



## Nové možnosti rozvoje vzdělávání na Technické univerzitě v Liberci

Specifický cíl A2: Rozvoj v oblasti distanční výuky, online výuky a blended learning

NPO\_TUL\_MSMT-16598/2022



# Komunikační dovednosti

PhDr. Stanislava Exnerová



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MSMT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Definice

- **Komunikace je definována jako interakce prostřednictvím symbolů.** Je to jednání, jehož cílem je z hlediska komunikátora přenos sdělení jedné či více osobám prostřednictvím symbolů.

# Definice

- Každá poznatelná,
- vědomá nebo nevědomá,
- cílová nebo necílová změna chování ,
- jíž člověk úmyslně nebo neúmyslně ovlivňuje vnímání, city, afekty, myšlenky nebo jednání jiných.

(Spitz)

# Rozdílná pojetí komunikace

- velmi široké pojetí: kryje se s termínem „interakce“, případně chování nebo jednání
- užší pojetí: chápe komunikaci jako specifickou a speciální interakci

# Předpoklady komunikace

- 1) vytvoření referenčních systémů významů
- 2) systém znaků, označujících významy
- 3) podobný stupeň vědomostí o  
předmětu komunikace
- 4) významy, které se mají sdělit

# Předpoklady komunikace

5) komunikační prostředek

6) komunikační kanály

7) sociální situaci

8) výsledek (porozumění),

9) zpětná vazba

# Kódování

- Schopnost převést myšlenky do znaků
- Dekódování při příjmu sdělení

# Zdravá – nezdravá komunikace

- zdravá kom. = funkční, kvalitní
- nezdravá kom. – **negativně** ovlivňuje způsoby poznávání, hodnocení lidí, ovlivňuje charakter, působí na vegetativní děje



# 1) Bezprostřednost reakce

- reakce ihned nebo jen s malým odkladem  
(špatná je nečitelnost, úniky, dlouhé mlčení)

## 2) Kognitivní přizpůsobování

- přizpůsobování verbálnímu i neverbálnímu repertoáru, možnostem druhého
- zůstat stále „sám sebou“ = být funkčně nepoužitelný
- ochota ke spolupráci, vstřícnost, přívětivost v komunikaci

### 3) zájem o druhého

– projeví se ve vztahové rovině komunikace.

Nesmí být nadměrný, obtěžující.

Projevujeme ho nasloucháním , trpělivostí,  
pohledem, hlasem, signalizací uznání, sdílením  
emocí

## 4) Reciprocita

– každý má možnost vyjádřit se stejnou měrou

Poslouchat, nechat domluvit.

## 5) Humor

- odlehčení tématu, příležitostné zažertování – uvolněnější atmosféra, pomáhá také udržovat pozornost, vede k lepšímu zapamatování, ventilování napětí

- Vyžaduje to sociální inteligenci – takt, schopnost odhadnout situaci a naladění partnera a jeho vkus
- optimismus, střídavý humor a entuziasmus řazen mezi složky štěstí – činí také člověka přitažlivějším pro druhé

## 6) Vyvarovat se negativismu

- ne: **nadbytek požadavků** – vyvoláte panický mikrozáchvat

- ne: **příliš kritiky** – také se spustí automatický obranný mech., bráníme se protiútokem, popřením, projekcí, smutkem...



- ne: **vyjadřovat zklamání** – ne rozpitvávat opakovaně, dramatizovat, používat silná slova, vyvozovat dalekosáhlé závěry

## 7) Podpora vývoje a flexibility

- otevřenost – možnost navázat na otevřený hovor, možnost pokračování
- podpora osobnostního rozvíjení partnerů: nepředpisuje jim dogmata, uplatňuje se tolerance, empatie...

## 8) Konzistence interakcí

= jednat tak, jak jsme již dříve jednali,  
držet směr.

(Jednou mluvit přátelsky, pak jinde pomluvit  
není konz. – nelze dále důvěřovat)

## 9) Uvolnění

– v závěru má dojít k očištění, uvolnění napětí, odplavení negativního.

