

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Brno 2011**

**Alexandra Bradová**

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Komunikace pracovníků úřadu práce s veřejností**  
**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**

**PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D., MPH**

**Vypracovala:**

**Alexandra Bradová**

**Brno 2011**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Komunikace pracovníků úřadu práce s veřejností zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Holešově dne 1.4.2011

.....  
Alexandra Bradová

## **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Alexandra Bradová

## Obsah

ÚVOD .....	2
1. KOMUNIKACE.....	5
1.1 Základní pojmy, definice.....	5
1.2 Sociální komunikace .....	7
1.3 Druhy komunikace .....	13
1.3.1 Verbální komunikace .....	16
1.3.2 Neverbální komunikace.....	19
1.4 Druhy chování .....	25
2. SAMOSTATNÝ PROCES KOMUNIKACE A SPECIFIKA KOMUNIKACE NA ÚŘADU PRÁCE.....	27
2.1 Etika pracovníka úřadu.....	27
2.2 Zásady správného vedení rozhovoru s uchazečem o zaměstnání.....	28
2.3 Techniky kladení otázek.....	31
2.4 Umění naslouchat, aktivní naslouchání.....	32
2.5 Asertivní chování, asertivní techniky.....	36
3. PROBLÉMY PŘI KOMUNIKACI.....	40
3.1 Problémový klient .....	40
3.2 Způsoby řešení konfliktu.....	41
3.3 Zvládání konfliktu metodou vzájemného řešení problému.....	43
4. KAZUISTIKA.....	45
ZÁVĚR.....	53
RESUMÉ.....	56
SEZNAM LITERATURY .....	58

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Lineární model komunikace .....	9
Obrázek 2: Interakční model komunikace .....	9
Obrázek 3: Transakční model komunikace.....	9
Obrázek 4: Základní schéma interpersonální komunikace.....	11
Obrázek 5: Umění naslouchat .....	33

# ÚVOD

*Komunikace není všechno, ale je za vším.*

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

Epimarchos z Megary 5.st. před Kristem

Žijeme ve světě slov.

Neustále se na nás hrnou z rádia, televize, internetu, reklam, mluví na nás známí i neznámí lidé, rodina, kolegové, jsme jimi obklopeni v soukromí, v zaměstnání, na veřejnosti.

Slova nás poučují, nabádají, vyzývají, nutí, ale také s námi manipulují. Je jich tolik, že je často vnímáme jako kulisu. Přesto je řeč jediným dorozumívacím prostředkem, který nám byl dán, abychom se mohli domluvit s jinými lidmi, abychom prostřednictvím řeči vyjádřili své touhy, přání, požadavky. Každý člověk si přeje, aby mu ostatní naslouchali, aby mu rozuměli, aby ho pochopili. (Měchurová, 2008, s. 3)

Lidskou společnost můžeme přirovnat k síti, kde uzly mezi jednotlivými oky jsou lidé a lanoví mezi nimi představuje – kromě mezilidských vztahů - i komunikaci.

Proto lze komunikační dovednosti považovat za jednu z nejdůležitějších podmínek pro úspěch v osobním životě, pro budování interpersonálních vztahů, pro úspěšné studium, pro úspěšné podnikání nebo kariéru v zaměstnání.

Převládá mínění, že jedinou komunikací mezi lidmi je řeč. Je však mnoho jiných způsobů dorozumívání se, na kterých často záleží více než na řeči samotné.

Jsou to pohyby těla, gestikulace, mimika, různá bezvýznamná citoslovce a také mimoosobní komunikace, např. květiny.

Komunikaci sice sami produkujeme, ale jsme jí i zpětně ovlivňováni, pozměňuje naše myšlení, postoje a emoce.

Rozlišujeme komunikaci verbální a neverbální. Verbální se vyznačuje tím, že užívá artikulovanou řeč tvořenou hláskami, slovy a větami a je vázána na určitý jazyk.

Neverbální komunikace, která je vlastní i příslušníkům živočišné říše, zahrnuje především komunikování, signalizování a dorozumívání se beze slov. Neverbální komunikování a vyjadřování se pomocí signálů je mnohem bohatší než komunikování slovy - a nabízí také větší a méně přesnou šíři výkladů.

Vyhodnocování neverbálních signálů se přitom děje ve zlomcích vteřin a nejčastěji podvědomě.

Neverbální komunikace mezi lidmi je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybu očí, změn vzdáleností mezi subjekty komunikace, prostřednictvím signálů ovládnutí prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, a dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem.

Tímto obecným úvodem jsem chtěla předeslat, čím se budu ve své práci zabývat.

Už od roku 1992 pracuji na úřadu práce na odboru evidence a podpory. V průběhu let se název mé profese měnil (zprostředkovatel, poradce pro nezaměstnané, zaměstnanec evidence a podpory), ale náplň práce zůstává stále stejná – jednání s klientem, analýza jeho možností, snaha pomoci zorientovat se na trhu práce, naznačení směru, kterým by se měl klient ubírat, motivování klientů ke zvýšení uplatnitelnosti. Jedná se o výměnu informací mezi poradcem a klientem, která směřuje k řešení problémů souvisejících se zaměstnáním, ale i s problémy v osobní rovině, protože vše spolu úzce souvisí.

Lidé přicházející na úřad práce se nacházejí ve velmi obtížné životní situaci, která má za následek mnoho negativních projevů jakou jsou šok, pesimismus, apatie, zloba, agrese, ale také pochyby o sobě samém, pocity méněcennosti, fatalismus apod.

Ztráta zaměstnání má výrazný vliv na duševní zdraví člověka; projevuje se stavy úzkosti, beznaděje, pocity neužitečnosti, podceňováním vlastních schopností, ztrátou sebedůvěry apod.

Vyskytují se i zdravotní obtíže – nespavost, výskyt kožních chorob, zvýšení krevního tlaku, žaludeční vředy, bolesti hlavy a samozřejmě návazně s těmito problémy i zhoršení vztahů v rodině.

Z těchto důvodů je práce pracovníků úřadu práce velmi specifická, protože klienti nepotřebují jen konkrétní pomoc při hledání zaměstnání, ale také psychickou podporu, naději v blízkou budoucnost a především pochopení a porozumění.

Existují však i klienti, kteří služeb úřadu pouze využívají, zájem o práci pouze předstírají, dokáží využívat mezer a nedokonalostí zákonů ve svůj vlastní prospěch. Právě jednání s takovými klienty bývá nesmírně obtížné a vyčerpávající.

Přesto jsem přesvědčena, že základní devizou pracovníka úřadu práce je nejenom dobrá znalost a dodržování příslušných zákonů a předpisů, ale především lidský přístup

a ochota - ochota vyslechnout, ochota pochopit, ochota pomoci i nad rámec svých povinností alespoň radou.

Předkládaná bakalářská práce je konkrétně zaměřena na problematiku komunikace pracovníků úřadu práce a klientů této instituce.

Ve své práci se proto zabývám především jednáním s klientem v problémových situacích, spouštěcími mechanismy konfliktu, druhy chování při konfliktu, způsoby vyrovnání se s konfliktní situací, pochopením příčin vzniku těchto situací a návrhem řešení v situacích, kde byla běžná komunikační kompetence neúspěšná.

Pro demonstraci uvádím několik skutečných případů z osobní zkušenosti, které zanechaly nerasmazatelnou stopu v mé paměti. Přestože nedošlo k žádnému závažnému profesnímu pochybení, použitím jiného způsobu komunikace mohlo být jednání ukončeno k oboustranné spokojenosti.



# 1. KOMUNIKACE

## 1.1 Základní pojmy, definice

Odborných publikací na téma komunikace, umění mluvit i naslouchat či umění jednat s lidmi od našich i zahraničních autorů je nepřehledné množství. Každý z nich má vlastní definici komunikace. Jedna, všemi akceptovaná a vše podstatné vystihující, pravděpodobně neexistuje, ale vždy jde o totéž:

Pomocí komunikace získáváme i předáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady, jsme schopni vést jiné lidi, můžeme lidi ovlivňovat a nechat se ovlivňovat, můžeme vytvářet vztahy i vztahy ničit.

Podle Wahlstromové, jak uvádí Plaňava (2005, s. 17), je komunikace:

- efektivní sebevyjadřování,
- výměna sdělení psaním, mluvením, obrazy,
- sdílení informací nebo poskytování zábavy prostřednictvím slov, mluvením nebo jinými metodami,
- transfer (přenášení) od jedné osoby k druhé,
- výměna významů mezi jedinci při použití společného systému symbolů,
- proces, při němž jedna osoba předává sdělení jiné osobě prostřednictvím nějakého kanálu a s určitým efektem.

Zjednodušeně řečeno, kdo vysílá co, kudy, komu, s jakým efektem a proč.

Význam slova komunikace vyjadřuje i latinská věta „communicare est multum dare“, což v překladu znamená komunikovat mnoho, dávat neboli sdílet se s někým o něco a nemusí to být pouze pomocí slov.

Sdílení vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno, jaké emoční zaujetí a intenzitu sdělení vzbuzuje. Sdílení neznamena přijetí. Může probíhat i tehdy, když se sdělovatelem nesouhlasíme. Takto vidí termín komunikace zase Rieger a Vyhnálková (2001, s. 90)

Velmi stručně definoval komunikaci Tubbs (1991 „In“ Vybíral, 2005, s. 27) jako proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi.

Osobně se ztotožňuji s poetickou definicí Ernekera (2008, s. 5), který uvádí:

*„Komunikace je jako skalpel, který v rukou chirurga, specialisty a profesionála může zachránit život. Nebo naopak, v rukou laika může způsobit ránu, která se bude hojit po celý zbytek života.“*

Všichni si jistě vybavíme nějakou větu, poznámku pronesenou třeba naprosto neúmyslně rodiči, známými nebo i neznámými lidmi, která nám navždy utkvěla v paměti, výrazně ovlivnila naše chování, jednání a jejíž vliv si uvědomujeme i za mnoho let.

Samotné slovo komunikace má v českém jazyce tři hlavní významy:

- výměna informací mezi lidmi, živočichy, neživými mechanizmy, v informatice, jako součást teorie matematické informace,
- veřejná doprava, veřejné spojení – doprava letecká, železniční, vodní, silniční, telekomunikační, potrubní,
- prostor vymezený pro spojení dopravními prostředky, dopravní cesta. (Vymětal, 2008, s. 22)

Komunikace je slovo latinského původu (*communicare*, ekvivalent *participare*) a znamená sdílet, radit se, od *communis*, společný. Termín označuje i styk, spojení, souvislost.

Toto slovo může být použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí, materiálu, myšlenek, informací, pocitů od jednoho člověka k druhému. Komunikační prostředky mohou být jazyk, pošta, telegraf, telefon, počítač, rozhlas, televize, ale také autobusy, vlaky, letadla apod..

Především ale chápeme komunikaci jako dorozumívání mezi lidmi.

Komunikace má svou minulost, přítomnost i budoucnost, a to ve dvojitým smyslu: v kontextovém a historickém.

V kontextovém smyslu to znamená, že komunikující je ovlivňován tím, co bylo před komunikací, i tím, co bude následovat, co je očekáváno.

V historickém významu souvisí s vývojem člověka od prvopočátků a je jedním z nejdůležitějších projevů vývoje člověka. A vývojovému procesu historickému předchází vývoj biologický (fylogenetický). (Mikuláščík, 2010, s. 18)

U zvířat i u lidí dochází postupně ke stále složitějším formám reagování na stimuly. Zvířata komunikují s omezenými možnostmi ve srovnání s lidmi. Mravenci komunikují pomocí pachů, tykadel, včely pomocí bzučení, vibrací a letových pohybů, opice pomocí omezeného množství skřeků, ale i pomocí pohybu, mimiky, gest a pachů. Tyto

primitivní formy komunikace vznikly jako nezbytný nástroj pro adaptaci v určitém prostředí a vyjadřují také specifický způsob života druhu.

Lidská komunikace je odlišná od komunikace nižších druhů – je mnohem sofistikovanější. Symbolika a řeč jsou těmi nejvýraznějšími odlišovacími znaky.

První zmínky o existenci jazyka jsou známy z doby 10000 let před Kristem.

Nejstarší dochovaná písemná zpráva je z roku 4000 let před Kristem, knihtisk vynalezl Guttenberg roku 1450, v roce 1837 Morse vynalezl telegraf a o vynález telefonu v roce 1861 se podělili Reis, Bell a Gray.

A v minulém století šel vývoj neuvěřitelně rychle: rozhlas, televize, satelity, počítače, digitální zpracování informací... a v současné době rozporuplné, mnohými zatracované i velebené sociální sítě – Facebook, Twitter, o kterých socioložka Jiřina Šiklová (14. 01. 2011, MF Dnes) hovoří jako o „pseudokomunikaci, fiktivním světě“.

## 1.2 Sociální komunikace

Sociální (mezilidská, společenská) komunikace je složitý a mnohostranný proces vzájemné výměny informací, sdělení, myšlenek a názorů, vzájemného dorozumívání a dorozumění mezi lidmi navzájem. Může se jednat o sociální interakci s druhým člověkem, skupinou osob nebo s početným publikem.

V mezilidském styku platí:

- není možné nekomunikovat – vždy něco sdělujeme,
- není možné nemetakomunikovat – nesdělujeme si holá fakta (není důležité jen to, co říkáme, ale také, jak a v jaké situaci to říkáme),
- není možné nijak se netvářit – když něco sdělujeme, vždy se přitom nějak chováme a to prozrazuje, jaký postoj máme k tomu, co říkáme,
- komunikace zahrnuje verbální i neverbální složku.

Vývoj sociální komunikace je neodmyslitelně spjatý s vývojem člověka a lidské společnosti.

Zpočátku lidem chyběl důležitý komunikační prostředek – řeč , proto se komunikace uskutečňovala prostřednictvím gestikulace, málo artikulovaných zvuků, rituálních tanců – to byla **epocha signálů**.

Vlivem nových životních situací, nutností řešit nové a nové problémy, nutností se adaptovat na stávající životní podmínky se postupně vyvíjela i schopnost používat řeč.

Došlo k rozvoji lidského myšlení, lidé byli schopni se přesněji vyjadřovat, porozumět si navzájem – nastala **epocha řeči a jazyka**.

**Epocha písma** se datuje již od maleb zvířat a lidí v jeskyních, egyptského obrázkového a klínového písma Sumerů až po zápis textu na papyrus, což přineslo obrovské a převratné změny v politice, ekonomice i kultuře. Vynález knihtisku v 15. století znamenal nebyvalé možnosti v šíření informací, gramotnosti a vzdělanosti. **Epocha tisku** změnila celý předchozí systém komunikace především

- rychlostí sdělení – překonáváním prostoru,
- působivostí, s jakou přinášejí velké množství myšlenek a pocitů,
- neustálým zaznamenáváním událostí, které se uchovávají v čase,
- širokým rozptýlením informací ve společnosti (demokratizace informací).

Počátkem 20. století se rozšířily nové komunikační prostředky, které přinesly revoluci ve sdělování – **epocha masové komunikace**. (Winkler, 1998, s. 3-14)

### **Komunikační proces**

Lidé jsou schopni komunikovat, protože ovládají určitá pravidla, která se týkají myšlení a jednání související s komunikací. Existuje celá řada pravidel a je na nás, zda se jimi budeme řídit, zda je budeme dodržovat, nebo ignorovat.

