIJNÍ TEXT	6
KAPITOLA 1: VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKOVÁNÍ.....	7
1.1 DEFINICE POJMU KOMUNIKACE	7
1.2 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	10
1.3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	15
KAPITOLA 2: SOCIÁLNÍ VNÍMÁNÍ, JÁ V KOMUNIKACI.....	19
2.1 VNÍMÁNÍ, SOCIÁLNÍ VNÍMÁNÍ.....	20
2.2 SEBEPOJETÍ A SEBEREFLEXE	33
2.3 POTŘEBY A JEJICH VYJADŘOVÁNÍ V KOMUNIKACI	37
2.4 KONTEXT A JEHO VÝZNAM V KOMUNIKACI	39
KAPITOLA 3: INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY	45
3.1 ROZDÍLY V CHOVÁNÍ LIDÍ.....	46
3.2 PREFERENČNÍ POSTOJE MANAŽERŮ.....	48
3.3 PŘISUZOVÁNÍ PŘÍČIN CHOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JEJICH VLIV NA MOTIVACI ..	51
3.4 TYPIZOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	53
3.5 POJETÍ ÚSPĚŠNÉHO PRACOVNÍKA	54
KAPITOLA 4: DIALOG.....	57
4.1 DIALOG, JEHO TYPY	58
4.2 VZTAHOVÉ ASPEKTY DIALOGU.....	61
4.3 POROZUMĚNÍ A DŮVĚRA V DIALOGU	63
4.4 VYTVÁŘENÍ POZITIVNÍCH VZTAHŮ	65
4.5 ASERTIVITA	66
4.5.1 Asertivita – vymezení pojmu	67
4.5.2 Asertivní práva	68
4.5.3 Asertivní techniky	71
KAPITOLA 5: PROBLÉMOVÁ KOMUNIKACE	75

5.1 BARIÉRY V KOMUNIKACI.....	76
5.1.1 Komunikační bariéry – vymezení pojmu	76
5.1.2 Vznik komunikačních bariér	79
5.1.3 Komunikační bariéry – význam zpětné vazby	80
5.2 MANIPULACE	81
5.2.1 Manipulace – vymezení pojmu	81
5.2.2 Manipulativní techniky a obrana proti jejich používání	83
5.3 KRITIKA	91
5.4 KONFLIKT	97
5.4.1 Vymezení konfliktu, legitimita konfliktu	97
5.4.2 Druhy konfliktů	100
5.4.3 Zvládání a řešení konfliktů	100
5.4.4 Komunikace s problémovými typy lidí	109
KAPITOLA 6: PŘESVĚDČOVÁNÍ A VYJEDNÁVÁNÍ	116
6.1 PŘESVĚDČOVÁNÍ	116
6.2 VYJEDNÁVÁNÍ	118
6.3 NÁTLAKOVÉ TAKTIKY.....	120
6.4 VYJEDNÁVACÍ STRATEGIE	124
6.5 POZIČNÍ VYJEDNÁVÁNÍ.....	125
6.6 TYPY VYJEDNÁVAČŮ	127
VZOROVÝ TEST	130
ZÁVĚR.....	135
SLOVNÍČEK POJMŮ	136
POUŽITÁ LITERATURA.....	147
REJSTŘÍK.....	152

PŘEDMLUVA

Komunikační dovednosti nás provázejí v osobním, pracovním i společenském životě, mnohdy spolurozhodují o naší prožívané radosti, úspěchu a spokojenosti, či naopak. Komunikační dovednosti vycházejí nejen z našeho osobnostního vybavení, které je podmíněno jak vrozenými vlastnostmi, tak vlivem sociálního učení.

V souladu s J. A. DeVitem¹ lze vymezit základní komunikační dovednosti jako:

- Dovednost prezentovat sebe sama – jako sebejistého, sympatického přístupného a důvěryhodného člověka. Komunikační dovednost (nedovednost) může také prozradit vlastnosti člověka.
- Dovednost vztahová – pomáhá navazovat přátelské a milenecké vztahy, udržovat vzájemné vztahy s rodinnými příslušníky, spolupracovat s kolegy.
- Dovednost vést rozhovory – umožňuje komunikovat s druhými za účelem získat informace, efektivně se účastnit rozhovorů, pohovorů, úspěšně se ucházet o nové pracovní místo.
- Dovednost komunikovat ve skupině a vůdcovské dovednosti – pomáhají být efektivním členem skupiny nebo vůdcem skupiny, která vznikla za určitým cílem (řešení problémů, hledání nápadů, atd.).
- Dovednost prezentace – umět sdělovat posluchačům informace, ovlivňovat jejich postoje a chování.
- Dovednosti mediální – umožňují stát se kritickými uživateli médií.

