

# Efektivní komunikace pro manažery

Božena Jiřincová



- Verbální komunikace a komunikační proces
- Aktivní naslouchání
- Asertivita a agresivita
- Základy prezentačních dovedností

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**PhDr. Božena Jiřincová**

## **EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE PRO MANAŽERY**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 4090. publikaci

Odpovědná redaktorka Dana Kristen  
Sazba a zlom Milan Vokál  
Počet stran 144  
Vydání 1., 2010

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2010  
Cover Photo © fotobanka Allphoto

**ISBN 978-80-247-1708-1** (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-7389-6 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2012

# OBSAH

ÚVOD .....	9
SOCIÁLNÍ STYK .....	11
<b>CHYBY V SOCIÁLNÍ PERCEPCI</b> .....	<b>13</b>
Chyby v sociální percepci .....	14
<b>OBECNÁ CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE</b> .....	<b>19</b>
Tři základní modely ve vývoji pohledů na komunikaci .....	20
<i>Paralingvistické znaky v komunikaci</i> .....	21
<b>VERBÁLNÍ KOMUNIKACE A JAZYKOVÝ KÓD</b> .....	<b>23</b>
Komunikační prostředky .....	23
<i>Jazyk poezie a logiky</i> .....	24
<i>Stupně obtížnosti řeči</i> .....	24
<i>Sociální role</i> .....	25
<b>NA STARTOVNÍ ČÁŘE KOMUNIKACE</b> .....	<b>26</b>
Vnější a vnitřní kontext .....	26
Mentální mapy a reprezentace .....	27
<b>OSOBNOSTNÍ PROMĚNNÉ V PROCESU KOMUNIKACE</b> .....	<b>29</b>
Temperament a komunikace .....	29
<i>Extraverze a introverze</i> .....	29
Charakter a komunikace .....	30
<i>Hodnoty a postoje</i> .....	31
Sebepojetí a komunikace .....	32
Potřeby a komunikace .....	33
<i>Pyramida lidských potřeb</i> .....	33
Komunikační styly .....	34
<b>KOMUNIKAČNÍ PROCES</b> .....	<b>35</b>
Kompetence v komunikačním procesu .....	35
<i>Co se děje dříve, než promluvíme</i> .....	35
<i>Sdělení je vysíláno na cestu</i> .....	37
<i>Jak to vypadá na straně příjemce</i> .....	37
FEEDBACK – zpětná vazba v procesu komunikace .....	39
<b>SDĚLENÍ A JEHO OBSAH</b> .....	<b>41</b>
Naslouchání čtyřma ušima .....	42
<i>Věcné ucho</i> .....	43
<i>Vztahové ucho</i> .....	43

<i>Sebeprojektivní ucho</i> .....	44
<i>Výzvné ucho</i> .....	44
Komunikační zlozvyky .....	45
<b>AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ</b> .....	<b>47</b>
Fáze aktivního naslouchání .....	49
<i>Povzbuzování</i> .....	49
<i>Parafrázování</i> .....	49
<i>Objasňování, klarifikace</i> .....	50
<i>Zrcadlení pocitu, empatie</i> .....	51
<i>Shrnutí, sumarizace</i> .....	51
<i>Uznání a potvrzování</i> .....	52
<b>BUDOVNÍ VZTAHU – RAPORT</b> .....	<b>54</b>
Techniky vytváření raportu .....	55
<i>Přizpůsobování – „pacing“</i> .....	55
Naladění se a vedení .....	56
Testování vztahu .....	57
<i>Shoda</i> .....	57
<b>STAVY EGA V KOMUNIKACI</b> .....	<b>58</b>
Potřeba pohlazení .....	58
Stavy Ega .....	60
<i>Ego Dítě</i> .....	60
<i>Ego Rodič</i> .....	62
<i>Ego Dospělý</i> .....	63
<b>ANALÝZA TRANSAKČÍ</b> .....	<b>65</b>
Typy transakcí .....	65
<i>Doplňkové transakce</i> .....	65
<i>Zkřížené transakce</i> .....	66
<i>Druhotné dvojité transakce</i> .....	66
<i>Druhotné trojúhelníkové transakce</i> .....	66
<b>AGRESIVITA V KOMUNIKACI</b> .....	<b>69</b>
Otevřeně agresivní chování .....	69
Nepřímá agrese .....	70
Manipulace .....	71
Machiavelismus .....	71
<b>ASERTIVITA</b> .....	<b>73</b>
Asertivní chování .....	73
<i>Asertivní trénink</i> .....	75