Při komunikaci lidé jednají jak na základě bezprostřední situace, tak zapojují předchozí zkušenosti, postoje, kulturní návyky a mnoho dalších faktorů.

Vždy komunikujeme s nějakým záměrem – konkrétně pracovníci úřadu práce se snaží získat co nejvíce informací o klientovi, které budou nápomocny při další spolupráci a hlavně slouží k pochopení momentální situace klienta a vyřešení jeho situace.

V odborné literatuře je popsáno několik komunikačních modelů, které prošly postupným vývojem od nejstaršího pojetí jednoduchého lineárního modelu až k transakčnímu procesu.

Lineární model si můžeme si představit jako jednosměrný proces od vysílače k příjemci a toto vysvětlení převzaté z technologické terminologie nám osvětluje i sdělování zpráv v mezilidském styku.

Obrázek 1: Lineární model komunikace



Zdroj: De Vito, 2008, s. 32

V tomto pojetí mluvčí mluví a posluchač naslouchá, mluvení a naslouchání jsou považovány za děje probíhající v rozdílných časech, kdy ten, kdo mluví, nenaslouchá, a ten, kdo naslouchá, nemluví.

Protože toto pojetí komunikace bylo postupem doby shledáno příliš jednoduchým, bylo nahrazeno pojetím interakčním, podle kterého si oba účastníci střídají pozice mluvčího a posluchače. Interakční model ale stále považoval mluvení a naslouchání za oddělené děje, které se nepřekrývají a které jedna osoba neprovádí současně.

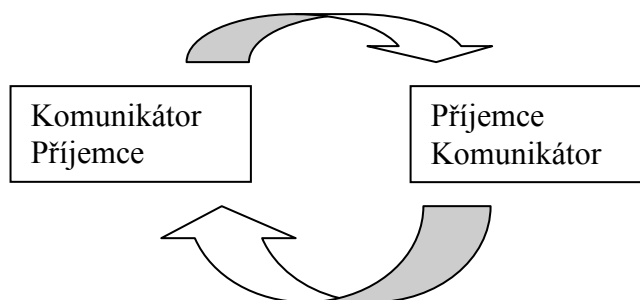
Obrázek 2: Interakční model komunikace



Zdroj: De Vito, 2008, s. 32

V současnosti je uznáván model, který považuje komunikaci za transakční proces, v němž každý z účastníků vystupuje zároveň jako mluvčí i posluchač. V okamžiku, kdy vysílá sdělení, také přijímá sdělení ze své vlastní komunikace i z reakcí druhého účastníka (obrázek č. 3).

Obrázek 3: Transakční model komunikace



Zdroj: DeVito, 2008, s. 33

Základem a východiskem interakce je přítomnost osoby, která ovlivňuje chování osoby jiné.

Každá reakce jednoho účastníka komunikace je částečně závislá na chování druhého účastníka, poskytuje nám informace, jak bylo naše chování pochopeno.

Interakce může mít pozitivní i negativní zaměření. V pozitivní podobě se jedná o spolupráci, koordinaci, kooperaci, přátelství, zatímco u negativního zaměření hovoříme o konfliktu, diskriminaci, boji, nepřátelství, rivalitě apod.

Vzájemné vnímání, dorozumívání a především pochopení je složitý a komplikovaný proces, který ovlivňují vnitřní i vnější faktory:

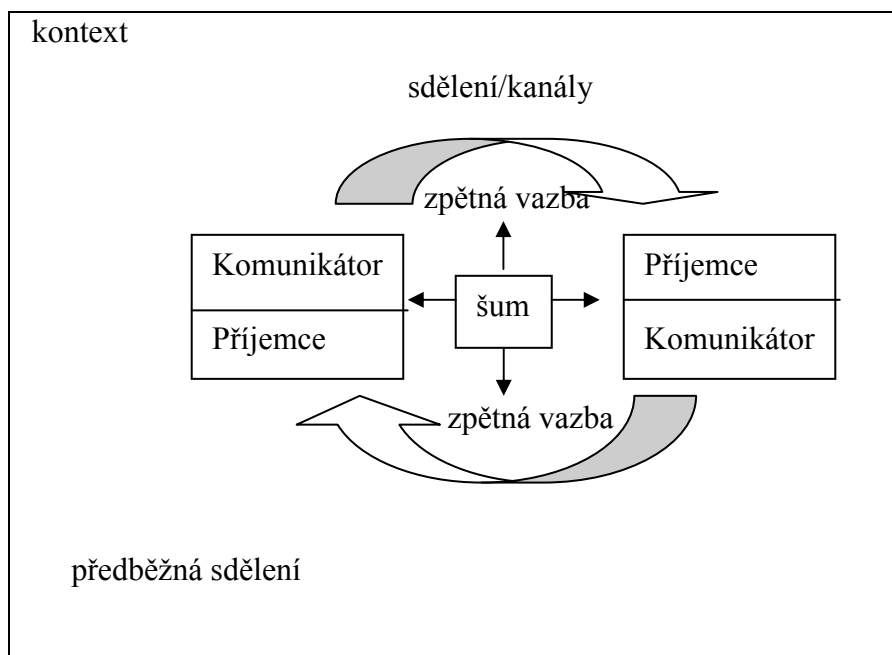
- sociální pozice komunikujících, úroveň jejich mocenského vlivu, osobní autorita, prestiž,
- osobnostní vlastnosti, které ovlivňují obsah a způsob komunikace,
- podmínky, ve kterých komunikace probíhá, charakter komunikačního prostředí,
- komunikační situace.

Vzájemné porozumění a pochopení předpokládá oboustranné komunikační spojení, skládající se z podnětu (vysílání) a odpovědi (zpětné vazby). Podnět i odpověď se mohou střídát různou rychlostí. Střídání komunikačních rolí a pružnost střídání je základem pro pochopení významu předávaného sdělení, myšlenek či názoru. (Erneker, 2008, s. 16)

Při komunikaci lidé jednají a reagují jak na základě bezprostřední situace, tak na základě své minulosti, předchozích zkušeností, postojů, kulturních návyků, momentálních emocí, znalostech, pocitech a jiných činitelů. Akce a reakce v komunikaci jsou určovány nejenom tím, co bylo řečeno, ale i tím, jak si příjemce přijaté sdělení vyloží. Znamená to, že dva lidé, kteří naslouchají témuž sdělení, si z něj nezřídka odvodí dva různé významy. Ačkoli slova i gesta jsou stejná, přisuzují jim jiný význam.

Všechna interpersonální komunikace je zkreslena rušivými vlivy, tzv. šumy, které mohou mít optickou nebo akustickou formu, dochází k ní v určitých souvislostech, má nějaký účinek a poskytuje možnost zpětné vazby. (De Vito, 2008, s. 34)

Obrázek 4: Základní schéma interpersonální komunikace



Zdroj: De Vito, 2008, s. 33

### Struktura komunikačního aktu.

**Komunikátor, příjemce** – účastníci komunikačního procesu. Každý z nich je zároveň zdrojem i posluchačem, když mluví, píše, gestikuluje, usmívá se, neposlouchá, čte, dívá se, čichá atd. Sdělení jsou vysílána i přijímána současně. Zároveň účastníci přijímají svá vlastní sdělení – vnímají svůj hlas, pohyby, vidí svou gestikulaci a také prostřednictvím zraku, sluchu a čichu přijímají signály ostatních účastníků.

V průběhu komunikace si komunikátor a příjemce vyměňují úlohu, dochází ke změně komunikačních rolí. Toto střídání je základní podmínkou efektivní komunikace.

**Komunikačním jazykem** rozumíme komunikační zprávu předávanou prostřednictvím komunikačního jazyka. I když mluvíme stejnou řečí, nemusíme si rozumět. Význam slov, především abstraktních, může být individuálně odlišně chápáný.

Jazyk je produktem kultury a součástí kultury, je velmi proměnlivý, má různou úroveň formálnosti, odlišnou úroveň kvality (jazyk spisovný, interdialekt, slang, argot). Jsou i jazyky umělé – esperanto, kouřové signály, Morseova abeceda, jazyky odborné, vědecké – matematické, chemické nebo logické symboly.

Důležitou roli v komunikačním jazyku hrají procesy kódování a dekódování. **Kódování** závisí na znalosti jazyka, na slovní zásobě nebo znalosti signálů, ale také na schopnosti umět se přizpůsobit partnerovi, se kterým jednáme.

Pokud chceme vyjádřit své myšlenky řečí, provádíme **kódování**, opačný postup se nazývá **dekódováním**. Tyto činnosti opět provádíme současně.

Výsledkem zakódování je **sdělení**, kdy své myšlenky, záměry vyjadřujeme slovy, gesty, úsměvem, způsobem chůze, celou osobností. Sdělení může být verbální a neverbální.

**Předběžná sdělení** jsou informace, které poskytujeme před vysláním hlavního sdělení – předmluva v knize, obálka časopisu, úvod řečnického projevu, gesto naznačující např. žádost o ticho.

**Komunikační kanál** nazýváme způsobem, cestou, kterou je informace posílána, a definujeme je pomocí smyslů. Při komunikaci tváří v tvář, což je nejobvyklejší forma, jsou hlavním kanálem zvuky, pohledy a pohyby těla, dotyky v podobě stisku ruky, příjemně vonící parfém, vkusné oblečení, příjemný hlas (působíme na více smyslů najednou). Při zprostředkovaném komunikování (telefon, televize, noviny) jsou komunikační prostředky omezené.

Prostřednictvím **zpětné vazby** se uskutečňuje reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace. Každý z nás přijímá i poskytuje nějakým způsobem zpětnou vazbu. Zpětná vazba je při komunikování velmi důležitá, neboť udržuje oba účastníky v komunikační situaci, dává informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Zpětná vazba má funkci regulativní, sociální, poznávací, podpůrnou, provokující. Je důležité, aby zpětná vazba následovala co nejdříve po přijetí zprávy.

**Šum** způsobují faktory, které deformují význam sdělení, v extrémním případě zcela zabrání, aby se sdělení dostalo k příjemci. Šum může mít podobu fyzickou (rušivý vliv prostředí, hluk), fyziologickou (bariéry na straně účastníků – smyslové vady, porucha výslovnosti, ztráta paměti), psychologickou (povahové vlastnosti účastníků, předsudky, duševní onemocnění) a sémantickou (jazyková bariéra, používání nářečí, žargonu, odborných výrazů).

**Komuniké** je vyslaná zpráva jako myšlenka, pocit, který jeden člověk sděluje druhému. Vyslaná zpráva má podobu verbálních a neverbálních symbolů.

Komunikace není jenom mluvení, komunikace je také naslouchání, čtení, psaní, pohyby těla, činy.



Prostor, kde se komunikace odehrává, je **komunikační prostředí**. Je tvořeno osvětlením, uspořádáním místností, přítomností různého počtu lidí, podněty, které působí jako komunikační šum.

Stejná slova nebo chování mohou mít úplně jiné významy, jestliže jsou použity v odlišných souvislostech, v jiném **komunikačním kontextu**. Hodnotíme jej podle několika základních hledisek:

- fyzický kontext zahrnuje konkrétní prostor, kde se nacházíme (učebna, park, místnost),
- kulturní kontext představuje životní styl, hodnotovou orientaci, postoje, způsoby chování,
- sociálně – psychologický kontext souvisí se sociální pozicí aktérů komunikačního procesu a se vztahy,
- časový kontext znamená pozici určitého sdělení v posloupnosti konkrétních událostí (například těžké nemoci blízké osoby nemluvíme stejným tónem jako o výhře v loterii). (Erneker, 2008, s. 17-20)

## 1.3 Druhy komunikace

Komunikace není jenom mluvení, komunikace je také naslouchání, čtení, psaní, pohyby těla, činy. Sdělovat informace ostatním lidem lze různými způsoby:

ústně – rozhovor, diskuse, výuka, porada, dotazování, vysvětlování,

písemně – dopis, e-mail, memorandum, poznámka, zpráva, manuál, zápis,

vizuálně – diagram, graf, tabulka, diapozitiv, fotografie, slide, videozáznam, film, model.

Na komunikaci lze také pohlížet z různých úhlů pohledu, ale převážná většina autorů uvádí tyto základní druhy komunikace:

- osobní (intrapersonální ) komunikace – komunikace, kterou vedeme sami se sebou,
- interpersonální komunikace – probíhá s jinou osobou formou osobního kontaktu,
- prostřednictvím médií nebo tradičního dopisu,
- rozhovor (pohovor) - komunikace formou otázek a odpovědí,

- počítačem zprostředkovaná komunikace (*computer-mediated communication*, zkratka CMC) – interpersonální komunikace probíhající prostřednictvím počítačového spojení, e-mail, chat, webové stránky, blogy, ICQ,
- skupinová (veřejná) komunikace – komunikace mezi mluvčím a posluchači, kterých může být od několika lidí až po stovky či tisíce,
- masová komunikace – komunikace vycházející z jednoho zdroje a určená mnoha příjemcům rozptýleným po celém světě (noviny, časopisy, rozhlas, televize, film).

Komunikaci můžeme dělit i podle výrazových prostředků:

- komunikace **verbální** – pomocí slov,
- komunikace **neverbální** – doplňující prostředek k verbální komunikaci nebo může sloužit také k vyjádření postoje, emocí (haptika, mimika, gestika, pohledy,...),
- komunikace **činem** – názorné předvedení (např. věnování kytice),
- komunikace **tichem** – je to paradoxní, ale i ticho je vyjadřovací prostředek, využívá ji např. výtvarné umění, meditační techniky, používá se při setkání s trpícím člověkem.

Bývá označována jako vrchol komunikace.

Další možné dělení je podle úmyslnosti:

- komunikace **záměrná** – komunikátor má pod kontrolou to, co prezentuje,
- komunikace **nezáměrná** – komunikátor prezentuje svůj projev jiným způsobem než byl původní úmysl (příčinou může být tréma, emoce apod.),
- komunikace **vědomá** – komunikátor si uvědomuje, co a jak říká; tento typ komunikace se do určité míry překrývá s komunikací záměrnou,
- komunikace **nevědomá** – komunikující nemá pod vědomou kontrolou svůj projev kompletně nebo jeho části. Komunikace nevědomá se rovněž do určité míry překrývá s komunikací nezáměrnou.

Jednotlivé formy komunikace nejsou užívány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého, ale bývají spojeny do jednoho projevu, mnohdy i nekontrolovatelně a neúmyslně.

Většina lidí používá všechny formy komunikace, největší prostor zaujímá ale osobní kontakt, a tedy komunikace tváří v tvář (face – to – face).

Když spolu dva lidé hovoří jedním jazykem, neznamená to, že si budou dobře rozumět. Máme odlišnou slovní zásobu, odlišné schopnosti a zkušenosti, odlišné pocity, motivy, postoje, preference, odlišnou citovost, odlišné profese. To vše ovlivňuje odlišnou interpretaci tématu rozhovoru. I pořadí slov, struktura vět – úmyslná či neúmyslná – může vést k odlišnému chápání obsahu.