Pomůže tomu dohodnuté shrnutí, neformální tečka, uvolněná dohra v zákulisí

# **Efektivní komunikace**

SROZUMITELNOST

PŘESVĚDČIVOST

Srozumitelnost

# Srozumitelnost

- **jednoduchost** řečového vyjádření
- **členění a uspořádanost** ve skladbě textu
- **stručnost a jasnost**
- **podnětnost** (dosažená stylistickými prostředky budícími zájem)

(Schulz von Thun)



# Žádost

Studentka žádá o další opravný termín u dr. Brabce: „Prosím o přezkoušení dr. Brabce.“

Proděkanka připisuje k žádosti:

„V žádném případě nepovolím přezkoušení dr. Brabce.“

- Dobrý den, paní Exnerová já se Vám nemohu dotelefonovat. Potřebuji zapsat do indexu známku z komunik.dovedností.
- Můžu se s Vámi domluvit na úterý po 15 hod.? Pojedu s dětma z logopedie a že bych to rovnou spojila. Tedy jestli budete někde, kde bych Vás našla. Nebo jestli byste mi nedala vaše tel.číslo na mobil , kvůli domluvě. Chodím na textilní marketing.
- Děkuji a s pozdravem

# E-mail od studentky:

- Dobrý den,mám takový problém. Jsem z Mostu a jelikož máme jarní prázdniny, tak máme zaplacenou dovolenou, na kterou odjíždíme v sobotu 2. 2. 2008. Vy prý ale zapisujete v pondělí, což by asi nevadilo, kdyby mi to přišel zapsat někdo jiný? Já jen že mám na stagu zapsanou známku 2- a tak nevím, zda se mnou náhodou nebudete chtít mluvit? Tak se Vás tímto ptám, co a jak?

## E-mail od studentky:

S tím, že jelikož se nemohu dostavit, tak jsem se chtěla zeptat, zda je třeba možné dorazit jindy a nebo že byste mi napsala hold tu horší známku. Je to sice divné, ale stipendium se mi stejně asi nepovede, a tak mi to stačí. Doufám, že to bylo pochopitelné a předem děkuji za odpověď. Přeji pěkný den.

S pozdravem L. B.

# Proškrtáno:

- Dobrý den,  
~~mám takový problém. Jsem z Mostu a jelikož máme jarní prázdniny, tak máme zaplacenou dovolenou, na kterou odjíždíme v sobotu 2. 2. 2008. Vy prý ale zapisujete v pondělí, což by asi nevadilo, kdyby mi ~~te~~ přišel zapsat někdo jiný?~~  
~~Já jen že mám na stagu zapsanou známku 2- a tak nevím, zda se mnou náhodou nebudete chtít mluvit? Tak se Vás tímto ptám, co a jak?~~

# E-mail od studentky:

~~S tím, že jelikož se nemohu dostavit, tak jsem se chtěla zeptat, zda je třeba možné dorazit jindy a nebo že byste mi napsala hold tu horší známku. Je to sice divné, ale stipendium se mi stejně asi nepovede, a tak mi to stačí. Doufám, že to bylo pochopitelné a předem děkuji za odpověď. Přeji pěkný den.~~

S pozdravem L. B.

# Srozumitelnější verze:

- Paní doktorko,  
nevadilo by, kdyby můj index k zapsání známky přinesl někdo jiný?  
Nevím také, jestli se mnou ještě nebudete chtít mluvit, protože mám na stagu zapsáno 2-.
- Děkuji za odpověď a přeji pěkný den.
- L. B.

# Jiný příklad nesrozumitelnosti:

- **Domlouváte si spolupráci na novém projektu. Vámi oslovený odborník souhlasí, má všechny předpoklady, ale vás přece jen něco zneklidňuje.**

**Když jste se domlouvali o termínu další schůzky, zažertoval: „Když nedostanu na dovolené cholera, tak přijdu.“**

**Za chvíli na to jste ještě mluvili o shánění financí a on pronesl: „To budeme muset vyloupit banku.“**

**Na váš dotaz, jestli bude mít dost času na společnou práci, odpověděl: „Zruším svačiny a bude času dost.“ Co se děje?**



# Jasnost záměru!

- Kdy začneme? Vyhovovalo by vám to 5. září?

Mám trochu obavy, jestli to budu stíhat. Z dovolené se vracím třetího.

Snad nám ty prostředky přiklepnou. Nemáte nápad, odkud ještě něco získat?

To může být problém, ale já jsem zatím vždycky něco sehnal.

Budete mít dost času v průběhu roku na naše schůzky?

Domluvme se předběžně, kolik času tomu týdně věnujeme...

# Jiné důvody nesrozumitelnosti sdělení

- Rozdílné zvyklosti, normy, pravidla
- Špatný překlad
- Používání neznámých slov
- Nedostatek informací
- Přebytek informací

**Přesvědčivost**

# PŘESVĚDČIVOST

1) Atraktivita

2) Kredibilita = a) kompetentnost

b) důvěryhodnost

- Vždy podle cílové skupiny – vnímání odlišné

# 1) Atraktivita

- Atraktivita → fyzická přitažlivost + známost + podobnost aj.

