

# SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE

**Text k výcvikovému semináři  
Sociální komunikace  
Autor: PhDr. Jana Procházková**



1

# SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE

Sociální komunikace je základem pro dorozumění mezi lidmi.

Ve 30. letech, americký psycholog Dale Carnegie formuloval 6 zásad úspěšného chování v knize „Jak získávat přátele a působit na lidi“ (Bradlo, Bratislava 1991). Uvedená kniha byla inspirativní pro řadu dalších psychologů, třeba i klinických, jak možno doložit knihou Stanislava Kratochvíla „Jak žít s neurózou“ (Avicenum, Praha 1988), kde je formulováno desatero jednání s druhými lidmi.

2

## Šest způsobů, jak se zalíbit lidem

1. Zajímejte se upřímně o lidi
2. Usmívejte se
3. Pamatujte si jména lidí a oslovujte je
4. Buďte pozornými posluchači, mějte druhé k tomu, aby hovořili o sobě.
5. Hovořte o všem, co zajímá druhého
6. Upřímně vzbud'te v druhém pocit, že je důležitou osobou

3

## Desatero jednání s druhými lidmi

- Zajímat se o druhého
- Nechat druhého hovořit
- Umět hovořit o tom, co zajímá druhého
- Opatrně s kritikou
- Opatrně s příkazy
- Uznat vlastní chybu
- Pochválit, co za pochválení stojí
- Vžít se do situace druhého
- Nehádat se destruktivně, nepomlouvat
- Usmívat se

4

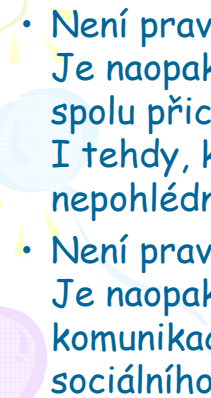


⚠ Tyto zásady lze zestručnit do dvou základních bodů:

- Dávejte najevo **zájem** o druhého a o vše co s ním souvisí
- Projevujte **respekt**

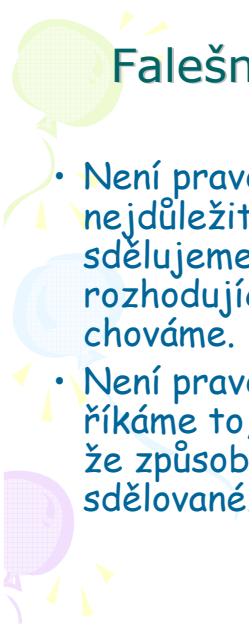
5

## Falešné představy o sociální komunikaci

- 
- Není pravda, že je možné nekomunikovat. Je naopak pravdou, že všude tam, kde lidé spolu přicházejí do styku, si něco sdělují. I tehdy, když se míjejí a ani na sebe nepohlédnou, si tím něco říkají.
  - Není pravda, že spolu mluvíme jen slovy. Je naopak pravdou, že mimoslovní komunikace tvoří velkou část našeho sociálního sdělování.

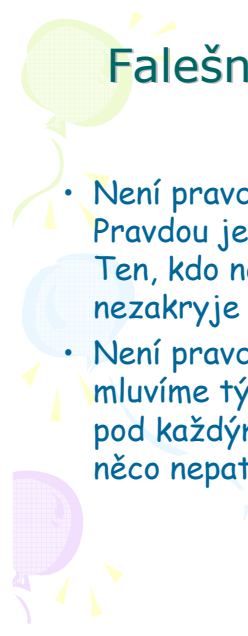
6

## Falešné představy o sociální komunikaci

- 
- Není pravda, že slova jsou tím nejdůležitějším, co si v sociální interakci sdělujeme. Je naopak pravdou, že rozhodující jsou činy, co děláme a jak se chováme.
  - Není pravda, že nezáleží na tom, jak říkáme to, co říkáme. Je naopak pravdou, že způsob, jakým sdělujeme, dotváří sdělované.

7

## Falešné představy o sociální komunikaci

- 
- Není pravda, že rozhodující je umění mluvit. Pravdou je, že umění naslouchat je cennější. Ten, kdo nemá co hodnotného říci, to nezakryje ani sebedokonalejším projevem.
  - Není pravda, že si musíme rozumět, když spolu mluvíme týmiž slovy. Je naopak pravdou, že pod každým slovem si každý z nás představuje něco nepatrně odlišného.