Úspěšná komunikace je založena na vědomě kontrolované volbě slov, na kvalitním vnímání komunikačního partnera, na odpovědnosti a adekvátní flexibilitě. Vnímání partnera se neomezuje jen na slova, sledujeme i neverbální projevy a svrchní tón řeči. Všechny informace přijímáme prostřednictvím smyslových orgánů (zrak, sluch, čich, hmat, chuť).

Při komunikování používáme symboly – vlastní proces formálního předávání zpráv má podobu abstrahovaných symbolů, ale za každým symbolem se skrývá nějaký objekt, představa věci nebo abstraktního pocitu, myšlenky. Podstatu zpráv tvoří řada představ, které se každý člověk snaží uchovat ve svém vědomí v co nejkonkrétnější podobě. To umožňuje překonávat bariéry mluveného a psaného slova jako symbolů, které jsou odlišné v každém jazyce. Bariéry napomáhá odstraňovat také neverbální symbolika pro vyjádření pocitů, přání apod.

Kulturní odlišnosti postupně ustupují vlivem globalizace a lidé si nyní mohou více rozumět i bez znalosti společného jazyka.

Symboly, které při komunikaci používáme, mohou být psané znaky, zvuky, neverbální projevy těla, umělecká díla. Naše schopnost vytvářet jazykem svět, objekty udržuje komunikaci jako plynulý, dynamický a proměnlivý systém.

Smyslem komunikace je porozumět si. Komunikace je srozumitelná, pokud máme společný mateřský nebo hlavní jazyk. Význam má i jazyk specifický – používaný ve spojení s povoláním, koníčky. Tento speciální jazyk můžeme používat pouze s těmi, s nimiž sdílíme profesi, vzdělání nebo zájmy, protože máme přiměřenou společnou slovní zásobu.

Komunikace je podstatou lidskosti a je to nejčastější aktivita člověka.

### 1.3.1 Verbální komunikace

Verbální (jazyková) komunikace je procesem výměny informací prostřednictvím soustavy zvukových nebo grafických znaků, nazývané jazykem (Podgórecki, 1999, s. 137).

Hlavním nástrojem přenášení informací, sdělování, myšlenek, názorů, přání a myšlenek je tedy bezpochyby řeč. Umění mluvit je v podstatě umění v pravý čas, na pravém místě a při pravé příležitosti sdělovat své myšlenky tak dobře, jasně a správně, že jsou posluchači přijímány, kladně prožívány, sledovány a uznány.

Každé slovo, které vyslovíme nebo interpretujeme, je zatížené naší předchozí zkušeností.

Z toho vyplývají čtyři důležité axiomy (Lencz, 1997, s. 10):

- Člověk přiřazuje slovům podobné významy jenom mírou podobných zkušeností.
- Významy nejsou stálé. Mění se podle vývoje konkrétních zkušeností.
- Cokoli člověk vypovídá, je poznačeno jeho osobním viděním světa.
- Člověk může sám sebe překročit a vidět věci očima druhého a vžít se do citů druhého.

Při verbální komunikaci musíme rozlišovat tzv. denotaci a konotaci.

V rámci denotace si každý z nás známá slova definuje tak, že automaticky chápe jejich základní význam, tj. co objektivně znamenají. Při konotaci jednotlivá slova v nás mohou vyvolávat souběžně s objektivním významem řadu subjektivních připomenutí, souvislostí, individuálně přidružených významů.

Při nerozlišení konotace a denotace může dojít k tzv. komunikačnímu šumu, tj. k nesprávnému pochopení původního významu obsahu sdělení.

Verbální komunikace zahrnuje zvukovou a psanou formu řeči. Uskutečňuje se prostřednictvím jazyka, řeči, slov, tj. kodifikovaných (společenskou dohodou vzniklých) znaků:

- jazyk mluvený – systém fonetických znaků,
- jazyk psaný - systém grafických znaků. (Schneiderová, A., Schneider, M., 2008, s. 33)

Verbální komunikace probíhá pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Může být

- přímá nebo zprostředkovaná,

- mluvená nebo psaná,
- živá nebo reprodukováná.

Při jakékoliv komunikaci je význam slov vždy dotvářen neverbálními prostředky a svrchním tónem řeči. Slova se nedají oddělit od neverbální složky komunikace.

Slova jsou symboly objektů, jejich tříd, vlastností i vztahů mezi nimi. Slova umožňují popisování a vysvětlování konkrétného i abstraktního. Bohužel slova nemusí být a nejsou jednoznačně chápána všemi komunikujícími. Lépe bývají pochopena slova označující konkrétní objekty než abstraktní pojmy.

Křivohlavý (2002, s. 118) uvádí velmi pravdivé tvrzení:

*„To, že si nerozumíme, je normální, ale to, že si rozumíme, je překvapující.“*

Ve verbální komunikaci se obvykle rozeznávají dvě úrovně komunikační roviny – racionální a emocionální, dva druhy komunikace – formální a neformální, a řada komunikačních stylů – koncepční, konverzační, operativní, vyjednávací, osobní aj. (Vymětal, 2008, s. 113)

**Racionální** komunikace – využívá výlučně rozumovou, racionální část komunikace, používá se k udržení komunikace v předem daných mezích, čím lze rychleji dospět k závěru, dohodě. Je základem komentování, jsou striktně odděleny jakékoliv emoce.

**Emocionální** komunikace se zabývá formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera, emočními extrémy (křik, pláč, hysterie). Poskytuje informace o odesílateli sdělení, o jeho psychologickém profilu, psychické kondici, individuálních lidských vlastnostech a používaných technikách vedení komunikace.

**Formální** komunikace je obvykle plánovaná, má stanoveny specifické cíle a bývá realizována jako neveřejná záležitost (příjemací pohovor, hodnocení spolupracovníků, poskytování poradenských služeb, vyřizování stížností, apod.).

**Neformální** komunikace je velmi nenáročná na přípravu, vyskytuje se mnohem častěji než formální komunikace (telefonní hovory, rozhovory s kolegy, přáteli, nezávazné povídání, náhodné příležitostné rozhovory, společenská konverzace aj.).

**Konvenční** komunikační styl má za cíl dodržovat společenské zvyklosti, normy a ustanovení, zásady morálky dané společností nebo společenské vrstvy a společenské

rituály. Základem tohoto stylu je pozdrav a formální věty prokazující, že se od posledního setkání mezi partnery nic nezměnilo.

U tohoto typu komunikace jsou obvykle přítomny mírné pozitivní emoce a snaha o slušný, pozitivní a přátelský kontakt.

**Konverzační** styl se obvykle využívá pro výměnu informačních zajímavostí, při snaze popovídat si, pobavit se, vyplnit čas pro udržení dobrých interpersonálních a neformálních vztahů (v rodině, mezi spolupracovníky). Také zde mají být přítomny mírně pozitivní emoce.

**Operativní** styl slouží k řešení a vyřešení pracovních záležitostí a problémů. Důraz je kladen na dosažení určitého cíle, přičemž obsah sdělení je preferován před formou a akcentována je rychlost, stručnost až striktnost jednání. Obvykle chybí emocionální zabarvení.

**Vyjednávací** styl si klade za cíl dosáhnout vyřešení určitého úkolu s tím, že obě jednající strany jsou postaveny na stejnou úroveň. Zdůrazňuje se snaha dojít ke kompromisu přijatelnému pro obě strany, využívá umění naslouchat, umění přijmout dobře míněný, ale odlišný názor partnera, dává se najevo dobrá vůle. Jsou vhodné mírně pozitivní emoce.

**Osobní** styl má za účel sdělit vnitřní pocity a osobní představy, problémy. Jedná se o intimní komunikaci, osobitý komunikační styl, naplňování citových vztahů (láska, nenávisť, nemoc, frustrace, deprese, nadšení). U tohoto stylu jsou silně zastoupeny emoce, ať již pozitivní nebo negativní. (Plaňava, 2005, s. 48)

U všeho, co se říká, lze odlišit obsahovou a formální stránku.

Obsahová stránka vyjadřuje věcný obsah sdělení tedy co je sdělováno.

Zkoumáním formální stránky řeči se zabývá paralingvistika.

**Paralingvistika** je vědní obor, jehož předmětem zkoumání jsou doprovodné rysy verbální komunikace, které podstatnou měrou ovlivňují význam a smysl komunikování, a to, jak na straně odesílatele, tak na straně příjemce. (Vymětal, 2008, s. 115)

Není bez zajímavosti, že předmětem tohoto oboru je právě to, co v písemném přepisu mluvené řeči chybí. Jedná se o tyto aspekty:

- intenzita hlasového projevu – mění se v průběhu slovního sdělení, graduje od minima k maximu, je ovlivňována mnoha situačními i subjektivními faktory,

- tónová výška hlasu – nezáleží na tom, zda mluvčí hovoří tenorem, altem nebo basem, ale jaká je intonace jeho řeči a jak se intonace vlivem situace proměňuje,
- barva hlasu – zjišťuje se spektrální složení akustické formy projevu mluvčího,
- délka projevu – předmětem výzkumu je čas, po který trvá mluvený projev,
- rychlost projevu – sleduje se minutová frekvence slov a změny rychlosti řeči během slovního sdělení,
- přestávky (pomlky) v projevu – monitorují se jednotlivé pauzy, frázování a členění řeči,
- akustická náplň přestávek – výzkumu je podrobena i úplné ticho,
- přesnost projevu – hodnotí se výskyt chyb ve volbě slov, ve výslovnosti, přechytlivost, zakoktání, opakování, vypuštění, logické chyby,
- způsob předávání slova – zda probíhá v souladu s komunikačními a společenskými pravidly (skákání do řeči).

Barvou hlasu se lidé liší natolik, že spektrální analýzy hlasu se užívá při identifikaci osob a plně se vyrovná klasickému snímání otisků prstů. Podle barvy hlasu můžeme určit, v jakém emocionálním stavu se mluvčí nachází – stres, strach, nadšení. A výzkumy rychlosti produkce slov ukázaly, že mezi lidmi existují značné rozdíly dané věkem, pohlavím, aktuálním psychickým stavem. Tříleté dítě za den použije 15000 – 20000 slov, dívky až 30000 slov. Dospělý muž si vystačí s 10000 – 12000 slovy denně, zatímco dospělá žena dosahuje denního průměru 26000. (Mareš, 1995, s. 151)

### **1.3.2 Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace zahrnuje všechny projevy komunikace kromě projevů řečových a písemných.

Neverbální (nonverbální, mimojazyková, mimoslovní, beze slov, viděná) komunikace probíhá prostřednictvím výrazu obličeje, pohledu a pohybů očí, dotyků, způsobu držení těla, vzdáleností mezi komunikujícími, oděvu a jeho barvy. Bývá označována jako „řeč těla“. Při pozorování neverbálních komunikačních projevů si děláme obraz o člověku – dobrý a zkušený pozorovatel si kvalitně doplňuje, mnohdy i nahrazuje verbální obsah sdělení.

Historicky nejvýznamnější prací zabývající se technikou řeči těla uveřejnil už roku 1872 Charles Darwin pod názvem O vyjádření emocí u člověka a zvířat.

Průkopníky dovedností neverbální komunikace byli Charlie Chaplin a další herci éry němého filmu – herci byli považováni za dobré či špatné podle toho, jak dokázali mistrně používat gest a ostatních prvků řeči těla.

Ale výzkumem neverbálních aspektů komunikace se odborníci vážně začali zabývat až v 60. letech 20. století, kdy badatelé potvrdili mnohé Darwinovy poznatky a pozorování. Od dob Darwinových vědci zaznamenali téměř milion neverbálních nářeků a signálů.

Albert Mehrabian, profesor psychologie a odborník na problematiku neverbální komunikace, se domnívá, že pouhých

**7%** porozumění je odvozeno z toho, co je skutečně řečeno

**38%** nám napoví tón hlasu, jeho melodie, rytmus a výška a

**55%** vypočítáme ze signálů řeči těla.

(1971, "In" Pease, 2001, s. 3)

Birdwhistell se zabýval odhadem rozsahu neverbální mezilidské komunikace. Došel k závěru, že průměrný člověk mluví asi deset nebo jedenáct minut denně a že průměrná věta trvá pouze 2,5 sekundy. Stejně jako Mehrabian zjistil, že verbální složka přímé komunikace zaujímá pouhých 35 % a více než 65% komunikace se odehrává v neverbální rovině.

(1971, "In" Pease, 2001, s. 3)

Většina badatelů je zajedno v tom, že verbální složka komunikace přenáší zejména informace, kdežto neverbální část komunikace zprostředkovává mezilidské postoje a někdy je používána jako náhrada verbálních sdělení.

Neverbální komunikací člověk sděluje své emoce, postoje a hodnocení. Neverbální prostředky umožňují poskytovat souhlasnou či nesouhlasnou zpětnou vazbu, můžou podtrhnout nebo změnit smysl verbálního sdělení.

Podle De Vita (2008, s. 152-153) má neverbální sdělení několik důležitých a nezpochybnitelných funkcí:

- zdůrazňuje – účinnost slov podtrhne např. dlouhý významný pohled do očí, úder pěstí do stolu,
- doplňuje – úsměv, zamračení, vrtění hlavou,
- popírá – zkřížené prsty, mrknutí na znamení, že druhý lže,



- reguluje, řídí – pohyby mohou podpořit tok verbálního sdělení, např. sešpulení rtů, naklonění těla dopředu, gesto ruky k přerušení projevu,
- opakuje – verbální sdělení lze neverbálně přeformulovat, např. zdvižení obočí, tázavý pohled, pohyb ruky, hlavy,
- nahrazuje – spojením palce a ukazováčku ukazujeme symbol OK, kývání hlavou na souhlas.

Mezi prostředky verbální a neverbální komunikace není přesná hranice, jsou propojeny a navzájem se doplňují. Verbální komunikace (jazyk, řeč) je především nástrojem pro sdělování abstraktních obsahů, je spojena s rozumem, zatímco neverbální komunikace (gesta, výraz, pohyby těla) nám odhaluje svět emocí. Proto i reakce na neverbální signály bývají silnější a výraznější než na slova.

Jak již bylo zmíněno, k neverbální komunikaci člověk používá rozsáhlou škálu kanálů: tělo, obličej, oči, prostor, předměty, dotyky, mimojazykové projevy, mlčení a také čas.

### **Signály těla**

V odborné literatuře je rozlišováno osm základních mimoslovních způsobů sdělování:

- pohledy (řeč očí, vizika),
- výraz obličeje (mimika),
- pohyby (kinezika),
- fyzické postoje (konfigurace jednotlivých částí těla, posturologie),
- gesty (gestika),
- přiblížení či oddálení (proxemika),
- doteky (haptika),
- komunikace prostřednictvím předmětů (barvy, úprava zevnějšku a prostředí, čich, dary). (Mareš, 1995, s. 104)

Všechny způsoby nonverbální komunikace spolu úzce souvisí a doplňují se jako nástroje v orchestru – jednotlivé nástroje můžeme sledovat, ale hudbu vnímáme jako celek.

## **Zrakové signály**

Velmi důležitou roli v neverbální komunikaci hrají oči, délka očního kontaktu, pohyby očí, víček, obočí a souvisejících svalů. Někteří autoři zahrnují viziku do mimiky.