<b>ASERTIVNÍ PRÁVA</b> .....	<b>77</b>
Deset základních asertivních práv .....	77
Asertivní povinnosti (závazky) .....	81
<b>ASERTIVNÍ DOVEDNOSTI</b> .....	<b>83</b>
Typy asertivních dovedností .....	83
<i>Reakce zpětnou vazbou</i> .....	83
<i>Asertivní perzistence</i> .....	84
<i>Technika otevřených dveří</i> .....	85
<i>Negativní dotazování</i> .....	85
<i>Negativní aserce</i> .....	86
<i>Umění požádat o laskavost</i> .....	86
<i>Vyjádření a přijetí komplimentu (asertivní pochvala)</i> .....	86
<i>Vyjádření kritiky</i> .....	88
Dvanáct pravidel kritiky .....	90
<b>JAK NA CHYTÁKY V ROZHOVORU</b> .....	<b>91</b>
Druhy chytáků v komunikaci .....	91
<i>Manipulující chyták</i> .....	91
<i>Provokativně polemický chyták</i> .....	91
<i>Scestně logický chyták</i> .....	92
Základní myšlenka .....	92
<i>Správný a nesprávný postup při vyjádření základní myšlenky</i> .....	93
<b>MLUVÍME BEZE SLOV</b> .....	<b>95</b>
Neverbální komunikace .....	95
Druhy neverbální komunikace .....	96
<i>Gestika</i> .....	96
<i>Mimika</i> .....	98
<i>Zraková komunikace</i> .....	98
<i>Proxemika</i> .....	98
<i>Haptika</i> .....	99
<i>Posturologie</i> .....	99
Anatomie setkání .....	100
<i>Management působivosti</i> .....	101
<i>Výklad neverbálních projevů našeho těla</i> .....	103
<b>KOMUNIKACE Z POHLEDU NEUROLINGVISTICKÉHO PROGRAMOVÁNÍ</b> .....	<b>105</b>
Jazykové vzorce .....	106
<i>Zevšeobecnění</i> .....	107
<i>Vypuštění</i> .....	108
<i>Překroucení</i> .....	109

Preferenční způsoby myšlení .....	110
<i>Vizuální typ</i> .....	110
<i>Auditivní typ</i> .....	111
<i>Kinestetický typ</i> .....	112
Malý slovníček výrazů a frází .....	113
<b>ZÁKLADY PREZentaČNÍCH DOVEDNOSTÍ .....</b>	<b>115</b>
Prezentační a rétorické dovednosti .....	115
Nové techniky sdělování .....	117
Praktické rady pro vaše vystoupení na veřejnosti .....	118
<i>Neverbální komunikace a celkový dojem</i> .....	119
<i>Pevný postoj</i> .....	120
<i>Ruce jako ilustrátory projevu</i> .....	121
<i>Vizuální kontakt</i> .....	121
<i>Účelová chůze</i> .....	122
<i>Hlasová technika</i> .....	122
<i>Poznámky ano či ne</i> .....	123
Příprava projevu .....	124
<i>Co byste měli při přípravě svého vystoupení zvážit</i> .....	124
<i>Obsahová příprava projevu</i> .....	125
<i>Profil vašeho publika</i> .....	126
Konkrétní aspekty sestavování projevu .....	128
<i>Emocionální důkaz</i> .....	128
<i>Logický důkaz</i> .....	129
<i>Tvrzení</i> .....	129
<i>Srozumitelnost a přesvědčivost projevu</i> .....	129
<i>Využití analogií</i> .....	130
<i>Sestavení osnovy projevu</i> .....	130
<i>Nepodceňujte úvod</i> .....	130
<i>Jak zvýšit důvěryhodnost a účinnost sdělení</i> .....	131
<i>Otázky jako součást prezentace</i> .....	131
<i>Vizuální pomůcky a ukázky</i> .....	132
<i>Zakončení prezentace</i> .....	133
<b>ZÁVĚREM .....</b>	<b>135</b>
<b>POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA .....</b>	<b>136</b>