8

## Falešné představy o sociální komunikaci

- Není pravda, že ty slyšíš přesně to, co já říkám. Pravdou je, že dřív, než někdo něco řekne, má již naslouchající určitou představu (anticipaci - předjímání), co asi mluvčí řekne. Tím je předávaná informace ovlivněna. Často neslyšíme to, co se říká, ale slyšíme to, co slyšet chceme, a co slyšet nechceme, to neslyšíme.
- Není pravda, že věta přesně vyjadřuje myšlenku. Pravdou je spíše to, že vyslovená věta jen přibližně vyjadřuje to, co máme na mysli.

9

## Falešné představy o sociální komunikaci

- Není pravda, že slova jsou jen slova. Naopak je pravdou, že slovem se můžeme naslouchajícího dotknout, můžeme jej ranit, popíchnout. Ale můžeme jej také potěšit, povzbudit, pomoci mu postavit se na nohy.
- Není pravda, že slovy si sdělujeme jen holá fakta a nic víc. Pravdou je, že každá naše sdělená informace obsahuje i složku postojovou a emoční vzhledem k osobě, se kterou komunikujeme.

10

## Hlavní příčiny nedorozumění

- Nesrozumitelné, zastřené vyjádření myšlenky (zvláště pozor na alibistický úmysl neurčitě formulovaných sdělení ve formě „at' si to přebere, jak umí“, „však on ví, co chci říci“, řekl jsem mu to“).
- Používání slov a formulací, kterým partner nerozumí (příliš odborná i slangová slova, popis přílišných detailů při vynechání celku a pod.).

11

## Hlavní příčiny nedorozumění

- Používání mnohovýznamových slov nebo neurčitých výrazů („to je příliš složité“, „to je závažné“ a pod.).
- Nejasné a nejednoznačné formulování myšlenek, které připouštějí volný výklad, libovolně ve prospěch i neprospěch naslouchajícího. Tato forma budí nejistotu a dává příležitost k vlastnímu domýšlení sdělovaných skutečností.

12

## Hlavní příčiny nedorozumění

- Nepozornost či nezájem jedné ze stran, kdy často dojde k naprostému zkreslení informace (aniž by to ten, kdo informuje, vůbec zaregistroval).
- Citové předsudky příjemce ke sdělení, např. zaujímání předem odmítavých postojů (jakoby si řekl: „Vymýšlí si, to stejně nejde udělat.“, „Tohle nebudu poslouchat.“).

13

## Hlavní příčiny nedorozumění

- Předsudky, odmítavé či naopak nekritické postoje jedné ze stran ke druhé („On to nepochopí.“, „To je chytrý kluk, stačí mu naznačit.“ a pod.).
- Rozpor mezi verbálním obsahem a neverbálním sdělením.

14

## VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

🗨️ V komunikaci rozlišujeme především komunikaci **verbální a neverbální (nonverbální)**.

Je důležité si uvědomit, že jak při přímém kontaktu, tak v kontaktu např. telefonickém převažuje komunikace neverbální.

15

## Nejdůležitější složky neverbální komunikace

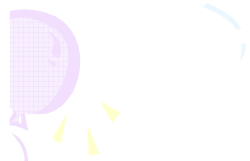
- Proxemika
- Posturologie
- Kinezika
- Gestika
- Mimika
- Aspekty hlasu

16



## Proxemika

- Intimní prostor 15-45cm
- Osobní prostor 45-120cm
- Společenský prostor 1,2- 3,7m
- Veřejný prostor 3,7m a více



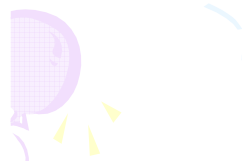
17



## Posturologie

Základní druhy postojů :

- Otevřené - uzavřené
- Zvětšující - zmenšující
- Přibližující - oddalující se
- Kongruentní - nekongruentní

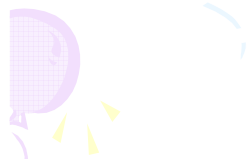
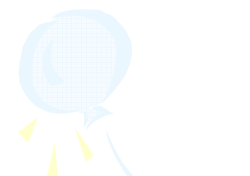


18



## Kinezika

Pohyb jednotlivých partií těla, pohyb vzhledem k situaci a k dalším přítomným



19



## Gestika

Gesta lze dělit podle různých kritérií:

- Symbolická
- Ilustrátory
- Regulátory
- Adaptéry

Nebo podle zapojení částí těla:

- gesta paží
- gesta dlaní a prstů



20



## Mimika

Výraz a pohyby částí obličeje - včetně očního kontaktu, pohybu obočí, očí, svalů kolem úst

21



## Aspekty hlasu

hlasitost, výška hlasu, jeho melodie, používání pauz

⚠ V neposlední řadě je významný i vzhled a upravenost - podle nich vzniká primární, první dojem.