Při hodnocení signálů očního kontaktu bereme v úvahu:

- zaměření pohledu,
- dobu výdrže pohledu,
- četnost pohledů,
- sled (na koho nejprve),
- objem pohledu,
- pohled přímo, úkosem nebo “po očku“,
- pohyby očí,
- vrásky u kořene nosu, pootvřenost víček a zornic,
- frekvence mrkání.

Obecně platí, že déle se díváme na osobu, které si vážíme, na authority, na ty, ke kterým chováme úctu. Nejdéle pohledy věnujeme lidem, o jejichž kladný vztah stojíme.

## **Mimika**

Lidský obličej je pravděpodobně nejdůležitějším a nejčitelnějším zdrojem neverbálních signálů, a to především emocí.

Odborníci tvrdí, že mimika dokáže vyjádřit nejméně osm základních druhů emocí:

štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor (znechucení), opovržení a zájem.

Dva z nejvýraznějších mimických projevů jsou smích a pláč, oba jako výraz radosti a smutku. Mimikou také sdělujeme kulturně tradovaná gesta, např. zdvořilostní úsměv a tzv. instrumentální pohyby, např. výrazy obličejů při kýčání.

## **Kinezika**

Kinezika zahrnuje obecně pohybovou stránku komunikace, hodnotí spontánní pohyby těla nebo některých částí v určitém prostoru a čase, tyto pohyby nesouvisí s pracovní činností. Každý člověk má charakteristické pohyby, podle kterých může být identifikován, proto se poznatků kineziky využívá v kriminalistice.

Pohyby člověka odrážejí většinou jeho celkovou charakteristiku, zejména temperament, emoční a fyzický zdravotní stav. V kombinaci s ostatními neverbálními projevy můžeme velmi dobře odhadnout momentální rozpoložení člověka.

## **Posturologie**

Posturologie vychází ze základního poznatku, že lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohu těla a žádný postoj.

Obecně posturologie signalizuje emoční stav, stupeň zaujetí, postoj k partnerovi a k jeho sdělení.

Z posturologických signálů poměrně snadno vyčteme, jak si nás partner nebo přítomní cení a považují.

## **Gestika**

Obecně se rozlišuje pět hlavních typů pohybů: gesta, ilustrátory, afektivní projevy, regulátory a adaptéry.

- Gesta jsou symboly, které přímo tlumočí slova nebo fráze, jsou používány záměrně a vědomě ke sdělení stejných významů, jaké mají slova. Většina gest se provádí rukama, ale v prostředí jiných kultur mohou mít různý význam (znamení „OK“, mávnutí „pojď sem“, znamení stopařů apod.).
- Ilustrátory zesilují verbální sdělení, která doprovázejí, používají se k naznačení směru pohybu, tvaru nebo velikosti objektu (kruhové pohyby rukou při hovoru o něčem kulatém, naznačení velikosti roztažením paží daleko od sebe apod.).
- Afektivní projevy jsou mimické projevy, gestikulace rukou nebo pohyby celého těla, které vyjadřují emocionální význam, doplňují a posilují slovní projev, mohou slova i nahradit. Týkají se především obličejů – výraz štěstí, překvapení, strachu, smutku, hněvu, pohrdání.
- Regulátory monitorují, udržují a řídí řeč partnera. Jedná se o mimické výrazy a gestikulace rukou naznačující „pokračuj“, „zpomal“, „co bylo dál?“.
- Adaptéry jsou gesta uspokojující nějakou potřebu, přinášejí uklidnění, úlevu (odhrnutí vlasů padajících do očí, poškrábání, odstranění smítka z oděvu apod.).

Lidé si dělají úsudek o tom, kdo jsme, částečně i podle vzhledu, hodnotí způsob oblékání, účes, šperky. Součástí signálů vysílaných tělem je také přitažlivost, která zahrnuje jak zmíněný vizuální vzhled, tak i příjemnost osobnosti, sympatie, atraktivitu. Tyto dedukce, bez ohledu na to, zda jsou správné, nebo chybné, značně ovlivňují celkový názor a reakce na společenské zařazení, serióznost, postoje.

## **Proxemika**

Proxemika je založena na skutečnosti, že každý člověk potřebuje a vyžaduje určitý prostor, aby se cítil pohodlně a bezpečně. Bylo zjištěno, že čím jsou si lidé sympatičtější, tím kratší vzdálenost při komunikaci udržují. Tzv. „sympatická“

vzdálenost závisí obvykle na extroverzi a introverzi jedince, emocionálním vztahu jedinců (sympatie, nenávisť), formální pozici (nadřizený, podřizený), kultuře a etniku (rasové předsudky, apod.).

Proxemika rozděluje horizontální vzdálenost mezi komunikujícími do čtyř základních skupin:

- Intimní zóna je určena jen pro nejbližší (intimní partner, člen rodiny, děti, domácí mazlíček) od úplného dotyku do vzdálenosti 30-60 cm. Do intimního prostoru člověk nerad pouští druhé lidi, považuje to za netaktnost, vzbuzuje to nepříjemné pocity, paniku. Výjimkou je zdvořilostní polibek.
- Osobní zóna je typická pro osobní a pracovní jednání, je v rozmezí od 45 cm do 120 cm. Volba vzdálenosti závisí na hlučnosti prostředí, na tématu hovoru, časovém limitu a prostředí rozhovoru. Vzdálenost umožňuje fyzický kontakt mezi partnery, sledování mimiky i reakci očních zornic.
- Společenská, sociální, skupinová zóna bývá od 1,2m do vzdálenosti 3,6 metrů. Jde obvykle vzdálenost, v níž probíhá služební styk, obchodní jednání, praktické cvičení v dané místnosti (kancelář, posluchárna, tovární hala). Výhodou je, že v zorném poli posluchače je celá postava partnera, ale ztrácíme pohled na detaily.
- Veřejná zóna je vzdálenost větší nad 3,6 metrů. V této vzdálenosti se lidé obvykle neznají, mohou zůstat cizí a nepoznaní. Příkladem může být projev politika na veřejném prostranství, kněze v kostele, herce na jevišti.

### **Haptika**

Doteková komunikace patří k základní a nejjednodušší formě komunikace. Dotýkání se je typickým projevem přátelství, bezpečí a emocionální jistoty, ve většině případů je dotek záležitostí intimní. Některé doteky mají smluvený nebo formalizovaný charakter – např. lékařské vyšetření, držení při tanci, při křtu, pohlazení, objetí, facka.

Nejběžnějším a společensky přijatelným dotykem je podání ruky (pozdrav) a identifikace partnera podle charakteru podání ruky. O partnerovi nám mnohé prozradí stisk ruky, délka stisku, natočení dlaně, pokrčení nebo napnutí loktu podávané ruky, frekvence rozkmitu, potřesu, místo uchopení.

Schopnost správně podat ruku ve správném okamžiku je velmi důležitá, protože tento úkon nám sděluje, jaké je naše postavení, kdo jsem a co chci.

## **Komunikace prostřednictvím předmětů**

Jsou to sdělení vyjádřená pomocí předmětů vytvořených lidskýma rukama a jejich uspořádání – barva oděvu, účes, vůně, zařízení pracoviště, domu.

První dojem o neznámém člověku si vytváříme během několika sekund a náš úsudek ovlivňuje z velké části to, co má druhý člověk na sobě, jaké barvy upřednostňuje, jaké nosí šperky, hodinky, doplňky a také jaký používá parfém.

Specifickým okruhem neverbálních projevů je **komunikace dary** - naznačuje stupeň intimnosti a závazku, a **komunikace činy**, které ukazují, zda je jednání člověka v souladu s jeho názory, postoji, hodnotovou orientací.

## **1.4 Druhy chování**

Psychika člověka je jednotou prožívání a chování, může však být i jednotou protikladů. Rozlišujeme chování **expresivní**, které vyjadřuje to, co člověk prožívá, je bezprostřední a spontánní, a chování **adaptivní**, které je ovlivněno sociálním tréninkem, je naučené.

Každý člověk je něčím zvláštní, jedinečný, zajímavý, jedním slovem **osobnost**, a právě tak mohou být některé osobnostní, povahové zvláštnosti při „zdravé komunikaci“ na závalu – snižují komunikativní způsobilost. (Vybíral, 2000, s. 212)

Pro kvalitní a funkční komunikaci jsou nesmírně důležité dvě následující dovednosti:

- dovednost komunikovat (zformulovat a vyjádřit myšlenku, cit, náladu, atd.)
- dovednost zvolit správný způsob chování během komunikace

Základní způsoby (modely) chování během komunikace:

**agresivní** modely komunikace,

**pasivní** modely komunikace,

**asertivní** modely komunikace.

Při agresivním chování člověk trvá na svých právech, ale dělá to takovým způsobem, který poškozují práva druhých. Ignoruje nebo odmítá potřeby, názory, pocity a přesvědčení ostatních.

Své vlastní potřeby a názory vyjadřuje nebo si vynucuje nevhodným způsobem.

Pasivní člověk svá práva a pocity potlačuje, chová se takovým způsobem, že jej ostatní mohou přehlédnout. Proti své vůli podlehne manipulaci, nejde za svým cílem, ale pak toho lituje.

Asertivně jednající člověk dokáže přímo vysvětlit, o co mu jde a jaké jsou jeho cíle, má pozitivní přístup k lidem a přiměřené sebevědomí, umí naslouchat a přistoupit na kompromis, umí požádat o laskavost i přiznat neúspěch.

Asertivně se budu podrobně věnovat v další kapitole (2.5).

## **2. SAMOSTATNÝ PROCES KOMUNIKACE A SPECIFIKA KOMUNIKACE NA ÚŘADU PRÁCE**

### **2.1 Etika pracovníka úřadu**

Podstatou a základem činnosti pracovníka úřadu práce je mluvit, naslouchat, radit, povzbuzovat, dodávat odvalu, podporovat. Ale také klienta správně odhadnout, dešifrovat, umět číst „mezi řádky“, protože vyřčená slova někdy zakrývají skutečnost. Slovo „klient“ zní velmi neosobně, přesto se za každým „klientem“ skrývá lidská bytost se svými problémy, svým životním příběhem, se svými požadavky a přáními.

Neexistuje žádný přesný a jednotný návod pro jednání v konkrétní problémové situaci, často je nezbytné se řídit nejenom rozumem, ale mnohdy také srdcem. Jako zaměstnanec státní organizace nejsem zcela autonomní ve svém rozhodování - naprosto závazné jsou jak vnitřní předpisy, tak zákonné normy. I přesto se vždycky musím snažit o profesionalitu a hlavně o etiku při jednání s klienty.

#### **Etika poradenské činnosti**

- Pracovník nabízí jen takové služby, které jsou v souladu s jeho kompetencí, znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a možnostmi jeho vlivu.
- Pracovník respektuje lidskou důstojnost a nepřebírá zodpovědnost za klienta.
- Pracovník staví zájmy klienta před své vlastní a poskytuje své služby tak, aby z nich měl užitek především klient.
- Pracovník respektuje sdělené informace a udržuje je v tajnosti.
- Pracovník respektuje svobodné rozhodování klienta.
- Pracovník pravdivě informuje klienta i o negativních důsledcích jeho svobodného rozhodnutí.

- Pracovník zachovává profesionální objektivitu a respekt vůči rozdílům mezi lidmi, nediskriminuje klienta z rasových, náboženských či jiných důvodů.
- Pracovník dodržuje individuální přístup ke klientům.
- Klient má právo na projev úcty a vážnosti.

## 2.2 Zásady správného vedení rozhovoru s uchazečem o zaměstnání

Rozhovor je pravděpodobně nejdůležitější, nejnáročnější, nejstarší a nejčastěji používanou metodou pro získávání informací. Rozhovor se může odehrávat mezi dvěma nebo více lidmi, kteří chtějí získat určité informace, fakta, porozumět druhému, jeho postojům nebo nějakému tématu. Může mít podobu nezávazného společenského „klábosení“ nebo řízeného rozhovoru. Odehrává se v podobě otázek a odpovědí tváří v tvář dotazovanému nebo po telefonu. Je to užitečný prostředek pro sbírání informací, a současně je možno získat ihned osobní reakce lidí.

Rozhovor je příležitostí pro zpětnou vazbu a konfrontaci názorů a postojů, sdílení informací i pocitů. Umožňuje také číst z neverbálního chování dotazovaného.

Dobře zvládnutá technika rozhovoru je předpokladem úspěšné poradenské činnosti a jeho tvořivé používání patří k základním dovednostem poradce.

Rozhovor v oblasti pracovně profesního poradenství má vždy dvě úrovně:

- **osobnostní** – vztahující se k postojům, morálním hodnotám, životním cílům jedince, jeho schopnostem, vlastnostem a zájmům,
- **profesní** – vztahující se k pracovní bilanci, k pracovní kariéře se zaměřením do budoucnosti.

Každý, tedy i odborný rozhovor má pět fází:

- úvod,
- předběžná informace,
- vlastní záležitost,
- zpětná vazba,
- závěr. (De Vito, 2008, s. 190-192)



Prvním krokem konverzace je **úvod**: v těchto chvílích setkání jde o „lámání ledu“, začíná proces vytváření vztahu, získávání důvěry, odhad a přizpůsobení se náladě klienta, jeho osobnosti a způsobu vyjadřování.

V druhé fázi obvykle poskytujeme **předběžnou informaci**, která může plnit několik funkcí. Jednou z nich je otevření komunikačních kanálů, které se děje nějakým fatickým sdělením na neutrální téma např.: „Nečekal jste dlouho?“ nebo „Hezký svetrček, moc Vám sluší“.

Zásadně je třeba dbát na to, abychom hned na začátku rozptýlili veškeré rozpaky klienta nebo dokonce obavy a rozčilení tak, aby mohl bez zábran uvažovat a hovořit.

Jde v podstatě o naladění se na správnou vlnovou délku, vytvoření vhodné a příznivé atmosféry, hledání „háčeků“, na které budeme pohovor „napichovat“.

V této fázi je důležité informovat klienta o účelu setkání - proč se rozhovor koná, stanovit cíle rozhovoru – jaký bude pravděpodobný výsledek, vymezit jasně témata, kterých se bude rozhovor týkat. Tímto lze zabránit pocitům nejistoty klienta.

**Vlastní záležitost** neboli jádro konverzace má za úkol formou dialogu identifikovat příčiny problémů a potřeby klienta, navazovat na předchozí pracovní kroky, podporovat silné stránky klienta, konfrontovat jeho přání s realitou a povzbuzovat k novému vidění situace.

Střídáním rolí mluvčího a posluchače si ověřujeme a doplňujeme další údaje potřebné pro efektivní řešení situace klienta.

Zaměřujeme se především na zjištění údajů:

- profesní zájmy, aspirace, očekávání, pracovní činnosti, které chce či nechce vykonávat,
- aktivita při hledání zaměstnání, ochota změnit profesi, ochota se vzdělávat, zájem o rekvalifikaci, podnikání,
- zájmy, záliby,
- zdravotní stav, prodělaná vážná onemocnění a omezení z nich plynoucí, užívání léků,
- osobní a profesní anamnéza, mapování profesní dráhy, absolvované školy, obor studia,
- úspěšnost studia, další kursy, podrobný průběh dosavadních zaměstnání, funkce v zaměstnání,
- spokojenost, příčiny změn, specifické schopnosti, dovednosti,

- rodinná anamnéza, vztahy v rodině,
- rodinné zázemí, rodinný stav, povaha zaměstnání partnera a jeho časová náročnost, děti a další osoby v rodině a zabezpečení péče o ně, celková situace v rodině,
- další důležité údaje, např. ochota dojíždět za prací, ochota stěhovat se za prací, požadavky na pracovní dobu.