# ÚVOD

Milí manažeři,

srdečně vás zdravím. Zdravím vás všechny, se kterými jsem se v uplynulých dvaceti letech setkávala na svých kurzech, vás, které jsem učila a kteří jste na oplátku hodně o vedení lidí v organizacích naučili mne. Pomohli jste mi podívat se na známé věci z nových úhlů pohledu. Děkuji vám za to. Zdravím i všechny neznámé kolegy manažery, kteří se setkávají se stejnými úkoly, obtížemi a problémy při řízení a vedení lidí ve svých firmách.

Měla jsem možnost pracovat s lidmi z nejrůznějších pracovních prostředí a oborů i s lidmi na nejrůznějších manažerských pozicích. Setkávala jsem se s mistry z výroby, s reklamními poradci, obchodními zástupci, dozorcí z věznice, s bankéři a pojišťovacími poradci, s řediteli menších i velkých firem, s jejich sekretářkami, s řediteli škol, s úředníky. A každé toto setkání mne utvrzovalo v přesvědčení, že alfou i omegou našeho profesního i soukromého života je komunikace.

Všichni vnímáme stále se zvyšující tlak na management v souvislosti s neustálými společenskými a ekonomickými změnami. Úspěšným manažerem je ten, který změny přežije a zvládne. To předpokládá nejen nezbytnou flexibilitu, kreativitu a odvahu, ale i schopnost jasně a dobře komunikovat.

Komunikace patří k tzv. „měkkým“, „soft“ manažerským dovednostem. Na seznamu kritérií úspěšnosti se vždy objevuje velmi vysoko, zvláště jedná-li se o vlastnosti leadera. Přesto, jaký je její význam, nenašla jsem nikoho, kdo by ji zvládal na jedničku s hvězdičkou. A nenašla jsem nikoho, kdo by řekl: „*Mne už tohle všechno naučila škola.*“

Třebaže význam komunikace je pro úspěch v profesi neoddiskutovatelný, žádná škola jí nevěnuje dostatečnou pozornost. Na základní škole nás učili mluvit celou větou a občas se projevit ve slohové práci. Na střední to nebylo o moc lepší a na vysoké? Pokud nebyl v nabídce nějaký výběrový seminář, tak se toho o efektivní komunikaci studenti moc nedozvěděli.

Učit se vlastní zkušeností, metodou pokusu a omylu, je zdlouhavé a někdy za to zaplatíme pořádně drahé školné. Využití zkušeností jiných lidí je výhodné, pokud je dokážeme přetavit a upravit ve vztahu ke své osobnosti a její individualitě. Není na škodu zúčastnit se kurzu zaměřeného na výcvik komunikativních dovedností. Ale stejně pak musíte trénovat v každodenní praxi.

V posledních letech přibývají na knižních pultech publikace se zaměřením na komunikaci. V každé z těchto knih najdeme řadu důležitých informací a námětů k použití. Žádná kniha ale nemůže obsáhnout do detailů vše, co manažer potřebuje v oblasti jednání s lidmi znát a umět. Ani knížka, kterou nyní držíte v ruce, si tak vysokou laťku neklade. Není kuchařkou úspěchu. Pokouší se však nabídnout některé důležité úhly pohledu na komunikaci v praxi. Vychází z přesvědčení, že každý strom má své kořeny a na kvalitě kořenového systému závisí do značné míry kvalita dřeva i krása koruny. Strom s mělkými kořeny vyvrátí první větší poryv větru.