22



## Verbální komunikace

bez té se neobejdeme. V každé větě je zpravidla obsaženo 5 základních sdělení:

- Fakta, informace
- Názory a postoje
- Pocity, potřeby, přání a žádosti
- Míra blízkosti
- Sebepojetí v očekávání jeho potvrzení

23



## EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

- Efektivní komunikace vykazuje tři základní charakteristiky:
  - je **strukturovaná** (vede k cíli)
  - je **otevřená** (nemanipulující)
  - **zohledňuje zájmy** komunikujících
- Představuje několik základních dovedností :
  - „Já jazyk“
  - zpětná vazba
  - ocenění a pochvala
  - kritika
  - požadavek
  - odmítnutí a nesouhlas

24



## Tři podmínky účinné zpětné vazby

- **Partnera informujte o jeho chování a nehodnoťte toto chování. Prvek hodnocení je silně manipulativní.** Vyvolává např. závislost, vysvětlování, obhajování, neodpovídající obranu nebo protiútok.

25



## Tři podmínky účinné zpětné vazby

- **Popisujte chování,** nikoli partnera jako takového. Základem zpětné vazby je vždy jen informace o partnerově chování, které se vám líbí, nebo se vám zdá nepřiměřené. Cílem není změnit partnera, převychovávat ho, tomu by se asi vytrvale bránil. Partner může změnit své postoje, své chování jen na základě vlastního rozhodnutí, a technika zpětné vazby k tomu vytváří předpoklady.

26



## Tři podmínky účinné zpětné vazby

- **Poskytujte specifické informace,** nikoli zobecňující tvrzení. Chcete-li napomoci změně určitého partnerova chování, musíte mu přesně, stručně a srozumitelně popsat jen to určité chování.

27



## Techniky aktivního naslouchání

- **Povzbuzování** - s cílem projevit zájem a povzbudit mluvčího k dalšímu hovoru
- **Objasňování** - s cílem objasnit co druhý říká, získat více informací
- **Parafrázování** - ukázat, že nasloucháme a ověřit si porozumění, pochopení
- **Zrcadlení pocitu** - projevení pochopení, porozumění co mluvčí cítí
- **Rekapitulace** - cíl shrnout důležité myšlenky a fakta, nabídnout další dohody

28

## ASERTIVITA

- Asertivita je dovednost prosazení se bez vyvolávání obranných reakcí a agresivity na straně druhé.

## ASERTIVITA

### Důležitý je „já jazyk“

- Umožňuje přesněji a srozumitelněji si uvědomit vlastní potřeby, přání, postoje, zájmy a vůbec sebe sama a své chování.
- Umožňuje vést jasné hranice mezi sebou a druhými, vytváří předpoklad respektu k druhým lidem s odlišnými zájmy.
- Umožňuje si uvědomit vlastní zodpovědnost - tj. schopnost odpovídat na různé podněty a volit mezi různými možnostmi.

29

30

## ASERTIVITA

### Gramatika "já jazyka"

- JÁ**, nikoli přestřelka "ty, ty...", **pravidlo ukazováku**.
- Sloveso**, které vyjadřuje co a jak se děje právě teď, co dřívější událost pro vás znamená teď a zde, tj. **pravidlo přítomnosti**.
- "Zbytek" sdělení**, který je formulován v oznamovací větě.

## ASERTIVITA - příklady já jazyka

Nevhodné	Vhodné
oko mrká	mrkám
ujel mi vlak	nestihl jsem vlak
rozčiluje mne nepořádek	rozčiluji se, když vidím nepořádek
myslíš si, že člověk může jako teď ty	nepřeji si, abys
štveš mě	jsem naštvaný
to se nedá vydržet	nemohu to vydržet
konzerva nejde otevřít	nemohu otevřít konzervu
program mě zklamal	jsem zklamaný programem
mělo by se to udělat	chci, abys to udělal; udělám to
to počasí nestojí za nic	nemám rád takové počasí