Na tyto citlivé informace není vhodné se ptát nebo klienta nutit k odpovědi, měly by vyplynout z dialogu.

Cílem dialogu obecně je vzájemné porozumění, empatie a respekt. Je to konverzace, v níž oba aktéři projevují hluboký zájem o protějšek a o vzájemný vztah. (De Vito, 2008, s. 196)

Optimálně komunikovat znamená používat **zpětnou vazbu**. Pomocí zpětné vazby se poradce chce ujistit, že klient mu rozuměl a naopak klient chce ujistit, že dobře rozuměl poradci.

Smyslem zpětné vazby je

- **Ujasnit si některé věci**

Jenom pokud dokážeme jasně definovat pozici svého partnera, můžeme hovořit opravdu spolu, místo jen každý za sebe.

- **Zabránit nedorozuměním**

Často poradce řekne něco, co však klient špatně pochopí. Řekne-li ale poradce občas: "Smím to ještě jednou zopakovat?" nebo něco podobného, může tak předejít nedorozuměním, jelikož poradce má potom možnost vysvětlit, co měl vlastně na mysli.

- **Dávat najevo zájem o druhé**

Často se stydíme položit zpětnou otázku, protože se obáváme, že si ten druhý bude myslet, že jsme ho špatně poslouchali. Ve skutečnosti však právě tato otázka dosvědčuje, že se snažíme všemu dobře porozumět. Tím nepřímou vyjadřujeme, jak je pro nás druhá osoba důležitá. Dáváme tím vlastně pozitivní „pohlazení“.

Správně probíhající dialog je neustávající výměnou zpětných vazeb.

(Plaňava, 2005, s. 35)

Zpětná vazba je v komunikaci nezbytná. Verbálně můžeme zpětnou vazbu vyjádřit slovy:

"Rozumím a souhlasím“.

"Rozumím, ale nemohu zaujmout žádné stanovisko“.

"Rozumím, ale mám jiný názor.“.

"Nevím, jestli jsem tomu dobře rozuměl“.

(Schneiderová, A., Schneider, M., 2005, s. 38)

V závěru jednání provedeme shrnutí a zhodnocení toho, co již bylo řečeno, zeptáme se, zda je něco nejasného nebo zda se chce klient na něco zeptat. Také můžeme vyjádřit potěšení ze vzájemné komunikace: „Rád/a jsem si s vámi pohovořil/a“. Takové rozloučení se srdečným a pevným stiskem ruky přispěje k příznivému závěru rozhovoru.

## 2.3 Techniky kladení otázek

Většina našich rozhovorů v každodenním životě je založena na otázkách a odpovědích. Formulovat a klást otázky patří k základním komunikačním dovednostem. Při kladení otázek bychom měli respektovat některá základní pravidla:

- neuvádět nikoho do rozpaků,
- nezesměšňovat,
- nedávat najevo převahu,
- nepokládat agresivní otázky, např.: „Budete mi to moci dokázat?“,
- nepoužívat příliš sugestivní formulace, např. „Jistě víte, že...“.

Aby byl rozhovor s klientem užitečný, přínosný a kvalitní, je rovněž důležité:

- Neklást otázky pro otázky, jen aby “řeč nestála“. Kvalita rozhovoru není přímo úměrná množství pronesených slov nebo délce trvání rozhovoru.
- Nepokládat příliš osobní otázky; výjimkou je ochota klienta, příznivá atmosféra, přátelský vztah mezi poradcem a klientem.
- Neurgovat odpověď. Někdy otázka vyžaduje více času na rozmyšlenou, přílišné naléhání může mít negativní vliv na kvalitu odpovědi.

- Vyhýbat se sugestivním a uzavřeným otázkám. Otázka by neměla být vícečetná a neměla by napovídat odpověď. Také jsou vhodnější otázky typu: „Jaký je Váš názor?“, „Co se Vám nejvíce líbilo?“.
- Nenechat se vyvést z míry případným provokativním chováním klienta. Zátěžové a konfliktní situace vyžadují takt a taktiku.
- Formulovat stejnou otázku několika *způsoby*. Pochopení obsahu a smyslu otázky lze dosáhnout obměnou slovního a větného spojení. (Erneker, 2008, s. 97)

Způsob a technika kladení otázek je mistrovským klíčem k umění rozhovoru. Existují dva základní typy otázek:

- **otevřené otázky**, na které lze odpovídat celou větou nebo několika větami. Délku a charakter odpovědi si určuje klient, odpověď vyžaduje určitou dávku zamýšlení a umožňuje odpovídat volně. Je vhodné pokládat otevřené otázky na počátku rozhovoru nebo v případě, kdy chceme zjistit klientův názor. Začínají tázacími výrazy – jak, kdy, kde, kolik, co, proč aj.

Např.: „Proč jste si vybral tento obor studia?“

„Co Vás přimělo dát výpověď?“

- **uzavřené otázky**, které jsou určeny k upřesnění a konkretizaci informací. Jejich zodpovězení obsahuje v podstatě jen dvě alternativní odpovědi: ano nebo ne, popř. nevím. Tyto otázky mohou být užitečné, jestliže je potřeba urychlit jednání, změnit téma nebo odpoutat klienta od tématu.

Např.: „Můžete dojíždět?“

„Máte zájem o rekvalifikaci?“

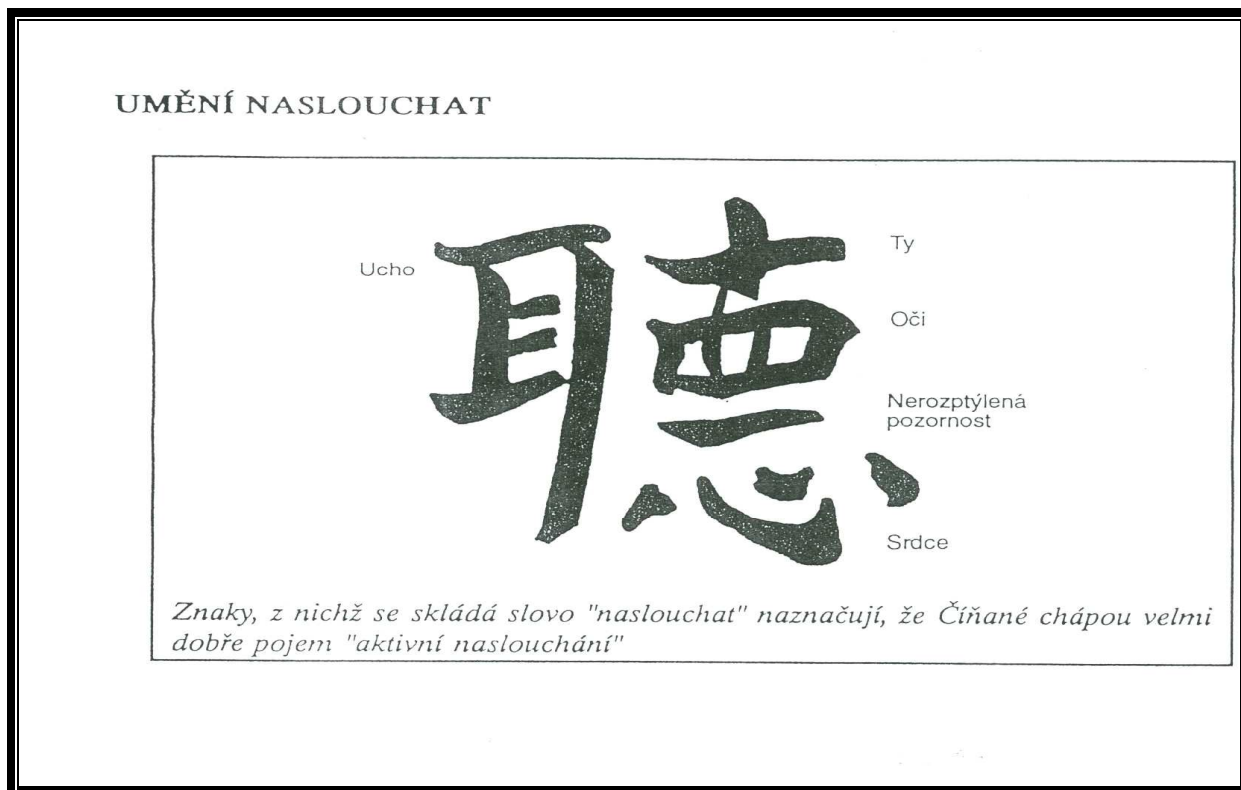
„Pobíráte invalidní důchod?“

## 2.4 Umění naslouchat, aktivní naslouchání

Pravděpodobně si všichni myslíme, že jsme schopni efektivního naslouchání – sledování řeči jiných lidí. Ale většina poslechu není ve skutečnosti příjem myšlenek, ale jde jen o odrazení zvukových vln od ušních bubínek lidí, ke kterým hovoříme. Poslech je fyzické vnímání zvuků, zhruba pozorujeme myšlení druhého, zatímco naslouchání je proces, kdy uvažujeme současně s osobou, která hovoří.

Je to poslouchání nejen ušima, ale i očima a srdcem. Slyšet nám umožňují uši, ale naslouchání znamená vnímat, pochopit, reagovat.

Obrázek 5: Umění naslouchat



Zdroj: [www.vsupo.cz](http://www.vsupo.cz)

Podle Schneiderové (2008, s. 39) je naslouchání vnímání s porozuměním, aktivní a mnohdy namáhavá činnost na straně komunikanta. Je také vyjadřováno jako psychologické slyšení, kdy se jedná o interpretaci toho, co slyšíme.

Naslouchání je **selektivní** - člověk vnímá to, co chce slyšet a co je schopen slyšet.

Porozumění se děje prostřednictvím:

- věcných informací, faktů,
- představ,
- postojů a názorů,
- předsudků,
- přesvědčení.

Aktivní naslouchání je reflexí (odezvou), kdy naslouchající nejen vnímá sdělení a je schopen ho doslovně reprodukovat, ale kdy ho chápe a je schopen ho sdělit vlastními slovy.

Jak nasloucháme:

- **aktivně** (přemýšlíme, rozebíráme, srovnáváme),
- **sledujeme hlavní myšlenku a oddělujeme podstatné věci od nepodstatného,**
- **oddělujeme slyšené od domyšleného** (svých zkušeností, postojů, předsudků).

Aktivní naslouchání se někdy označuje jako naslouchání zúčastněné, převážně proto, že naslouchající nejenom registruje, co je mu sdělováno, ale také se snaží vyprávějímu porozumět a vcítit se do něj a toto porozumění a vcítění dává najevo verbálně i neverbálně.

Základní pravidla aktivního naslouchání :

- vytvoření vhodného prostředí pro rozhovor (klidné místo a dostatečný časový prostor),
- dostatečná pozornost (udržování očního kontaktu po 65-85% doby rozhovoru),
- vyladění se na vyprávějího (vstřícný výraz, přiměřené tempo a hlasitost řeči, srozumitelný slovník),
- neverbální povzbuzování (přikyvování, zaujatý výraz obličeje, jemný dotek),
- verbální povzbuzování (vybídnutí k pokračování),
- zpětná vazba (opakování, parafrázování, sumarizování, doplňující otázky).

Významnou komunikační dovedností při aktivním naslouchání je v pohodě a souladu umět spolu mlčet. (Plaňava, 2005, s. 84)

Skutečné naslouchání vyžaduje určité úsilí a je důležité, aby naslouchající dovedl střídát přístup k naslouchání – nemůže být stále empatický, občas je nutný odstup pro zachování objektivitu.

Dobrý posluchač dává najevo vstřícný postoj, udržuje vysokou hladinu pozornosti, zůstává ostražitý, ale příjemný, přikyvuje, dává verbální podporu, nevyhýbá se pohledem, nenechá se rozptylovat, umí se vžít do pocitů, je bezprostřední.

Co brání účinnému naslouchání?

Většina překážek efektivního naslouchání může být rozdělena do tří kategorií:

- fyzické,
- psychické,
- jazykové (sémantické).

U **fyzických** překážek jde všeobecně o faktory prostředí, které omezují nebo znemožňují poslech, např. vzdálenost, hluk, vyrušování, rozptylování nebo nedostatek času.

Lidské fyzické bariéry vyplývají ze skutečnosti, že člověk mluví rychlostí 100 – 200 slov za minutu, přičemž myslí čtyřikrát rychleji. To znamená, že při naslouchání máme „čas ve svých rukou“, protože umíme rychle zpracovat informace, ale také to znamená, že jsme vystaveni jiným rušivým vlivům, např. myslíme na něco jiného a dostatečně se nesoustředíme na obsah sdělení.

**Psychické** překážky jsou složitější a překonávají se mnohem obtížněji. Mohou pramenit z osobních rozdílů mezi komunikujícími subjekty – sympatie, emoce, rozdíly ve statusu nebo pozici v organizační hierarchii. Mohou také vyplývat z předsudků nebo stereotypů, které si posluchač vytvoří o osobě, která hovoří.

Často slyšíme to, co očekáváme nebo chceme slyšet a blokuje (i zcela nevědomě) ty části projevu, které neodpovídají našemu očekávání nebo aspiracím.

**Jazykové** překážky vznikají proto, že většina toho, co lidé říkají, je subjektivní. Slova mají jen ojediněle jednoduchý a jednoznačný význam, ne všechny myšlenky a pocity se dají zhmotnit do slov.

Opomenout nelze také nesprávné vyjadřování, používání žargonu, nářečí nebo příliš vysoké tempo řeči.

Kvalitní komunikaci a naslouchání ztěžuje a znepříjemňuje skákání do řeči, přerušování mluvčího, udělování rad, nedostatečný zájem, převádění konverzace na osobu naslouchajícího, nedostatečná reakce a neverbální projev prozrazující pasivitu a v poslední řadě absence očního kontaktu.

Cílem naslouchání je „dozvědět se“.

I v dnešní době se mezi lidmi vyplňuje staré biblické přísloví – **mají oči a nevidí, mají uši a neslyší.**

Měli bychom dbát na to, co nám radí příroda – ústa můžeme zavřít, ale uši ne.

## 2.5 Asertivní chování, asertivní techniky

Význam pojmu asertivita definuje slovník cizích slov jako sebezprosažení, nenásilně projevené sebevědomí, troufalost.

Asertivita co by způsob komunikace se začala používat v 50. letech ve Spojených státech a jejím mottem bylo: „neříkejte ano, když chcete říci ne“.

V současné době se v rámci nácviku asertivního chování kromě odmítání učí vznášet požadavky, chválit a kritizovat a rovněž pochvalu a kritiku přijímat.

Každý člověk chce uspokojovat své potřeby a zájmy, prosadit se mezi svými přáteli, v rodině, v zaměstnání. Někomu se to daří lépe, někomu hůře. Někteří se domlouvají s jinými přátelsky, jiní vyvíjejí určitý nátlak, mají snahu ostatními manipulovat, nutit je, ale jsou i takoví lidé, kteří nátlaku ustupují, podléhají, nechají se manipulovat a ovládat.