Cílem tohoto studijního textu je naučit čtenáře formulovat své myšlenky, sdělovat obsah vhodnou a přiměřenou formou, umět poznat komunikační styl partnerů a přizpůsobit se mu, vědomě používat techniky aktivního naslouchání, prolamovat bariéry v komunikaci, vyhnout se základním komunikačním chybám, číst řeč těla, dorozumět se s kolegy v pracovním týmu (s nadřízenými, s podřízenými i s obchodními partnery) a pozitivně na ně působit.

Praha, květen 2013

Lenka Hajerová-Müllerová

¹ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 28.

JAK POUŽÍVAT TENTO STUDIJNÍ TEXT

Vážení čtenáři,

dostáváte do rukou učební text, který je určen všem studentům předmětu Komunikační dovednosti. Studijní text obsahuje vysvětlení základních pojmů a údajů a kromě toho i otázky a úkoly k ověření zvládnutí studované problematiky. Pro lepší orientaci jsou definice, upozornění, cvičení, klíčová slova a shrnutí označeny symboly. Doporučuji Vám úkoly řešit písemně. Při nejasnostech v pojmovém vymezení se můžete lépe orientovat prostřednictvím slovníčku pojmů v závěru tohoto studijního textu.

Mnoho úspěchů při studiu Vám přeje autorka.

KAPITOLA 1: VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKOVÁNÍ

Úvod

V první kapitole vymezíme pojem komunikace. Pozornost budeme věnovat zásadám verbálního sdělení, soustředíme se na objasnění funkcí neverbální komunikace, a to nejen jako spojovatele neverbálního a verbálního sdělení. Neverbální komunikace pomáhá rovněž k vytváření a řízení dojmů, k vymezování vztahů, k řízení konverzace a sociálních interakcí, k ovlivňování a klamání, k vyjadřování emocí. Budeme se zabývat definováním kanálů nonverbální komunikace. Komunikace probíhá vždy jak ve vztahové, tak i v obsahové rovině.

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je, aby čtenář:

- definoval komunikaci jako pojem,
- vysvětlil zásady verbálního sdělení,
- vymezil důležité funkce neverbální komunikace,
- definoval kanály neverbální komunikace.

1.1 DEFINICE POJMU KOMUNIKACE

M. Mikuláščík² (ale také autoři další, např. J. Mareš a J. Křivohlavý³) vysvětluje slovo **KOMUNIKACE** (slovo latinského původu, „*communem reddere*") jako **učinit společným**. Podobně i J. Veber a kol.⁴ ukazuje ekvivalent latinského „*communicare*" ve slově „*participare*", tedy spolupodílet se s někým na něčem, mít podíl na něčem společném. Komunikace je v zúžené podobě chápána jako výměna informací nebo dokonce jako poskytování informací. Pouhý přístup k informacím by nebyl dostatečný. S informacemi je třeba umět pracovat, analyzovat je, sdílet je, tedy komunikovat.

² MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 19.

³ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita, 1995, s. 15.

⁴ VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004, s. 194-195.

DEFINICE KOMUNIKACE:

- J. A. DeVito⁵ uvádí: „Komunikace sestává z vysílání a přijímání verbálních a neverbálních sdělení mezi dvěma a více lidmi“.
- J. H. Donnelly a kol.⁶ tvrdí, že „není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních a neverbálních symbolů, nejde o komunikaci“.
- J. Plamínek⁷ upozorňuje, že „komunikace probíhá vždy ve vztahové a obvykle i ve věcné (obsahové) rovině“. Distribucí vlivu na výsledek a způsob komunikace je prezentován vztah, na různé úrovni zobecnění bývá prezentován obsah.
- M. Mikuláščík⁸ zdůrazňuje jednotlivé charakteristiky v níže uvedených bodech:
 - „komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování,
 - komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
 - komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů,
 - komunikace je prostředkem pro vyjádření a ovlivňování vztahů“.