31

32






## Základní 3 kroky k asertivitě

- **Ukaž, že rozumíš / chápeš, jak se na věc dívá ten druhý**  
(Chápu, rozumím, umím si představit co tím myslíte)
  - **Vyjádři, co to znamená pro tebe**  
(z mého pohledu, já to vidím takto, rád bych nabídl informaci)
  - **Návrhy na řešení - já, ty, my oba**  
(proto navrhuji, když se na to podíváme takto, jaké řešení byste navrhoval)
- 

33




## Shrnutí asertivity

- Při podávání informace buďte přímý a popisný, vyhněte se ovlivňování druhého, nerad'te.
  - Při předkládání vlastního názoru se držte svých práv, vyložte svůj názor tak, aby byl pochopen, hlase se k němu tím, že budete říkat JÁ. Neomlouvejte se, nezastrašujte.
- 

34




## Shrnutí asertivity

- Při vyjadřování svých potřeb a očekávání se soustřeďte na to, co chcete a co předkládáte. Vyzvěte k odpovědi, nesnižujte vlastní hodnotu.
  - Při sdělování svých podnětů řekněte, jaké máte pocity a hlase se k nim první osobou jednotného čísla. Popisujte je, vyvarujte se jejich vyjadřování přímo - afektem nebo jednáním.
- 

35



## Shrnutí asertivity

- Při předkládání svých rozhodnutí říkejte ANO a říkejte NE. Zaujměte jasné stanovisko, buďte jednoznačný, stručný a pevný. Slovo NE ovšem neříkejte příliš často.
  - Při kritizování a chválení popište, oč jde, uveďte příklady. Vyjasněte jaké důsledky to má pro Vás i pro druhé. Nepřetěžujte ostatní ani kritikou ani chválou a nezakrývejte čímkoliv něco jiného.
- 

36



## Shrnutí asertivity

- Při vyhledávání a získávání informací se předem připravte, požadujte data - nehodnoťte.
- Dejte najevo, že posloucháte, co kdo říká. Poslouchejte bez kritických připomínek a komentářů. Nepřijímejte hned odpovědnost, za to, co je Vám sdělováno, a dejte si na čas.

37



## Shrnutí asertivity

- Abyste dal najevo schopnost cítit s někým druhým, uznejte jeho pocity, vyhněte se jejich schvalování či odmítání. Nesnažte se jakoukoli fintou vyhýbat uznání pocitů druhého.
- Při přijímání kritiky nereagujte citově, zkoumejte kritiku dotazy, zeptejte se na příklady. Hledejte doporučení a ke svým omylům se hlase.

38



## Shrnutí asertivity

- Chválu přijímejte bez výhrad a potvrďte příjem. Nesnažte se oplácet chválu chválou.
- Buďte pružní. Buďte schopní přizpůsobit své chování, změnit názor, pokud se ukáže, že ten původní byl chybný.
- O slávu se podělte.

39



## ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ

Konflikty vznikají zřídka bez příčiny a náhle. Mohou sice propuknout překvapivě, avšak mají ve většině případů delší historii vzniku a dobu vývoje. Četné konflikty můžeme vytušit ještě před jejich vlastním propuknutím, ale jsou z mnoha různých důvodů příliš dlouho „zametány pod koberec“. V pozadí je individuální chování osob zúčastněných v konfliktech, nedostatky v komunikaci a často i skupinový tlak, který postrádá harmonii.

40

## Symptomy, které signalizují konflikty

- Komunikace mezi zúčastněnými se zhoršuje, tzn. stává se škrobenější a formálnější.
- Přibývá drobného popichování a řevnivosti.
- Stále častěji se objevují rozdílné názory na vyskytující se problémy, častěji dochází k hádkám kvůli maličkostem.
- Místo řešení problémů se hledají viníci.

41

## Symptomy, které signalizují konflikty

- Lidé se stále více odvolávají na pravidla a nařízení.
- Nutné formality jsou na prvním místě.
- Hlavní věci nejsou věcné problémy, nýbrž myšlenky na to, jak si to spolu vzájemně „vyřídit“.
- Všichni zúčastnění jsou frustrováni.
- Efektivita práce se vytrácí.

42

## Skryté a otevřené konflikty

Rozlišujeme **skryté a otevřené konflikty**, přičemž nepropuknuvší konflikty s velkou odstředivou silou můžeme vymezit jako **studené konflikty**. Tyto konflikty se mohou vyskytovat stejně tak v rámci rodiny, jako na mezinárodní úrovni. Vyvolávají za určitých podmínek destruktivitu, která je ještě pronikavější a tíživější než při otevřeném konfliktu.