Obtíže v komunikaci bývají spjaty s poruchou sebehodnocení a hodnocení druhých. Sebeúcta souvisí s oceňováním vlastní schopnosti zvládnout náročné situace – zejména mezilidské. Když se dostaneme do obtížné situace, často reagujeme emočně přehnaně, nebo naopak emoce potlačíme. Extrémy však nepomohou ani nám, ani druhým.

Jedním ze způsobů, jak úspěšně a kvalitně komunikovat, je použití asertivního jednání jako zdravého a čitelného přístupu k druhým lidem.

Jednat asertivně znamená najít křehkou rovnováhu mezi plachostí a agresivitou, jinými slovy – neponižovat se, neškemrat, netrpět, ale umět se uplatnit a prosadit s ohledem na druhé („assert „ – prosazovat, tvrdit, uplatňovat ).

Asertivita představuje ucelený komunikační styl, který zohledňuje nejen komunikační dovednosti, ale i stabilitu osobnosti. Vyžaduje, aby se člověk rozhodoval sám za sebe a byl za své rozhodnutí plně odpovědný.

**Je to umění prosadit se a zároveň respektovat potřeby druhých, stát si na svých právech bez ponižování druhých.**

Lidé, kteří mají tyto dovednosti nebo vlastnosti, jsou velmi příjemní partneři, nadřízení, spolupracovníci, přátelé i společníci. Dobře se s nimi žije. Pomáhají nám cítit se samozřejmě, bezpečně, sebestjistě a zapomenout na komplexy a nejistoty. Probouzejí a podporují to nejlepší v nás.



Míváme pocit, že jsou takoví od narození. Nicméně většinou jsou to dovednosti, které si během života vypěstovali. Naučili se je od rodičů, sourozenců, učitelů, přátel a jiných vzorů.

(Praško, 2007, s. 132)

### **Základní asertivní práva**

1. Člověk má právo posuzovat se vlastní chování, myšlenky, emoce a být za ně zodpovědný.
2. Člověk má právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující jeho chování.
3. Člověk má právo posoudit, nakolik a jak je zodpovědný za řešení problémů druhých lidí.
4. Člověk má právo změnit svůj názor.
5. Člověk má právo říci „já nevím“.
6. Člověk má právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
7. Člověk má právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.
8. Člověk má právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Člověk má právo říci „já nerozumím“.
10. Člověk má právo říci „je mi to jedno“.

Asertivní „desatero“ jistě přispívá k pohodě zejména těch lidí, kteří mají tendence reagovat z pasivní polohy a jsou nadměrně hodní. K emoční svobodě však patří též tolerance a takt; jinými slovy umění odhadnout, kdy je na místě asertivně reagovat a kdy je efektivnější nechat věci být tak, jak jsou.

### **Asertivní techniky**

V konkrétní situaci se dá těžko použít jen jedna asertivní technika a při použití jedné techniky se situace může vyvinout směrem, který vyžaduje použití techniky jiné, nebo technik asertivity jako komplexu.

- **Poškozená gramofonová deska** – taktika umožňující čelit manipulaci, prosadit oprávněný nátlak či odmítnout neoprávněné požadavky. Podstatou je zůstat vytrvalým v uplatňování svého nároku bez vzteku a útoků na protivníka. Postupovat

klidně a přátelsky, vyslechnout každý argument, ale trvat na svém. Souhlasit s tím, co říká oponent, ale vždy opakovat svůj vlastní požadavek.

- **Otevřené dveře** – technika, která učí akceptovat manipulativní kritiku tak, že klidně přiznáme svému kritikovi, že na tom, co říká, může být něco pravdy. Dovoluje nám přitom zůstat konečným soudcem sebe a toho, co děláme. Umožňuje přijímat kritiku klidně, bez úzkosti či obran a neposkytovat zároveň kritikovi žádnou posilu. Často se tato technika přirovnává k husté mlze, která nic nevrací, žádný z kamenů vržený do mlhy se neodrazí a není jej možno hodit dvakrát. Zásadou je nenechat se strhnout k sebeobraněmu zdůvodňování ani k agresivnímu vůči kritikovi.
- **Negativní aserce** – učí souhlasit s oprávněnou kritikou, přijímat vlastní chyby a omyly (aniž bychom se museli omlouvat) tím, že jednoznačně souhlasíme s kritikou našich skutečných negativních kvalit. Umožňuje posouzení vlastního chování bez obrany, úzkosti či popírání chyby, přičemž zároveň redukuje zlost a agresivitu našeho kritika. Tento postup předpokládá sociální zralost kritizovaného a přijetí asertivního práva – „člověk může dělat chyby a být za ně zodpovědný“. Jde o to, uvědomit si, že nejlepší je nebát přiznat si své nedostatky, souhlasit s kritikou, vzít si ponaučení pro příště.
- **Sebeotevření** – usnadňuje sociální komunikaci. Snižuje možnost manipulace pomocí sdělování kladných i záporných emocí, pocitů, postojů, myšlenek. Umožňuje klidně vyjádřit i takové věci, které dříve způsobovaly pocity nevědomosti, úzkosti, viny. Je také sdělením informace, ale hlubším, než je „volná informace“. Řídí se principem: „dej - dostaneš“.
- **Selektivní ignorování** – uplatňuje se při zvládnutí hněvu a zlosti. Záměrně nereagujeme a skutečně vytěsňujeme informace, které jsou pro nás nedůležité a o nichž víme, že druhý je sděluje v afektu (vulgarismy, nadávky).
- **Přijatelný kompromis** – technika používaná v případě, kdy se snažíme o vyřešení problému k oboustranné spokojenosti. Tam, kde je ale v sázce osobní sebehodnocení, kompromisy při asertivním jednání neexistují. Využití této techniky předpokládá opakované zdůraznění požadavků a uznání argumentů partnera. Je důležitá především tam, kde spor nabývá prestižních momentů.
- **Volné informace** – technika, která učí rozpoznávat v konverzaci prvky ukazující, co je pro našeho partnera zajímavé i důležité, a současně nabízet „volné“, nevyžádané informace o sobě, snižuje plachost při zahajování rozhovoru a rozhovor oběma

stranám umožňuje a usnadňuje, učí nás hovořit o sobě bez přehnané ostýchavosti (co děláme rádi, co nás těší, co tíží, co plánujeme, jak plánujeme aj.).

- **Asertivní NE** – podstata této techniky spočívá v nácviku odpovědi „ne“ na nepříjemné požadavky, a to bez pocitu viny. Odmítat je nutno jasně, klidně, bez afektu, ale rozhodně.
- **Negativní otázky** – technika založená na zjišťování pravé příčiny odmítavého nebo kritického postoje. Je-li nám vytýkána nějaká chyba, nemáme se bránit, ale ptát se na další nedostatky. Je to cesta k tomu, abychom se dozvěděli, jaké má kritizující představy o ideálním chování.

(Vališová, 1998, <http://coney.webpark.cz/valisova.html>)

Člověk nemůže vycházet dobře se všemi. S někým to prostě nejde. Vždycky však stojí za to zkusit to po dobrém.

## 3. PROBLÉMY PŘI KOMUNIKACI

### 3. 1 Problémový klient

Komunikace se stále točí kolem porozumění lidí navzájem, ale nikdo nemůže zaručit, že přes vzájemnou snahu lidé budou spolu vždy a ve všem souhlasit. Setkáváme se s různými typy osobností, s jednotlivci rozdílného založení, s lidmi, kteří mají navzájem odlišné potřeby, a s lidmi, kteří sledují různé cíle.

Obtíže při jednání bývají často způsobeny okolnostmi, v nichž se člověk právě nachází – stres, trauma, nepříznivá ekonomická nebo rodinná situace, zdravotní problémy či duševní choroba.

Pokud nejsme s těmito fakty obeznámeni, může dojít k nedorozumění, nepochopení, emočnímu výbuchu a jednání nemá šanci dospět k uspokojivému závěru.

Jestliže spor není řešen pozitivně a konstruktivně, jeho následky mohou být nedozírné a ničivé, což platí nejenom pro osobní a partnerskou komunikaci, ale i pro komunikaci v rovině pracovní.

Právě komunikace s klienty úřadu práce, kteří se ve většině případů potýkají s negativními následky ztráty zaměstnání, je specifická. Délka nezaměstnanosti se prodlužuje, někteří klienti se orientují na dávky a ne na práci a studium, jsou pasivní, smíření se stávající situací, nejsou ochotni změnit tento vynucený životní styl, který jim v podstatě již vyhovuje. Není výjimkou ani agresivní chování vůči pracovníkům úřadu práce.

**Problémovým klientem** označujeme člověka, který v nás vzbuzuje napětí, strach, nemožnost domluvit se, odpor, zášť, zmatek, zoufalství, negativní emoce.

Problémové typy klientů

- **Úzkostný typ** – nerozhodný, váhavý, podléhá panice, bojí se rozhodnutí, trpí pochybnostmi a výčitkami, obviňuje sám sebe, nevěří si, představa složitějších úkolů ho děsí, obrací se k autoritám, bere si na pomoc druhé.

- **Úzkostně agresivní typ** – nesdílný, nervózní, trpí pocity křivdy a újmy, odmítá projevy péče a pomoci, má jizlivé poznámky, bývá lítostivý, odhodlaný k sebeobětování, útočný.
- **Pedantský typ** – ukázněné vystupování, pečlivá úprava zevnějšku, pořádkumilovný, respekt vůči předpisům, konstantní zásady, zdrženlivý vůči novotám, v nových situacích podrážděný, nedůtklivý, zlomyslný, popudlivý.
- **Nepřístupný typ** – demonstruje svou odlišnost, distancuje se od ostatních, ironický i sebeironický, vyjadřuje se v narážkách, nadsázkách, paradoxech, odměřený.
- **Narcistně agresivní typ** – okázalé, důstojné vystupování, přezíravá mimika a gestikulace, rád se poslouchá, majetnické přívlastky, často reaguje rezervovaným vyčkáváním, sarkasmem a kritikou.
- **Bezohledně agresivní typ** – podezíravý, vztahovačný, hlučný, žoviálně bodrý přístup až neurvalé zastrašování, netolerantní, zkratkové reakce.
- **Histriónský typ** – rychlá gesta, živá mimika vyjadřující emoce, teatrální projev, v řeči převládají emoce nad logikou, v konfliktu uplatňuje křik, slovní výpady, rozbíjení předmětů, trhání vlastního oděvu, agrese vůči sobě i okolí.

### 3. 2 Způsoby řešení konfliktu

Každý člověk je jiný, proto je třeba ke každému volit jiný přístup. Než zahájíme jednání, všímáme si verbálních i neverbálních projevů lidí. Nejvíce nám napoví prvky, které jsou také součástí prvního dojmu, jenž se vytváří během několika prvních minut v kontaktu s člověkem.

Všechny konflikty se již dlouho před svým vyhocením projevují různými příznaky. Pokud jsme schopni tyto varovné příznaky rozpoznat, můžeme na ně reagovat a konflikt tak uhasit v zárodku, to je ve stádiu, kdy ještě nejsou žádné nebo se vyskytly pouze mírné negativní důsledky konfliktu.

Způsoby řešení konfliktu:

- **neřešení** – jedná se o únik (vycouvání) nebo o snahu vyhnout se nepříjemným situacím,

- **konfrontace** – boj, srážka dvou názorů, dva odlišné způsoby řešení,
- **kooperace** – řešení, kdy se obě strany se snaží řešit problém k co největšímu prospěchu všech zúčastněných. Vždy je vhodné uplatnit empatii a často i asertivní techniky. A vždy je nutné snažit se řešit příčiny konfliktu, nejenom jeho důsledky.

Zásadní pro úspěšné vyřešení problému je tedy rozeznání jeho základní podstaty, protože lidé často nevidí problémy stejně a trvají na svém úhlu pohledu.

### **Styly konfliktu**

Způsob, jakým se v konfliktu jeho aktéři angažují, má důsledky pro jeho řešení a pro vztah mezi oběma účastníky. De Vito (2008, s. 231-233) identifikuje pět základních stylů přístupu k problémové situaci, které napomáhají porozumění a zdůrazňují výhody a nevýhody každého stylu.

#### **Soutěžení: Já vyhrávám, ty prohráváš**

Tento styl s sebou nese velký zájem o vlastní potřeby a přání a malý zájem o potřeby druhých. Je to situace s „nulovým součtem zisků“, protože co jeden získá, druhý zákonitě ztratí. Nejčastěji se vyskytuje verbální agresivita a obviňování druhé osoby.

#### **Vyhýbání se: Já prohrávám, ty prohráváš**

Aktéři se vyhýbají jakékoli opravdové komunikaci o problému, mění téma, ustupují ze scény obrazně i konkrétně. Jedná se v podstatě o neřešení, obě strany prohrávají.

#### **Přizpůsobení se: Já prohrávám, ty vyhráváš**

Cílem je udržení harmonie a klidu ve vztahu na úkor obětování potřeb a přání jednoho ze zúčastněných.

#### **Spolupráce: Já vyhrávám, ty vyhráváš**

Pro spolupráci musí být vytvořeny vhodné podmínky – důvěra a přesvědčení, že spolupráce je výhodným řešením pro obě strany. Podstatou spolupráce není jen snaha získat výhody pro sebe, ale i pro ostatní. Vyznačuje se ochotou věnovat čas komunikaci, naslouchání názorů a potřebám druhých.

#### **Kompromis: Já vyhrávám i prohrávám, ty vyhráváš i prohráváš**

Je to strategie „vyjít si vstříc na půl cesty“ nebo také „výměnný obchod“. Přijatelný kompromis se neobejde bez vzájemných ústupků. Za ideální lze považovat ústupky,

kteřé pro jednu stranu nepředstavují velkou obět', ale pro druhou stranu jsou významné. Spokojenost je potom oboustranná.

### **3.3 Zvládání konfliktu metodou vzájemného řešení problému**

Ztráta zaměstnání patří mezi krizové životní změny a každý člověk se s tímto faktem vyrovnává po svém. Někdo potíže překonává sám, jiný hledá pomoc v rodině nebo u odborníků, další rezignuje a pasivně vyčkává na další vývoj událostí.

Úkolem pracovníků úřadu práce je citlivě odhadnout psychický stav klientů, zejména těch, kteří si ve stávající situaci nedokáží poradit sami a potřebují efektivní specifickou pomoc.

Jak zacházet s problémovým člověkem:

- uvědomit si náš vztah k tomuto člověku, zachovat nadhled,
- mít upravené prostředí, aby skývalo pocit bezpečí, dostatek času,
- aktivně naslouchat, což pomáhá porozumět myšlení druhého a tím se s ním sladit,
- orientovat se na problém, nikoli na osobu.

Je důležité vyvarovat se především:

netrpělivosti, křečovitosti, skryté či zjevné agresivity, neochoty angažovat se, rezignace, vedení dlouhých monologů, vlastní únavy a zahlcení osobními starostmi.

#### **Metoda vzájemného řešení problémů**

- Identifikace, objasnění a uznání potřeb obou zúčastněných stran.
- Hledání co největšího množství možných řešení
  - v první řadě nabízí řešení klient
  - potom navrhuje poradce.
- Vyhodnocení alternativních řešení s ohledem na sladění zájmů obou účastníků.
- Rozhodování o vzájemném přijatelném řešení a souhlas klienta.
- Plánování a provedení dohodnutého řešení.
- Zhodnocení výsledků rozhodnutí.