E. Bedrnová a I. Nový⁹ upozorňují, že je třeba mít na paměti pravidla komunikace:

1. NENÍ MOŽNÉ NEKOMUNIKOVAT – ať již verbálně, nonverbálně, či komunikací činy.
2. NENÍ MOŽNÉ SE NIJAK NECHOVAT – mnohdy neverbální komunikací sdělují více, než verbálně.
3. NENÍ MOŽNÉ NEOVLIVŇOVAT OKOLÍ – protože vždy vytváříme nějaký dojem.
4. NENÍ MOŽNÉ NĚCO NEPROŽÍVAT – a nedat to nějak najevo.
5. NENÍ MOŽNÉ NEZKRESLOVAT VNÍMANÉ – slovní zásoba je omezená a nedovoluje vyjádřit vše, co má jedinec na mysli a co cítí, navíc je ovlivněn

⁵ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 28.

⁶ DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 507.

⁷ PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 51.

⁸ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 20.

⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 209-212.

předchozí zkušeností. Proto filtruje vnímané, přikládá jednotlivým slovům určitý význam.

Každá komunikace, podle M. Mikulášťka¹⁰ (ale rovněž podle J. Vebera a kol.¹¹), vyžaduje partnery komunikace, tedy sděujícího (komunikátora) a příjemce (komunikanta). Předpokladem pro úspěšnou komunikaci je vhodný výběr komunikačního kódu (přirozený jazyk, dopravní značení, morseovka, atd.). Jedná se tedy o transformaci, přenos obsahu sdělení do adekvátní podoby, která je zřetelná oběma partnerům komunikace.

Komunikaci, při níž dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopné věcně správného kódování a dekódování a dokáží si, za vzájemného respektování, vzájemně poskytovat adekvátní zpětnou vazbu E. Bedrnová a I. Nový¹² považují za **EFEKTIVNÍ KOMUNIKACI**. Odkazují se na autory H. Koontze a H. Weihricha¹³, kteří představují **ZÁSADY** (pravidla) **pro EFEKTIVNÍ KOMUNIKACI**:

1. Komunikátor musí vědět, co chce sdělit.
2. Pro kódování je třeba využít symbolů, které jsou zřejmé pro všechny zúčastněné.
3. Pečlivá příprava komunikace.
4. Diagnostikovat adekvátní míru poskytnutých informací komunikantovi.
5. Shoda mezi verbálním a neverbálním sdělením.
6. Je třeba věnovat pozornost také komunikovaným emocím.

Efektivnost komunikace podmiňuje také pozitivní orientace, pozitivní myšlení jejich účastníků.

J. Průcha a kol.¹⁴ v této souvislosti hovoří o **SOCIÁLNÍ KOMUNIKACI**), která zahrnuje nejen účastníky komunikace, ale i komunikační prostředky, probíhá v určitém kontextu, plní určité funkce a ve výsledku dosahuje či nedosahuje nějakých efektů. M. Mikulášťk¹⁵ sociální komunikaci specifikuje jako interakce prostřednictvím symbolů verbálních nebo neverbálních. Chápe ji jako interakční

¹⁰ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 19.

¹¹ VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004, s. 195.

¹² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 213-214.

¹³ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 664 s.

¹⁴ PRŮCHA, J. *Komunikace učitelé – žáci ve výuce*. In PRŮCHA, J. (ed.) *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009, s. 189.

¹⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 20.

proces mezilidského dorozumívání, kdy dochází ke sdělování významů pomocí konvenčních znaků.

1.2 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

VERBÁLNÍ KOMUNIKACE je realizovaná prostřednictvím řeči (slovo = verbum z lat. jaz.). Zahrnuje zvukovou, písemnou, popř. jinou grafickou podobu řeči. Řečí sdělujeme myšlenky i své pocity. Aby mohlo být toto sdělení srozumitelné, je třeba si uvědomit: CO chceme říci, PROČ to říkáme (v jaké situaci, náladě, s jakým úmyslem), a JAK to říkáme (citový podtext, logická stavba věty, důraz ve větě).

J. A. DeVito¹⁶ upozorňuje, že pro efektivní komunikaci je třeba znát **ZÁSADY (VÝZNAMY) VERBÁLNÍHO SDĚLENÍ**:

- Sdělení mají denotační a konotační význam.
- Sdělení mohou vyjadřovat různou míru abstrakce.
- Sdělení mohou vyjadřovat různou míru přímocnosti.
- Významy sdělení jsou v lidech.
- Sdělení jsou ovlivněna kulturou a pohlavím.