V této knize představují „kořeny“ stručné exkurze k teoretickým základům komunikace. Je to hledání odpovědi na otázku „proč“. Proč to či ono funguje nebo nefunguje. Jsem pevně přesvědčena o tom, že znalost alespoň minima teorie je klíčem k efektivní komunikaci ve vlastní praxi.

Na konci každé kapitoly najde čtenář otázky „na tělo“. Čím upřímněji a precizněji na tyto otázky odpovíte, tím více se o sobě dozvíte. Nikdo vás nebude zkoušet, kontrolovat či známkovat. Opisovat není nutné. Zkoušet vás bude váš vlastní život. Přeji si, aby vám tato publikace pomohla jako klíč k dalšímu poznání a stala se i stručným průvodcem na cestě sebezdokonalování. Vám všem přeji hodně úspěchů.

Knihla vznikla na základě materiálů, které jsem po mnoho let používala ve výuce. Výpisky z různých knih jsem si nepořizovala se záměrem někdy danou problematiku publikovat, leč stalo se a objevil se problém. U některých poznámek se vytratilo jméno autora i název publikace, z níž jsem čerpala inspiraci. Proto žádného autora přímo v textu necituji a názvy publikací uvádím až v závěru knihy. Čtenářům mohu uvedené tituly vřele doporučit. Najdou v nich další důležité poznatky o tématech uvedených v textu.

Knihu jsem začala koncipovat s přáním věnovat ji všem, kterým může pomoci v jejich profesním a možná i soukromém životě. Při jejím psaní jsem vzpomínala na mnohé manažery, se kterými jsem se setkávala, a najednou se začal objevovat jakýsi prototyp – fiktivní manažer, ke kterému se občas obracím – dala jsem mu jméno Martin. Tato postava má sice živou předlohu, ale mně se do ní promítají i vlastnosti a reakce mnoha jiných osob. Možná i vaše. A tak vás i Martina zvu na výpravu za poznáním tajemství efektivní komunikace.

autorka

*Milý Martine,*

*pro Vás stejně jako pro každého jiného manažera představuje komunikace klíčovou otázku výkonnosti a úspěchu v pracovní činnosti. Protože jste ale jako každý manažer tvor pragmatický, jistě nerad věnujete pozornost teoriím a definicím a zajímá Vás především možnost praktické aplikace a okamžitý efekt. Pokud se však chcete něčemu přiučit a v něčem zdokonalit, musíte si nejdříve ujasnit několik základních pojmů a principů. Proto se pokusíme na následujících stránkách najít klíče vedoucí k porozumění celému komunikačnímu procesu tak, aby bylo možné prozkoumat i vlastní způsob komunikování s druhými, potvrdit funkční a odstranit nevhodné způsoby a návyky a zlepšit tak jednu z důležitých manažerských kompetencí. Věnujte pozornost informacím o komunikaci, hodně o nich přemýšlejte a ještě víc pak prakticky zkoušejte. Tak budete schopný posoudit účinnost té či oné konkrétní rady. A tak s heslem „trochu teorie nikoho nezabije“ hurá do práce.*

# SOCIÁLNÍ STYK

*Milý Martine,*

*okamžikem svého narození jste vstoupil do sociální reality. Neustálé kontakty s lidmi v průběhu Vašeho života byly a jsou zdrojem mnoha poznatků a zkušeností a Vaše chování vůči lidem je ovlivněno mnoha faktory. Pojďme se na souvislosti sociálního styku podívat trochu podrobněji.*

Každý vzájemný kontakt dvou a více lidí označujeme jako **sociální styk**. Ten je realizací celého systému vztahů člověka. Může probíhat jako přímý, tváří v tvář, nebo zprostředkovaně, např. prostřednictvím telefonu či písemného styku.