Velmi důležitým aspektem při jednání s problémovými klienty je schopnost pozitivního přístupu.

Pozitivně myslící lidé mají větší tendenci projevovat neodsuzující přístup jak k jiným lidem, tak i k různým životním situacím. Mají tendenci vidět v ostatních lidech spíše to dobré než špatné a budou se snažit získat ze špatné situace to nejlepší. Stráví mnohem méně času povídáním o lidech a více času tím, že se snaží vyřešit problémy a i zdánlivě neřešitelné situace. Mají tendenci projevovat jistotu ohledně vlastní osobnosti – věří si.

Většina lidí smýšlí o pozitivním přístupu jako o přístupu optimistickém. Ačkoliv je to pravda, pozitivní přístup skrývá mnohem více. Být optimistický znamená být srdečný, snažit se vidět vše z té lepší stránky a doufat vždy v lepší budoucnost.

Pozitivní přístup je pevně zakotven ve skutečném světě, jde o realistickou připravenost řešit možné problémy a věřit ve zdárný konec.



## 4. KAZUISTIKA

Uvedená jména jsou smyšlená.

### **Příběh první.**

Pan Josef byl v evidenci úřadu práce dvakrát.

První zkušenost s nezaměstnaností prožil na počátku devadesátých let, kdy podnik, ve kterém pracoval od vyučení, prošel rozsáhlou reorganizací, a proto došlo k masivnímu propouštění. Naštěstí se mu velmi rychle podařilo najít práci ve stejném oboru, ve stejném městě a dokonce i lépe finančně ohodnocenou.

V průběhu následujících patnácti letech došlo v jeho životě k několika závažným změnám. Následkem přetrvávajících zdravotních potíží po úrazu při sportu (pan Josef byl aktivní sportovec – cyklistika, házená, lyžování, vysokohorská turistika) mu byl přiznán plný invalidní důchod. Tato skutečnost citelně zasáhla jak osobně pana Josefa, tak i jeho rodinu.

Rodina zůstala odkázána na příjem manželky a na invalidní důchod pana Josefa, což znamenalo zásadní obrat v rodinné hierarchii. Pan Josef byl v dobrém slova smyslu vždy „hlavou rodiny“, ale nyní nepozorovaně převzala tuto úlohu manželka.

Ztráta zaměstnání, pokles životní úrovně, přemíra volného času, nemožnost pokračovat v oblíbených sportovních aktivitách, to vše dohromady přivedlo pana Josefa k alkoholu. Nikdy sice nebyl úplný abstinents, ale jeho občasná konzumace nikdy nepřesáhla rozumnou míru.

Situace v rodině se díky jeho stoupající závislosti zhoršovala, dcera po absolvování vysoké školy odjela jako au-pair do Anglie, ale rozhodnutí matky manželství ukončit plně podpořila.

V té době posudková komise přehodnotila zdravotní stav pana Josefa, byl mu přiznán invalidní důchod I. stupně (dříve částečný), stal se tedy podruhé našim klientem.

O jeho potížích a životním osudu jsem samozřejmě zpočátku nevěděla – 53letý muž, vyučený strojní zámečnick s dlouholetou praxí v oboru, sice se zdravotním omezením, ale s poměrně velkou šancí získat uspokojivé zaměstnání, např. jako skladník, vrátný nebo řidič. Pečlivě dbal na úpravu zevnějšku, byl vždy slušný, jednání probíhalo uspokojivě, na nabídky vhodného zaměstnání reagoval vstřícně, projevoval zájem i o rekvalifikační kursy.

Bohužel vzhledem k nepříznivé situaci na trhu práce, nedostatku pracovních příležitostí v našem regionu, ale také vzhledem k zdravotnímu stavu a věku se mu nepodařilo najít práci téměř rok. Začínal být přesvědčený, že ho nikdo nezaměstná, sám sebe považoval za neuplatnitelného, byl pesimistický, často používal věty: „ To nemá cenu.... Proč? Jaký to má smysl? Je to zbytečné....“

Přesto ale ještě úplně neztratil motivaci – absolvoval úspěšně rekvalifikační kurs v oboru skladník a obsluha vysokozdvíhového vozíku, byl také zařazen do projektu EU zaměřeného na skupinu uchazečů se zdravotním omezením, jehož součástí byly motivační a poradenské pohovory, JOB Club, individuální poradenství a další aktivity. V jeho osobním životě došlo k dalšímu dramatickému zvratu – manželství bylo rozvedeno a pan Josef přišel o bydlení. Tato skutečnost přispěla ke zhoršení jeho psychického stavu, což se negativně projevilo především v komunikaci.

Na sjednané termíny se stále ještě dostavoval přesně, ale na nabídky odborné pomoci (psycholog, terapeut) reagoval podrážděně až vulgárně: „Co se staráte? Co je Vám do toho? Nechte mě na pokoji! Já se na všechno vykašlu!“. Došlo i na slovní útoky - na úřad práce, společenský systém, politiku, úředníky „sedící si v poklidu v teplé kanceláři“, apod.

Pak požádal o převedení na jiný úřad práce, protože si obstaral pronájem bytu v krajském městě. Zdálo se, že od změny bydliště očekává změnu k lepšímu – již se informoval ve firmách v nejbližším okolí a byla mu přislíbena brigáda; nájem byl přijatelný a s manželkou se domluvil na finančním vyrovnání.

Za měsíc se opět objevil v mé kanceláři. Na první pohled bylo zřejmé, že se mu nevede dobře – o tom svědčil zanedbaný vzhled, prázdňý pohled, uštváný výraz. Na otázky odpovídal jednoslabičně, nezřetelně, bez zájmu. Vyrozuměla jsem, že slíbená práce mu nevyšla, cizí prostředí jej silně deprimovalo, lidé se mu zdáli nepřátelští, neměl žádnou spřízněnou duši, byl úplně sám. Vypověděl nájem, zamluvil si pokoj na místní ubytovně, což je podle jeho slov poslední štace, úplné dno. Domluvili jsme si termín již za týden. Měla jsem v úmyslu konzultovat situaci pana Josefa s jeho obvodní lékařkou a pracovníci sociálního odboru, zda bychom ho společně nepřemluvily k léčbě jeho závislosti.

Nepřišel a jeho telefon byl nedostupný.

Za čtrnáct dní se ozvala jeho dcera se zprávou, že otec se oběsil. Chtěla ho pozvat na svatbu, obnovit dobré vztahy a také nabídnout mu práci ve firmě svého budoucího

manžela. Bohužel v podnájmu otce našla již bez známek života. Opozдила se jen o pár dnů.

Co přispělo k této tragédii?

Zhroucení dosavadních životních jistot? Krize středního věku? Ztráta smyslu života, důvěry ve vlastní schopnosti, v úspěch? Apatie, pesimismus, deprese, nulová motivace jít dál, brát budoucnost jako výzvu? Samota, absence rodiny, přátel? Finanční problémy? Momentální zkrat v myšlení podpořený alkoholem?

Pravděpodobně všechny faktory mohly pana Josefa dohnat k tomuto radikálnímu řešení. Mohla to být ale také nedostatečná komunikace s okolím, neochota, strach, stud vypovídat se, sdílet své starosti s někým blízkým nebo také nemít komu se svěřit.

Otázkou zůstává, zda a ve kterém okamžiku by mohlo dobře zvolené slovo zvrátit přesvědčení pana Josefa, že situace je již neúnosná a zda by byl ochoten naslouchat.

### **Příběh druhý.**

David je 24letý mladý muž, v evidenci úřadu práce je posedmé, nyní nepřetržitě již třetí rok.

Střední odborné učiliště, obor kuchař ukončil po čtyřech měsících, na nátlak rodičů začal studovat znovu na jiné škole, tentokrát vydržel šest měsíců. Podobnou fluktuaci vykazoval i v zaměstnání: 10 dní, 3 dny, 2 měsíce a 1 měsíc.

Na svou „obhajobu“ uváděl, že měl problémy s nadřízenými i se spolupracovníky, neustále se hádal, uloženou práci prováděl nepřesně, nedodržoval dané postupy, stanovoval si vlastní pravidla, kdy si udělá přestávku na oběd či svačinu.

Větou: „A stejně mě to tam nebavilo!“ shrnul vylíčení veškerých svých zkušeností se zaměstnáním.

David a jeho mladší sestra prožili dětství ve velmi dobře situované rodině – otec vlastní prosperující firmu, matka je knihovnice. Podle jeho vlastních slov měl vždy vše, na co si vzpomněl (jen zařízení dětského pokoje odhadl na 500000 Kč). Zahraniční dovolené, značkové oblečení, sportovní vybavení považuje za běžný standard svých vrstevníků.

Od 12 let kouří cigarety, později zkusil mariuhanu, v současnosti si ji společně s alkoholem dopřává 5x – 6x týdně a opět na tom nevidí nic závadného: „Dělám jen to, co všichni mí kamarádi.“

Když bylo Davidovi 15 let, manželství rodičů se rozpadlo. Otec se odstěhoval do Prahy, matka s dětmi zůstala v rodinném domě. Ztrátou jediné autority, kterou uznával a která na něj měla alespoň nějaký vliv, se začaly stupňovat Davidovy problémy. Neblahý vliv špatné party, pravidelná konzumace alkoholu a drog, absence jakékoliv povinnosti a režimu (nechodil do školy, nemusel vstávat, měl dům po většinu celého dne pro sebe) vyústily v jeho nihilistický postoj. To mu ovšem nebránilo nadále využívat pohodlí rodného domu a péči matky (vždy plná lednička, čisté prádlo, štědré kapesné).

Evidenci na úřadu práce bral jako nutné zlo a taky jako důvod k chlubení se mezi svými kamarády:

„Já jsem na pracáku, pohoda, klídek. Nic pro mě nemaj, když nic neumím, a já se dobrovolně už nic učit ani nebudu. Matka mě živí, sice občas vyletí..... Bodejť, ztratil jsem za poslední rok čtrnáct mobilů, ale co – koupím další, lepší. Prachy zatím jsou – otec má pocit viny, tak solí, bába s dědkem jsou rádi, že mě vidí, tak taky něco přihrajou. (Čerpáno doslova z náhodného odposlechu ve vlaku.)

Při návštěvách úřadu práce se choval povýšeně, na nabídky práce či možnosti rekvalifikace reagoval se zřejmou nechutí, s otráveným výrazem. Občas nestihl stanovený termín, a to vedlo k vyřazení z evidence pro maření spolupráce.

V uplynulém roce došlo k několika markantním změnám – matce došla trpělivost, výhodně prodala dům a koupila si byt, kde žije pouze s dcerou.

Synovi našla podnájem, zaplatila nájemné na půl roku a také předplatila obědy. Tento krok, který měl vést k Davidovu osamostatnění, k přebrání zodpovědnosti za svůj život, však neměl kýžený účinek. Protože se ani nesnažil zajistit si alespoň minimální příjem, po půl roce se musel z bytu vystěhovat.

V současné době přespává u kamarádů, občas ho vezme na milost matka a David se stylizuje do pozice bezdomovce, jak při každé návštěvě na úřadě práce neopomene připomenout.

Neustále si stěžuje, jak se na něho všichni „vykašlali“, zvláště rodina, jak ho život častuje těmi nejhoršími ranami, jak si nikdo neumí představit, co prožívá. Mluví rychle, nesrozumitelně,

nikdy se nedívá druhému člověku do očí, na hlavě kapuci, staženou do obličej. Do kanceláře vstupuje ve spěchu, okamžitě si sedne, sklopí hlavu a začne si stěžovat.

Práci vůbec nehledá, podle jeho slov nemá čas obcházet firmy a doprošovat se. Odvolává se na kamarády: „Všichni jsou na tom stejně, práce není a nebude, taky firmy neplatí a když, tak je to almužna“.

Nabídku rekvalifikačního kursu odmítá – tvrdí, že by kurs nedokončil, nemá výdrž ani chuť cokoliv dokončit. Každé páté slovo v jeho monologu je nuda, všechno je nuda.

Na otázku, co ho skutečně baví nebo v minulosti bavilo, odpovídá: „Chlast a holky!“

Nedostatkem peněz ovšem netrpí – stále má zaplacený obědy, mimo toho měsíčně dostává 3000 Kč, jeho oblečení nevypadá jako šaty člověka žijícího na ulici.

Tyto jeho „litanie“ se opakují několik měsíců, David neprojevuje zájem nebo snahu svou situaci konstruktivně řešit. Individuální poradenství kategoricky zavrhuje (nemá zapotřebí, aby ho někdo rozebíral, ke studiu se nevrátí ani omylem, asi odjede do zahraničí). Vzápětí vlastní nápad hodnotí jako hloupost se zdůvodněním, že projel s rodiči Evropu křížem krážem a byla to neskutečná nuda.

Přestože jsem se všemožným způsobem snažila v Davidovi alespoň nějakou pozitivní odezvu, přimět ho k nějaké aktivitě, spolupráci, použila jsem direktivní způsob jednání, přesvědčovala jej nebo jsem apelovala na jeho inteligenci, vše bez úspěchu.

Jaké je řešení?

David byl a stále zůstává rozmazleným dítětem, které nikdy nepoznalo nedostatek. Nikdy po ničem pořádně netoužil, materiální požitky mu byly dopřávány v hojné míře a bez prodlení. Je nestálý, nezodpovědný, bez ctižádosti, „třtina ve větru“. Přežívá ze dne na den, nemá žádnou perspektivu, plány do budoucna, cíle, o nic se nesnaží. Má jizlivé poznámky, bývá lítostivý, ale také útočný:

„ Tak se mě zbavte, budete mít pokoj a o jednoho chudáka míň. Stejně tu sedíte za naše daně.“

První místo v jeho hierarchii hodnot zaujímají peníze, které by mu zajistily úctu a obdiv kamarádů. Způsob získání finančních prostředků je mu lhostejný – třeba je zdědí nebo vyhraje.

Jednou jsem ho nazvala „zbytečným člověkem“, což v něm poprvé vzbudilo zájem, s popisem Oněgina se naprosto ztotožnil. Prožívá stejné pocity – proč ráno vůbec vstávat, jak přežít celý dlouhý den?

Komunikace s Davidem je obtížná, neguje veškeré návrhy, odmítá pomoc odborníka, nynější nesmyslný stav mu vyhovuje, libuje si v něm a lituje se. Motivaci studovat nebo pracovat nikdy neměl. Pokud si on sám neujasní, co vlastně chce, bude výsledkem jen životní prázdnota a bezbřehá nuda.

Davidův náhled na život není reálný – je to život za sklem. Okolní svět ho nezajímá, soustředí se plně na svou osobu a na své problémy, které považuje za neúnosné.

Obklopuje se lidmi, kteří si společně s ním „notují ve své bídě“, stylizují se do pozice bezdomovců, přestože materiálně nestrádají.

Myslím si, že David má stále ještě oporu ve své rodině. Především matka by s nadšením uvítala i minimální synovu snahu o změnu jeho dosavadního způsobu přežívání.

A první krokem ke změně může být naučit se „mluvit“ s lidmi a naučit se naslouchat lidem, kteří mají „zdravý“ názor na svět.