A. Denotační a konotační význam

Sdělení obsahuje jak objektivní (denotační) význam termínu, význam připisovaný slovu (např. ve slovníku), tak subjektivní nebo emocionální (konotační) význam.

Cvičení:

1. Vysvětlete význam slova *LÁSKA* z pohledu denotačního a konotačního.
2. Porovnejte slova *PRACANT* a *WORKOHOLIK* z pohledu denotačního a konotačního.

¹⁶ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 124.

3. Slova *MAZLÍČEK*, *KMOTR*, *ŠÉF*, vysvětlete jejich denotační a konotační význam.

Modifikováno podle zdroje: DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 124-125.

K dotváření denotačního významu pomáhají tzv. paralingvistické prostředky, které mluvenou řeč doplňují. Mezi **PARALINGVISTICKÉ PROSTŘEDKY KOMUNIKACE** podle J. Mareše a J. Křivohlavého¹⁷, ale také podle M. Mikulášťika¹⁸ patří:

- Intenzita hlasového projevu – hlasitost mluveného projevu, změna intenzity hlasu. Při dlouhém projevu lze doporučit hlasitost obměňovat. Hlasitá řeč může být vnímána jako vyjadřující přátelskost, uvolněnost, vitalitu, sebevědomí, ale také špatné sebeovládání. Tichá řeč může být vnímána jako vyjadřující nesmělost, stydlivost, někdy ale i rozhodnost.
- Tónová výška hlasu – „výška“ hlasu, změna výšky hlasu. Důvěryhodněji působí hlas hlubší než vyšší.
- Barva hlasu (spektrální akustické složení hlasu) – je ovlivněna momentálním emocionálním stavem řečníka, situací, prostředím, ve kterém se řečník nachází. Monotónní projev působí nudně a chladně. Přehnaná melodičnost působí nepřírozeně, nedůvěryhodně (jako špatný herec).
- Délka projevu – časový rozsah komunikace jednotlivých řečníků.
- Rychlost projevu (tempo) – rychlost řeči, změna tempa řeči. Tempo řeči je vhodné měnit. Obtížnější obsah pro pochopení, ale také významné informace, je vhodné říkat pomaleji. Velmi rychlá řeč se obtížně vnímá, komunikanty vede brzy k únavě, neboť se musí se zvýšeným úsilím soustředit, aby vše postřehl. Nadměrně zrychlené mluvní tempo řeči způsobuje horší srozumitelnost až nesrozumitelnost projevu (breptavost neboli tumultus sermonis). Rychlé tempo řeči je charakteristické pro impulsivní a temperamentní řečníky, rovněž však může být vnímáno jako projev nervozity. Pomalé tempo může být vnímáno jako projev rozvahy a věcnosti, ale také váhavosti.
- Přestávky v řeči – pauzy, pomlky v řeči, frázování a funkčnost pauz v řeči, akustická náplň přestávek. Vhodné je střídání rychlosti, tempa, plynulosti. Pomlka umožní zdůraznit akcent, měnit zabarvení hlasu a rychlost řeči. Frázování řeči je nezbytnou součástí pro lepší porozumění.
- Přesnost projevu – chyby ve volbě slov, ve výslovnosti, přecheknutí se, apod. Mohou to být chyby artikulační, nesprávná výslovnost některých hlásek (dyslalie), huhlání, koktání (balbuties), polykání koncovek, atd. Patří sem i

¹⁷ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita, 1995, s. 59-60.

¹⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 103-106.

projevy zabíhavého myšlení, kdy komunikátor se lehce nechá ovlivnit jiným podnětem, jako by byl málo koncentrován na dané téma. Rovněž se může nechat ovlivnit myšlenkami, které mu ulpívají ve vědomí (ulpívavé myšlení). Patří sem také opomenutí dalšího obsahu sdělení, např. při výčtování nesdělí všechny faktory, které daný jev ovlivňují. Přesnost řeči může také ovlivnit používání parazitárních slov (vlastně, prostě, jako, že, atd.), ale mohou to být i různé zvuky, které nemají s artikulovanou řečí nic společného (ehm, ááá...).

- Způsob předávání slova – měl by probíhat v souladu s komunikačními pravidly.