Samostatnou stránkou sociálního styku je **stránka komunikační**, která představuje výměnu informací. Informace se nejen přenáší, ale zároveň se formuje, zpřesňuje, rozvíjí. Aktivita je u obou účastníků styku – hovořícího i posluchače. V důsledku této aktivity se vypracovává společný smysl. Přitom se zároveň mění a rozvíjí vzájemný vztah mezi účastníky sociálního styku.

Všechny mezilidské vztahy lze chápat jako interpersonální postoje a interpersonální interakce, kde chování jedné osoby je podnětem pro chování osoby druhé a naopak. **Interakční stránka** sociálního styku představuje výměnu aktivit a bezprostřední organizaci společné činnosti. Nejtypičtějšími formami interakce jsou kooperace a konkurence – spolupráce a soupeření. Dalšími formami spolupráce může být např. soutěžení, dosahování souhlasu (konsenzu), koordinace (dosahování souladu), vytváření a řešení konfliktů, sociální sdružování (asociace), rozpad skupiny (disociace), napomáhající chování (druhému v nouzi) apod.

Úkolem manažera je mimo jiné i organizovat společnou činnost lidí ve firmě a v jeho zájmu je, aby všichni spolu kooperovali co nejlépe. Klíčem k tomu je i manažerova dovednost efektivní komunikace.

Součástí sociální interakce je **sociální percepce**, vzájemné vnímání lidí. Setkáváme se i s pojmem **interpersonální percepce**.

Obecně můžeme **percepce (vnímání)** popsat jako psychický proces, ve kterém lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají informace z okolního prostředí. Informace jsou pak zpracovávány a interpretovány. Při vnímání podnětů se uplatňuje princip výběru, selekce. Důležitou roli hraje to, jaké podněty si člověk vybírá a jak je následně organizuje a dále zpracovává. **Výběrovost vnímání** pomáhá odfiltrovat informace nepodstatné a zaměřit se na podstatné. V tomto momentu ale začíná problém – problém výběru informací. **Percepční filtr** je u každého člověka nastaven jinak, na základě jeho dosavadních zkušeností.

Minulé zkušenosti vytvářejí určitá **očekávání**, která mohou výrazně zbarvit momentálně probíhající vnímání. Důležitou roli při vnímání sehrávají i další faktory, jako je **motivační zaměření** nebo aktuální **emocionální stav** pozorovatele. Říká se např., že strach má velké oči, při vzteku vidíme rudě, smutek vše zahaluje do šedého závoje, někdo má růžovou náladu, zklamaný člověk vidí vše černě. Aktuální motivační činitelé

(potřeby i další motivy, které pramení z aktuálního okamžiku) ovlivňují zaměřenost člověka na konkrétní situaci a podle toho si člověk vybírá, co bude v centru jeho vnímání a co odsune stranou. Také profesionální zaměření (občas i profesionální deformace) ovlivňuje to, čemu bude člověk věnovat hlavní pozornost.

Teorie **sociální percepcce** zkoumá mechanismy a zákonitosti **poznávání druhých lidí**. Věnuje se např. otázkám, co se v sociálním styku vnímá a poznává, jak toto vnímání probíhá, jak se vytvářejí dojmy o druhém člověku, zejména jak se vytváří první dojem, jak se identifikujeme s druhým člověkem, jak probíhá empatie, jak se tvoří předsudky, jak se tvoří interpersonální přitažlivost, soucítění atd. A protože to, jak vnímáme lidi kolem sebe, ovlivňuje následně i to, jak se k nim potom chováme a jak s nimi komunikujeme, sehrává sociální percepcce velmi důležitou roli jak na samém počátku komunikace a interakce, tak v celém dalším průběhu vzájemného sociálního styku. Vjemy do určité míry regulují i společnou pracovní činnost lidí a podmiňují její výsledný úspěch či neúspěch.