43

## Skryté a otevřené konflikty

Klima v konfliktních stranách se nevyznačuje nadšením, aktivitou a přesvědčováním, nýbrž zklamáním, deziluzí a frustrací. Komunikace vážne, stává se cynickou a sarkastickou, až je úplně ochromena. Nečekáme nic dobrého od nikoho ze zúčastněných. Ztrácí se pocit vlastní hodnoty i vlastní pozitivní obraz. Panuje strnulost a izolovanost.

44

## Skryté a otevřené konflikty

Studené i otevřené konflikty jsou nejen překážkou vzájemné komunikace a kooperace, ale podstatně ovlivňují také výkonnost organizace.

45

## Skryté a otevřené konflikty

Práce a výkon v zaměstnání nejsou dnes už automaticky založeny na tradičně předávaném nebo výchovou vštěpovaném smyslu pro povinnost. Výkon sice má stejně jako dřív pro většinu lidí velký význam, na rozdíl od dřívější doby je však ještě silněji spojován s požadavkem na seberealizaci, s potěšením z produktivní práce. Práce a úsilí v zaměstnání jsou stále více řízeny motivy vlastního rozvoje, samostatností a vlastní odpovědností za svou činnost. Proto náleží odpovídající řešení konfliktů v každé organizaci, v každé skupině a u každého jednotlivce k nezbytným „nástrojům“ k udržení výkonnosti organismu.

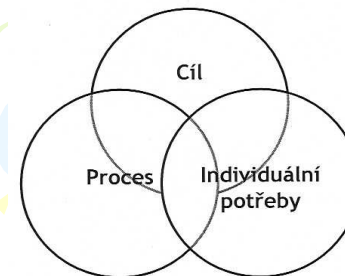
46

## TÝMOVÁ PRÁCE

Týmová práce je podmíněna větší či menší účastí jednotlivých členů. Pro efektivní spolupráci je nutno zohlednit základní faktory, které týmovou práci ovlivňují. Tyto faktory lze zobrazit modelem tří kruhů.

47

## Model tří kruhů



Každý tým je určen svým cílem. Aby jej dosáhl, musí odpovídat na individuální potřeby svých členů a zároveň vytvořit efektivně pracující skupinu, která umí vytvořit efektivní vztahy (proces).

48

## Dynamika rozvoje týmu

### Forming

Účast je váhavá, členové se ptají „o co jde“. Hledají vůdce, kterého si spíše idealizují a mají vůči němu velká očekávání.

### Storming

Řeší se otázky vlivu, moci, kontroly. Krystalizují se různé týmové role. Každý se snaží získat optimální množství iniciativy a moci. Objevují se konflikty.

### Norming

Vzniká týmová soudržnost, vědomí „MY“. Ztrácí na významu, kdo to vede, zvyšuje se odpovědnost a aktivita. Hlavním zájmem je soulad.

### Performing

Tým vstupuje do fáze integrované práce. Je soudržný, ale nepotlačuje negativní emoce. Nedovolí existenci „černých pasažérů“.

### Adjourning

Cíle týmu byly naplněny. Je čas dobrého rozpojení, aby mohly vzniknout nové efektivní týmy. Stále častěji platí zásada, že vítězná sestava se mění - aby týmové učení bylo co nejplnější po firmě.

49

## TELEFONOVÁNÍ

- Telefonický styk nahradil značnou část styku osobního .
- **Hlavní části telefonického hovoru jsou:**
  - začátek
  - průběh
  - zakončení
- **Příprava** zahrnuje stránku formální, psychickou a hlavně věcnou.

50

## TELEFONOVÁNÍ

### Struktura, rámeček hovoru :

- **Navázání spojení** - zvednutí telefonu do třetího zazvonění
- **Uvítání**
  - představuje čas věnovaný protějšku
  - Zpravidla se opakuje pozdrav
  - Je slyšet rozdíl při mluvení s úsměvem a bez!
  - Pozor na modulaci hlasu!
  - **Strukturovaná střední část:** část věnovaná tématu + termín dalšího spojení
- **Závěr** - shrnutí obsahu hovoru, rozloučení

51

## TELEFONOVÁNÍ

- Je nutno mít na paměti **formální stránku**
  - označení instituce, vhodné je standardní zahájení i ukončení hovoru, respekt k době volání.
- **Důležité je vyvarovat se základních chyb** - hluk v pozadí, nejasná artikulace,
- **Kontrola tónu a melodie hlasu je důležitější než při osobním styku!**

52