Podle M. Mikuláščíka¹⁹ „*paralingvistika nebývá využívána v takové míře, jaké jsou její možnosti. Přitom dobrý řečník je dobrý právě proto, že dokáže paralingvistiku uplatňovat ve svém projevu.*”

B. Vyjádření různé míry abstrakce

Cvičení:

Sledujte míru abstrakce:

Zábava



pohádka



česká pohádka



klasická česká pohádka



Tři oříšky pro Popelku

Podle použité míry abstrakce se u posluchače prostřednictvím sdělení vyvolávají rozdílné obrazy.

Modifikováno podle zdroje: DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 125.

C. Vyjádření míry přímocárosti

Sledujte míru přímocárosti (nepřímé vyjádření X přímé vyjádření):

- „*Nudím se, nemám co dělat.*” X „*Šel bych do posilovny. Půjdeš se mnou?*”
- „*Dáš si kávu?*” X „*Mám chuť na kávu. A ty?*”

¹⁹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 103.

Nepřímá sdělení mohou být chápána jako manipulativní, pokus získat něco bez přímé žádosti:

- „Všechny mé spolužačky jedou v létě na dovolenou do zahraničí.“
- „Všechny mé kolegyně mají kožich.“
- „Všichni kolegové z práce jdou dnes na bowling.“

Cvičení:

Které vyjádření upřednostňujeme?

- „Omlouvám se, jsem moc unavená, ráno musím brzy vstávat.“ X „Nebavím se, nudíš mne.“
- „Nějak se ochladilo.“ X „Můžeš zavřít okno?“

Modifikováno podle zdroje: DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 125-126.

D. Významy sdělení jsou v lidech

Podle J. A. DeVita²⁰ je možné sledovat význam sdělení podle komunikátora. „Obdivuji Tě!“ Vám sdělí Váš/Vaše:

- kolega/kolegyně, spolupracovník/spolupracovnice,
- nadřízený/á,
- podřízený/podřízená,
- soused/ka,
- otec/matka,
- bývalý přítel (manžel)/bývalá přítelkyně (manželka),
- současný přítel (mileneček)/současná přítelkyně (milénka),
- manžel/ka po 20 letech manželství,

²⁰ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 127.

- syn/dcera.

E. Sdělení jsou ovlivněna kulturou a pohlavím

Kultura nás, podle J. A. DeVita²¹, učí určitým způsobům sdělení, které jsou společensky přijatelné, a které nikoliv. Kulturní pravidla se zpravidla týkají:

- kooperace (snahy pomoci, porozumění),
- mírumilovných vztahů (neurážet, vyslovit souhlas),
- zachování tváře (nepřímost pomáhá vyhnout se otevřené kritice a ztrátě tváře),
- sebedegradace (nehovořit o vlastních úspěších, vyzdvihuje se obraz člověka, se kterým je komunikace realizována),
- přímosti (je velmi proměnlivá v závislosti na kultuře – USA x Japonsko),
- zdvořilosti (velký důraz na zdvořilost a společenské odsouzení porušení tohoto pravidla – Čína, Japonsko). U zdvořilosti častá nedorozumění mohou být zaviněna právě kulturními rozdíly.

Verbální sdělení je ovlivňováno rovněž pohlavím komunikátora. Ženy hovoří zdvořileji, svoje prosby vyjadřují nepřímo, mají tendenci vyhledávat obsah hovoru, který není konfliktní. Podle téhož stereotypu muži jednají přímo, jejich přímost vyjadřuje sílu, pozitivní sebehodnocení. Podle M. Mikulášťika²² ženy používají jazyka expresivního, popisného, používají jemnější nuance slov, vystupují korektněji, méně hovoří slangem, méně používají hrubé výrazy (vulgarismy), sdělení obohacují emocionálními komponentami.

²¹ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 128-129.

²² MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 102.

1.3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální sdělení nepoužívá slov. Z neverbální komunikace vyčteme hodně informací o pocitech, o postojích komunikátora. Neverbální komunikace však není tak přesná jako komunikace verbální. Je sice snadno viditelná, ale je již hůře interpretovatelná. Mnohé signály se mohou interpretovat několika možnými způsoby. Proto je třeba se vyvarovat předčasně formulovaným závěrům. Tak lze, podle M. Mikuláščíka²³, alespoň z části předcházet chybnému vyhodnocení komunikované situace. Při komunikaci „face to face“, podle J. A. DeVita²⁴, je komunikátor vnímán jako celek, a to jak jeho verbální, tak i neverbální sdělení.