Do vjemu druhé osoby se promítají osobnostní charakteristiky pozorovatele, ale také cíle, které momentálně sleduje, celková interpretace situace, předchozí zkušenost, situačně podmíněné postoje a reakce na druhého člověka a jeho projevy, ale i náš aktuální fyzický a psychický stav. Také se vám zdají ostatní protivní, když vás bolí zub nebo na vás leze chřipka, zatímco pochvala či uznání projevené vaší osobě přibarví celý svět do růžova?

Druhého tedy nevnímáme takového, jaký je doopravdy, ale pouze na základě selektivně přijímaných informací, jejichž výběr závisí na naší osobnosti. Vnímáme-li druhého člověka, neregistrujeme jen jeho projevy, ale díky zapojení vyšších poznávacích procesů a zkušeností se snažíme vytvořit si ucelený obraz o jeho osobnosti. To nám pomáhá porozumět jeho chování. Naše interpretace chování však mohou být chybné. To, co jsme vypořazovali, srovnáváme s naší dosavadní zkušeností a začínáme přiřazovat dané osobě určité charakteristiky. Co nám v pozorování schází, to doplňujeme podle asocičních pravidel tak, abychom si vytvořili co nejucelenější obraz dané osoby a její celkovou charakteristiku. Do vytváření obrazu o druhém člověku může u citlivých jedinců vstupovat do jisté míry i intuice.

Kvalita vnímání a poznávání druhého člověka je podmíněna i úrovní sebepoznání. Čím lépe sami sebe znáte, tím lépe můžete určit, které aspekty vaší osobnosti ovlivňují a zkreslují vnímání druhých lidí. Dokážete už teď přijít na to, jakých komunikačních hříchů se ve své manažerské praxi dopouštíte? Pokuste se nyní odpovědět na následující otázky a úkoly. Po přečtení další kapitoly se k nim znovu vraťte. Možná objevíte ještě další chyby.

### Otázky a úkoly

Jaké percepční filtry mám nastaveny při vnímání druhých lidí?

Jakými „brýlemi“ pozoruji svět?

Zaměřuji svou pozornost při vnímání druhých na věci opravdu důležité?

## CHYBY V SOCIÁLNÍ PERCEPCI

*Milý Martine,*

*přemýšlel jste někdy nad tím, do jaké míry je Vaše vnímání druhého člověka přesné? Napadlo Vás někdy, že se možná mýlíte? Potvrdila Vám zmylenou Vaše zkušenost? A jste vůbec ochoten přiznat si chybu? Podobně jako Vy je na tom i mnoho jiných lidí. Každý z nás podléhá celé řadě tendencí, které do vnímání a poznávání druhých lidí vnáší různá zkreslení a nepřesnosti.*

*Každý má právo dělat chyby, ale musí být za ně odpovědný a snažit se jich příště vyvarovat. Proto se teď seznámíte s řadou pastí a léček, které nám v procesu vnímání druhých mohou přinášet komplikace.*

### Čeho si všímáme na druhém člověku:

- fyzický vzhled
- vnější úprava (oblečení, líčení, účes, ruce...)
- vůně a pachy
- verbální projev
- neverbální projev
- sociální postavení
- podobnosti a odlišnosti s námi

Nejprve nás upoutají vnější znaky určitého člověka, jako je vzhled, chování, mluva atd. Pozorovatelné chování druhého člověka je pro nás významným zdrojem informací. Jen někdy se však jedná o chování expresivní, vyjadřující to, co člověk ve skutečnosti prožívá. Často se jedná o chování adaptované, naučené, kdy vnější projevy nemusejí korespondovat se skutečnými motivy a hodnotami člověka, protože dotyčný se chce jevit v jiném, většinou lepším světle. Také někdy hrajete tuhle hru?

Projevy druhých lidí je obtížné interpretovat i tehdy, nejsou-li zasazeny do příslušného kontextu, rámce. Zejména zprostředkované informace o druhých lidech bychom měli posuzovat velmi opatrně.