### **Příběh třetí.**

Paní Eva vystudovala gymnázium, po maturitě nastoupila do Podniku výpočetní techniky, kde pracovala 8 let. Praxí v této firmě získala značné znalosti a zkušenosti jako operátorka, což bylo v době před patnácti lety poměrně velkou výhodou. Dalším pozitivním faktorem bylo její technické a logické myšlení, znalost angličtiny, pečlivost, výkonnost, schopnost rychle si osvojit nové poznatky. Navíc i situace na trhu práce v našem regionu byla vcelku příznivá, pracovních příležitostí dostatek v administrativě i dělnických profesích.

Problémem paní Evy byl už v době, kdy jí ještě nebylo ani třicet let, její způsob vyjadřování, hlučný projev, ostré až vulgární výrazy, přímočaré hodnocení kohokoliv a čehokoliv a v neposlední řadě její vzhled. Vše dohromady bylo příčinou, že paní Evě, přes veškeré přednosti, se nepodařilo najít práci odpovídající její kvalifikaci a znalostem.

Začala pracovat v místní firmě na výrobu cukrovinek v třísměnném provozu a tato práce se podepsala na jejím zdravotním stavu (problémy s páteří a imunitou). Pro časté nemoci a na doporučení lékaře musela tedy zaměstnání po šesti letech opustit.

V evidenci úřadu práce je již třetím rokem, absolvovala všechny dostupné rekvalifikační kurzy – programování, grafické programy, tvorba www stránek, administrativní pracovník s praxí ve firmách, intenzivní kurs anglického jazyka. Také pokud jde o hledání práce, vyvíjí neustále značné úsilí. Rozesílá e-maily, telefonuje, píše, ale kdykoliv dojde na osobní setkání s případným zaměstnavatelem, jednání skončí neutrálním, nic neříkajícím: „Děkujeme, my se Vám určitě ozveme.“

Při jednání s paní Evou je nutné se obrnit trpělivostí (detailně líčí své zážitky se zaměstnavateli, sousedy, příbuznými, prodavačkami). Bez skrupulí a studu popisuje

svůj zdravotní stav, neduhy, nemoci, prodělané operace a vyšetření, nezdráhá se ukazovat jizvy.

Nosí s sebou album fotografií rozvětvené rodiny, fota z rodinných oslav, výletů apod. Další složka obsahuje kopie emailů, zamítavých odpovědí, pozvánek na výběrová řízení, osvědčení o absolvovaných kursech aj.

Pokusy o přerušování sáhodlouhého líčení utne slovy: „S asertivitou na mě nechod'te! Je někdo za dveřmi? Ať si počká, já s Vámi musím dořešit ještě.....“

Na jemné upozornění, že v dnešní složité době bohužel prodává hlavně vzhled, protože nezaměstnaní jsou v podstatě (hrubě řečeno) také zboží, namítá:

„Jsem taková, jaká jsem. Přece nezačnu chodit na kosmetiku nebo k holiči. Na hadrech a účesu přece nezáleží, důležité je, co mám v hlavě. A tam toho mám víc než kdejaká bábína s titulem. A tlustí lidé mají lepší povahu, to je vědecky dokázáno.“

Každá věta obsahuje opravdu peprné výrazy, každé jednání trvá téměř hodinu.

V současné době se paní Eva sice stále zajímá o nabídky zaměstnání, ale vzápětí operuje svým neutěšeným zdravotním stavem, který by jí stejně znemožnil chodit do práce. Sama přiznává, že se neustále pozoruje, jak jí je, co jí bolí a konzultuje svůj stav s lékařem a internetovým diskusním fórem.

Paní Eva je svobodná, žije sama v jednopokojovém bytě. Vztahy s rozvětvenou rodinou (rodiče, dvě sestry, šest synovců) má dobré, považují ji za podivínskou, ale chytrou, hodnou a vtípnou.

Má značný přehled o dění v blízkém okolí i ve světě. Vše komentuje, na vše má svůj svébytný názor, o který se velmi ráda podělí.

Chování a mluvní projev paní Evy, který je nejbližší rodinou tolerován a brán za běžný standard, působí na veřejnosti nemístně, nevhodně. Přispívá k předčasnému negativnímu hodnocení, k neochotě poznat skutečnou kvalitu její osobnosti.

Paní Eva nemá relativně žádný problém – netrpí žádnou závislostí, její zdravotní stav je poměrně uspokojivý a její vzdělání a znalosti jsou nadmíru dostačující pro její profesi. Má potřebnou motivaci a snahu najít práci.

Ale jak taktně paní Evě naznačit, že by stačila minimální úprava zevnějšku a korekce jejích výrazových prostředků, aby její znalosti mohly být náležitě využity?

Jakou formu jednání zvolit?

Jaká slova použít, aby nebyla překročena křehká hranice důvěry a aby nevhodná formulace nenapáchala nenapravitelné škody?

Přestože ona sama se svěřuje s velmi osobními až intimními informacemi, nebyl by to z mé strany přílišný a neoprávněný zásah do jejího soukromí?



# ZÁVĚR

Téměř po celou svou profesní dráhu pracuji jako zprostředkovatelka na úřadě práce. Hlavní náplní a podstatou mé profese je tedy komunikace, protože se denně setkávám se spoustou klientů, mluvím s nimi, naslouchám jim.

Úřady práce nabízejí speciální typ služby - pracovně právní poradenství, které je charakterizováno jako výměna informací mezi poradcem a klientem. Výsledkem této činnosti by mělo být úspěšné řešení problémů týkajících se práce, zaměstnání a povolání a především spokojený klient.

Bohužel je nechvalně známým faktem, že obecně úřady, úředníci a jejich jednání se mezi lidmi netěší dobré pověsti. Často bývají charakterizováni jako arogantní, nevstřícní, bez zájmu o klienta, neochotní; jednání jsou ztrátou času; úředníci používají nesrozumitelná odborné výrazy.

Problémem je komunikace.

K základům úspěšné komunikace, nejenom na úřadech, patří schopnost jasně a srozumitelně vysvětlit klientům, co máme na mysli, a zároveň chápat a ocenit jimi sdělované informace. Právě takové schopnosti vedou ke smysluplné spolupráci, k pocitu lepší pohody, k odbourání nedůvěry.

Komunikace nás provází od chvíle, kdy přijdeme na svět a zaujímá téměř sto procent každého dne.

Přestože technologický pokrok v posledních letech umožnil lidské civilizaci komunikovat rychleji, účinněji a výkonněji, zároveň přinesl úpadek umění kvalitní komunikace.

Stále platí, že osobní kontakt mezi lidmi je nenahraditelný. Při rozhovoru tváří v tvář získáme okamžitou reakci na sdělení, sledujeme mimiku a gestikulaci, rozhovor nám dává možnost odhadnout nesoulad mezi vyřčeným sdělením a neverbálními projevy, máme prostor na bezprostřední zpětnou vazbu. Byly nám dány dvě uši a jedna ústa.

V tomto poměru bychom je také měli využívat. To je podle mého názoru základní krédo správné komunikace.

Důležité je nejen umět mluvit, ale především umět naslouchat a v neposlední řadě dát druhému prostor k „odpočinku od komunikace“.

K tomu patří nezbytně odhodlání získat informace, věnovat jim patřičnou pozornost a pak je dobře použít. Nejde o komunikaci typu "chci být o všem informován", nebo

"chci, abyste mi všechno řekli". Je potřeba klást správné otázky a v odpovědích trpělivě hledat to, co se chceme dozvědět.

V bakalářské práci jsem si záměrně nedávala žádný cíl, neověřovala jsem žádnou konkrétní hypotézu. Chtěla jsem osvětlit komunikaci jako schopnost každého člověka. Jelikož komunikace není vědní disciplínou, ale lidskou schopností, nelze se ji mechanicky naučit zpaměti a nelze ji ani logicky vysvětlovat. Schopnost komunikace je v člověku živoucím organizmem, který se neustále vyvíjí a zlepšuje. Existuje jen velmi málo lidí na světě, kteří jsou v komunikaci opravdovými mistry.

A to je i moje osobní zkušenost: studium, četba odborné literatury, absolvování kursů, nácvik modelových situací nám může rozšířit úhel pohledu na proces komunikace, ale pouze „dobrodružství každodenního života“ nám dává možnost rozpoznat své silné a slabé stránky, připravuje možnost neustále se učit od sebe i ostatních a navzájem se obohacovat.

V teoretické části bakalářské práce popisují základní pojmy komunikace, druhy komunikace a chování, zmiňují se o specifickém způsobu komunikace na úřadu práce, o umění naslouchat, asertivitě a také o etice úředníka. Jedna kapitola teorie je věnována také konfliktnímu jednání, problémovým klientům a způsobu řešení problémové situace.

Poslední část práce je věnována popisu několika skutečných případů. Tyto příběhy nejsou klasickou ukázkou jednorázového, okamžitého konfliktu, na který je třeba ihned reagovat a snažit se jej zvládnout tak, aby nedošlo k otevřené agresi.

Dlouhodobě nezaměstnaní klienti úřadu práce si postupně vytvoří určitý druh vztahu se svým poradcem. Svěřují se mu se svými problémy, svými starostmi, se svým životním příběhem. A v případě nefunkční nebo nezdravé komunikace s členy vlastní rodiny si poradce získává důvěru klienta, je klientem „adoptován“.

Na základě dlouhodobého pozorování a informací získaných dobrovolnou osobní zповědí klientů jsem si dovolila popsat tři konkrétní osoby, které procházely nebo procházejí životní krizí.

Můj názor, hodnocení a možnost řešení či doporučení není v žádném případě snahou o laickou psychologickou diagnostiku. Chtěla jsem pouze poukázat, jak významnou roli hraje komunikace, respektive jak dokáže negativně ovlivnit život jedince, když nefunguje.

Mezilidská komunikace ve všech svých možných formách je zároveň umění, filosofie i věda. Představuji si ji jako takový most, jenž je nutno postavit mezi dvěma lidmi, kteří se chtějí dohovorit a rozumět si.

Prosté lidské slovo je nedocenitelný dar. Je umění říct pravé slovo v pravou chvíli.

# RESUMÉ

Bakalářská práce se snaží podat ucelený výklad pojmu komunikace. Předkládá definice a názory renomovaných odborníků na tuto zásadní a nesmírně důležitou oblast lidské existence.

Dále se zabývá konkrétním komunikačním procesem mezi pracovníkem úřadu práce a klienty, poradenským pohovorem, možnými problémy při jednání s nezaměstnanými.

V první kapitole jsou popsány a vysvětleny základní definice, druhy komunikace a druhy chování. Také je zde zmíněna sociální komunikace jako neodmyslitelná součást mezilidských vztahů a její základní schéma.

Druhá kapitola je zaměřena na specifika poradenského rozhovoru s klienty úřadu práce, morální zásady pracovníků úřadu práce. Nedílnou součástí procesu komunikace je nejenom umění mluvit, ale především naslouchat.

Rčení: „Sluch je jeden z pěti smyslů, ale naslouchání je umění“ vystihuje další část práce, kde jsou uvedeny způsoby, ale i úskalí této dovednosti.

Dalším pojmem, kterým se podrobně zabývám, je asertivita, asertivní chování, asertivní práva a také techniky, které je možné použít v praxi.

Ve třetí kapitole se zabývám problémy, které vznikají při komunikaci. Teoretické poznatky o problémových typech klientů, o způsobech řešení konfliktní situace a o stylech konfliktu mohou zásadním způsobem pomoci, jak rozpoznat varovné signály blížícího se sporu, dávají možnost správně zareagovat a zažehnat konflikt v zárodku.

V poslední kapitole jsem se pokusila pravdivě a nezaujatě vylíčit tři skutečné případy, se kterými mám osobní zkušenost a které jsou klasickým příkladem nefungující komunikace.

Závěr práce tvoří shrnutí teoretických poznatků komunikačního procesu a zdůraznění významu komunikace v běžném životě.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce popisuje všechny aspekty komunikace, snaží se o přehledný a ucelený pohled na komunikaci jako na schopnost danou každému člověku.

Záměrem bakalářské práce bylo zdůraznit význam a smysl mezilidské komunikace, zdůraznit vliv komunikace na soukromý i profesní život, zdůraznit vzájemnou neoddělitelnost a propojenost verbální a neverbální komunikace.

Upozorňuje také na konfliktní situace, které vznikají při nedostatečné, chybné nebo „nezdravé“ komunikaci.

Konkrétní ukázky vycházejí ze skutečných případů klientů úřadu práce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

komunikace, verbální a neverbální komunikace, naslouchání, chování, rozhovor, problémový klient, konflikt, úřad práce

## **ANNOTATION**

Bachelor's thesis describes all aspects of communication, this work tries to prepare comprehensive view to communication as the ability of each person. The aim of this thesis is to emphasize the importance and meaning of interpersonal communication, the influence of communication on the private and professional life, the mutual inseparability and connectedness of verbal and nonverbal communication. This work also highlights the conflicting situations that arise from inadequate, defective or unhealthy communication.

Specific examples are based on real cases of employment agency clients.

## **KEY WORDS**

communication, verbal and nonverbal communication, listening, behaviour, conversation (interview), troubled client, conflict, employment agency

## SEZNAM LITERATURY

1. De Vito, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0
2. Eis, Z. *Malá životní klopýtnutí*. 1. vyd. Praha: Portál, 1999, 168 s. ISBN 80-7178-298-X
3. Erneker, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2008, 136 s. ISBN 978-80-86708-66-9
4. Hrdlička, M., Kuric, J., Blatný, M. *Krize středního věku*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006, 168 s. ISBN 80-7367-168-9
5. Křivohlavý, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 136 s. ISBN 80-7169-551-3
6. Křivohlavý, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002, 192 s. ISBN 80-7278-642-S
7. Křivohlavý, J. *Povídej naslouchám*. 1. vyd. Praha: Návrat, 1993, 110 s. ISBN 80-85495-18-X
8. Mareš, J., Křivohlavý, J. *Sociální a pedagogická komunikace ve škole*. 1. vyd. Praha: SPN, 1989, 164 s. ISBN 80-04-21854-7
9. Měchurová, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2. vyd. Praha: Univerzita J.A.Komenského, 2008, 86 s. ISBN 978-80-86723-32-7
10. Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6

11. Plamínek, J. *Řešení konfliktu a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha: Argo, 1994, 198 s. ISBN 80-85794-14-4
12. Plaňava, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 148 s. ISBN 80-247-0858-2
13. Prašková, H., Praško, J. *Asertivitou proti stresu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1697-8
14. Schneiderová, A., Schneider, M. *Komunikační dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008, 84 s. ISBN 978-80-7368-268-2
15. Špačková, A. *Moderní rétorika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 120 s. ISBN 80-247-0633-4
16. Štěpaník, J. *Umění jednat s lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 164 s. ISBN 80-247-0844-2
17. Vybíral, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000, 264 s. ISBN 80-7178-291-2
18. Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4
19. Taylorová, S., Lesterová, A. *Umění komunikace*. 1. vyd. Praha: Universum, 2010, 200 s. ISBN 978-80-242-2770-2
20. Vališová, A.. *Asertivita v rodině a ve škole (on-line)*.  
Dostupné na [www.coney.webpark.cz/valisova.html](http://www.coney.webpark.cz/valisova.html)