Ve vztahu k verbálnímu sdělení může komunikátor neverbálním sdělováním:

- zdůrazňovat – úder pěstí do stolu, zvýšení hlasu, dlouhý pohled do očí,
- doplňovat – úsměv, kývání hlavou,
- popírat – sdělení rozdílu, opaku ke slovnímu sdělení,
- regulovat, řídit – snahu hovořit sdělí mávnutím ruky,
- nahrazovat – místo slova, kývne hlavou,
- opakovat – slovní sdělení opakuje i nonverbálně. „Jdeme!“

J. Mareš a J. Křivohlavý²⁵ rozlišují tyto **ZPŮSOBY MIMOSLOVNÍHO SDĚLOVÁNÍ**:

- A. Řeč očí – jeden z nejdůležitějších komunikačních kanálů, např. zaměření pohledu, délka pohledu, úhel pootevření víček, sdělování pohybem obočí, četností pohledů, frekvencí mrkacích pohybů aj.
- B. Mimika – pohyby svalů v obličeji, často prostřednictvím mimiky jsou sdělovány emoce (city, pocity, nálady, afekty), obvykle bývá tradovaná kulturou (např. zdvořilostní úsměv).
- C. Kinezika – spontánní pohyby různých částí těla, které nemají význam gest. Jde o sdělování pohybem, rozsah pohybů souvisí s intenzitou emocionálního prožívání určité situace. Z obličeje lze usuzovat, o jaký druh emocí jde, z pohybu lze posuzovat intenzitu prožitku. Řadíme sem především pohyby hlavy a krku (např. strnulé, nehybné držení hlavy – vzdor).
- D. Posturologie – sdělování fyzickými postoji, poloha rukou, nohou může sdělit přátelský či nepřátelský postoj, zda chce dále jednat či nikoli.

²³ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 107.

²⁴ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 152-154.

²⁵ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita, 1995, s. 107-113.

- E. Gestikulace – sdělování gesty (záměrnými pohyby hlavou, rukama, příp. i nohama), doprovází verbální projev, zdůrazňuje jej. Jsou ovlivněny kulturou (např. vyjadřování souhlasu a nesouhlasu u nás a v Bulharsku). Gesta podle M. Mikuláščíka²⁶ lze rozdělit do 5 skupin:
- a) ilustrátory – gesta, kterými dokreslujeme verbální výklad (např. ukázání směru),
 - b) regulátory chování – řízení konverzace, ukončení,
 - c) znaky – řízení dopravy, hodnocení OK, KO,
 - d) emočně výrazová gesta – hození rukavice, podání květin, lomení rukama, sevřená pěst,
 - e) adaptory – sebemanipulující gesta (např. škrábání na nose, ve vlasech, kousání nehtů).
- F. Haptika – sdělování dotykem, hmatovým kontaktem.
- G. Proxemika – sdělování vzájemným přiblížením či oddálením, fyzická vzdálenost zpravidla koreluje se vzdáleností psychickou. Vzdálenost ovlivňují genderové, statusové a společenské odlišnosti, věk, také obsah konverzace. M. Mikuláščík²⁷ upozorňuje na působení vertikální vzdálenosti (pocit nadřazenosti x submisivity). Někdy bývá účelově upravena (vyšší židle pro významnější osobu, pódium, stupínek).
- H. Sdělování úpravou zevnějšku – patří mezi významné způsoby sdělování v interakci.

J. A. DeVito²⁸ v této souvislosti hovoří o **KOMUNIKAČNÍCH KANÁLECH:**

- A. Zrakové signály – délka pohledu, vizuální signály dominance, zavírá oči, gaydar*.
- B. Mimické signály – vyjadřujeme emoce (štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor, opovržení a zájem). Vaše mimika ovlivňuje nejen dojem, který si utváří o vás druzí, ale také kvalitu vašeho emočního stavu.
- C. Signály těla – pohyby těla (např. gesta, ilustrátory); vzhled těla.
- D. Dotyková komunikace – významy (rituální, funkční dotyk, řídící). Vyhýbání se dotykům je ovlivněno věkem a pohlavím.
- E. Prostorová komunikace – proxemika (vzdálenost intimní do 45 cm, osobní do 1,2 m, společenská do 3,7 m, veřejná nad 3,7 m). Uvedení hranic mezi

²⁶ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 110.

²⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 112-113.

²⁸ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 154-173.