- jsme ovlivňováni lidmi, kteří jsou nám **sympatičtí**
- nezávisle na jeho odbornosti se chováme, jako bychom ho chtěli potěšit, jsme ochotni změnit názor (platí pro triviální témata)
- Proto preferujeme produkt, který propaguje oblíbený herec (i když má nízkou kredibilitu)
- (Aronson 1988)

**Kč 10<sup>,-</sup>**  
**Koldi Petosa**  
připraví  
marmelády  
a jamy  
**10**  
v  
minutách  
Koldinský  
a spol.  
továrna na zpracování ovoce  
**Heřmanův Městec**



# Atraktivita

- Vidět někoho častěji – známost
- Ale pozor: první špatný dojem, rozdílné osobnostní charakteristiky – zafungují opačně
- Důležitá je také motivace cílové skupiny a schopnost komunikátora na ni odpovědět



# Atraktivita - podobnost

- když je nám někdo **podobný**, vnímáme ho za stejných okolností jako sympatičtějšího
- svou podobností potvrzuje správnost našich vlastních názorů

- Když je nám někdo **podobný**, můžeme předpokládat, že při utváření svých postojů použil taková kritéria, která bychom použili sami, a nikoli kritéria z našeho pohledu nesprávná.
- Protože si myslíme, že vychází ze stejného náhledu na svět, budeme mít nejspíš tendenci jeho sdělení přikládat větší váhu



# Atraktivita

- Zdroj komunikace je vnímán jako atraktivnější rovněž tehdy, **naplňuje-li motivaci cílové skupiny.**
- prokázaný jev - lidé mají rádi osoby, o kterých vědí, že je mají rádi.

## 2) kredibilita

A) Kompetentnost

B) Důvěryhodnost, věrohodnost

- více kredibilní zdroj komunikace je přesvědčivější
- a vede k větší změně postojů účastníků v dané otázce

# kompetentnost

- Schopnost vykonávat určitý druh činnosti

Jako kompetentnější bývá vnímán kritický  
komunikátor

Podobně funguje sebejistota!

# Kompetentnost – negativní výroky

- **negativní výroky z úst komunikátora nemusí snížit jeho působivost pokaždé**
- Pokud se hodnocení nevztahuje na nás, **může zvyšovat obdiv** k hodnotiteli
- **negativního kritika** považujeme za podstatně inteligentnějšího, kompetentnějšího a odbornějšího než pozitivního kritika - ale méně sympatického (Aronson 1988).

## b) Důvěryhodnost zvyšuje

- **Pohled do očí**
- **Zastávání neočekávané pozice**, stanoviska...
- **Nezaujatost** (Zcela neatraktivní osoba tak může být efektivním zdrojem komunikace, pokud je zřetelné, že komunikací nemá co získat, nebo dokonce může něco ztratit. )



# Důvěryhodnost

- Důvěryhodnost zdroje komunikace roste také tehdy, kdy si je cílová skupina jistá, že ji **nechceme přesvědčovat**.
- Pokud je cílová skupina naopak varována, že se je zdroj komunikace bude snažit přesvědčovat, účinnost komunikace klesá. Platí to především tehdy, když je sdělení v rozporu s názory cílové skupiny.

# Důvěryhodnost

- Větší kredibilitu přisuzujeme těm, kteří se musí **bránit tlaku** nebo stojí v opozici

# Důvěryhodnost

- účinnější je postupné a skryté přesvědčování.
- důležité postoje je obtížné změnit pomocí přímé komunikace

**SDĚLENÍ,  
KTERÉ JE VNÍMÁNO JAKO  
PŘESVĚDČOVÁNÍ,  
VZBUZUJE ODPOR!!!**



# Brehmova teorie odporu

- Freedman a Sears zkoumali účinnost sdělení cíleného na teenagery
- 1. skup. - teenagerům předem oznámeno, že uslyší proslov na téma „Proč by neměli teenageři řídit“.
- 2. skup. - oznámení nezaznělo.
- Efekt větší u 2. skupiny, ačkoli sdělení u obou skupin shodné.
- Podle **Brehmovy teorie odporu** si lidé chrání svobodu rozhodování.

**SDĚLENÍ, KTERÉ JE VNÍMÁNO JAKO  
PŘESVĚDČOVÁNÍ, VZBUZUJE ODPOR!!!**