* J. A. DeVito (2008, s. 161) – „někteří výzkumníci uvádějí, že zrakový kontakt slouží gayům a lesbičkám k signalizaci jejich homosexuality a snad i zájmu o druhého – tato schopnost je označovaná v angličtině jako „gaydar“ (Nicholas, 2004)“.

těmito vzdálenosti nelze brát příliš rigidně. M. Mikuláščík²⁹ např. uvádí intimní zónu do 0,5 m, osobní vzdálenost od 0,5 m do 2 m, skupinovou vzdálenost od 1 m do 10 m (komunikace ve třídě, v hale, v kanceláři), veřejnou vzdálenost od 2 m do 100 m.

- F. Teritoriální komunikace – primární (váš prostor), sekundární (váš stůl v kavárně), veřejné teritorium. Další členění je podle vyznačení (centrální, pomezí, označování visačkou).
- G. Komunikace prostřednictvím předmětů – barvy, oblečení, ozdoby (tetování, piercing), dekorace prostoru (velikost stolu, suvenýry, četba, portréty), čichová komunikace (olfaktorika, signály přitažlivosti, identifikační signály).
- H. Mimojazykové projevy (paralingvistika) – přízvuk, slovosled, tempo, hlasitost, vokalizace.
- I. Mlčení – čas na přemýšlení, zbraň, úzkost, zabraňuje komunikaci, komunikuje emociální reakce, nemá co říct.
- J. Časová komunikace – psychologický čas, orientace na minulost, přítomnost, budoucnost, možná příčina mezikulturních nedorozumění.

NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE POMÁHÁ PŘI:

- Vytváření a řízení dojmů – o důvěryhodnosti, sympatičnosti, přitažlivosti a dominanci.
- Utváření a vymezování vztahů – držení za ruku, strnulost, dominance.
- Řízení konverzace a sociálních interakcí – dávání najevo zájem, převzetí komunikace.
- Ovlivňování a klamání – potřebuji pomoc, dávám najevo sympatii.
- Vyjadřování emocí – štěstí, smutek, zmatek, ale i to, že chci oslabit vztah.

Úspěšnost komunikace je ovlivněna percepcí jak komunikátora, tak komunikanta, tj. úroveň a míra vnímání (jak člověk vnímá druhého člověka, jak je schopen dešifrovat nejen slovní projev, ale i neverbální projevy).

Je potřeba si však uvědomit, že akce a reakce v komunikaci jsou ovlivněny i dalšími vlivy, a to velmi zásadně. J. A. DeVito³⁰ poukazuje na předchozí zkušenosti samotných aktérů komunikace, na jejich emoce, znalosti, pocit zdraví/nemoci, atd. Komunikace je ovlivňována komunikačním rámcem, systémem pravidel (sociálně psychologickými pravidly), určitými mantinely interpersonální komunikace. Tyto akce a reakce probíhají v určitých směrech komunikačních toků.

²⁹ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 110.

³⁰ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 33.

Klíčová slova kapitoly:

- komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, paralingvistické projevy řeči, komunikační kanály.

Shrnutí kapitoly:

- Komunikace znamená vysílání a přijímání verbálních a neverbálních sdělení mezi dvěma a více lidmi.
- Komunikace verbální je realizovaná prostřednictvím řeči, zahrnuje zvukovou, písemnou i jinou grafickou podobu řeči. Mluvenou řeč doprovázejí paralingvistické prostředky komunikace.
- Mezi zásady verbálního sdělení patří uvědomění si denotačního a konotačního kontextu, sdělení mohou vyjadřovat různou míru abstrakce a přímocnosti. Sdělení jsou ovlivněna kulturou a pohlavím. Významy sdělení jsou v lidech.
- Neverbální komunikace nepoužívá slov, sděluje tedy mimoslovně. Neverbální komunikace spojuje neverbální a verbální sdělení, má další významné funkce, kterými nám v komunikaci pomáhá a to nejen v aktuálním čase (pomáhá při vytváření a řízení dojmů, při utváření a vymezování vztahů, při řízení konverzace a sociálních interakcí, při ovlivňování a klamání, při vyjadřování emocí).
- K neverbální komunikaci se využívá komunikačních kanálů (signály těla, mimické signály, zrakové signály, prostorová, teritoriální komunikace, komunikace prostřednictvím předmětů, doteků, mimojazykové projevy, mlčení, časová komunikace).