Jednou z možností, jak chyby zmírnit, je přistupovat k lidem s přesvědčením, že já jsem v pořádku a ostatní jsou také v pořádku. Toto výchozí naladění hraje ve vztahu k druhým lidem podstatnou roli a výrazně ovlivňuje kvalitu sociální percepcce. Pokud chcete budovat vztah a lidi získat a ne odradit, záměrně zaměřujte pozornost na pozitivní stránky osobnosti druhého. Určitě nějaké najdete. Pak vám i skutečné nedostatky dané osoby nebudou připadat tak výrazné.

## ✓ Otázky a úkoly

- Pokuste se napsat charakteristiku konkrétního člověka s použitím pouze jeho negativních vlastností.
- Pak napište charakteristiku stejné osoby, ale použijte k popisu pouze její kladné vlastnosti.
- Porovnejte oba popisy a pro sebe z toho vyvoďte závěry...

## © Chyby v sociální percepci

Jestliže tedy člověk podléhá celé řadě tendencí, které do vnímání a poznávání druhých lidí vnáší různá zkreslení a nepřesnosti, pak je pravděpodobnost neefektivní komunikace poměrně vysoká. Pro každého, kdo chce zlepšit kvalitu svých komunikativních dovedností, začíná cesta učení prozkoumáním rizik, která jsou s vnímáním a poznáváním druhých lidí spojena. Tady jsou některá z nich:

### Kauzální atribuce

V průběhu interpersonální percepce si lidé vzájemně připisují pravděpodobné příčiny jednání. Tento proces probíhá často nevědomě.

Příčiny:

- shoda (často formální) mezi aktuálně vnímaným projevem a vzorcem chování, který znají z předchozí zkušenosti;
- druhé osobě bývají připisovány motivy a příčiny jednání, které by v analogické situaci předpokládal pozorovatel sám u sebe.

### Sklon uvažovat o druhém kontrastním způsobem

- Pokud si o druhém člověku utváříme negativní obraz, sami sebe často vnímáme ve velmi pozitivním světle.
- Pokud si o někom utváříme vysoce pozitivní mínění, míváme tendenci sami sebe podceňovat či podhodnocovat.

### Haló-efekt

**Termín převzatý z astronomie, kde znamená zvláštní světelný jev na Slunci, který ovlivňuje výsledky pozorování Slunce.**

Obvykle spolupůsobí s prvním dojmem. Projevuje se tím, že na druhém člověku nás zaujmou určité rysy, které jsou pro nás nějakým způsobem důležité a podle nichž potom interpretujeme celou osobnost, zejména charakter a morálku. Haló-efekt zastiňuje ostatní vlastnosti, výrazný znak následně zabarví všechny ostatní charakteristiky. Upoutat nás přitom mohou sice nápadné, ale často nepodstatné vlastnosti, naprosté „hlouposti“ – rozepnutý knoflíček, díra na ponožce, tetování apod.

### Efekt prvního dojmu

Rysy a projevy, které vnímáme a registrujeme jako první, mají větší vliv na utváření obrazu o druhém člověku, než vlastnosti a charakteristiky, které zaznamenáváme později.

První dojmy vytvářejí výchozí kontext interpretace osobnosti druhého člověka. V jeho rámci zpracováváme další informace tak, aby byly v souladu s postřehy a „poznatky“ prvními. Jestliže je náš celkový dojem příznivý, zvětšuje to intenzitu kladných vlastností a snižuje intenzitu záporných a naopak.

Vlastnosti a projevy, které prvnímu dojmu odporují, bývají potlačovány, ignorovány či redukovány. Hovoříme o kognitivní disonanci. Člověk je schopen přizpůsobit si tu část reality, která mu nezapadá do již hotového rámce. Pozorovatel věnuje více pozornosti signálům, které jsou v souladu s jeho hodnotovými preferencemi a postoji. Snaží se naopak přehlížet ty signály, které do jeho schématu nezapadají. Je-li mi např. někdo nesympatický, mám k němu záporný postoj (většinou na základě prvního dojmu), neustále na něm hledám chyby a dobré vlastnosti přehlížím, považuji je za nepodstatné.

### **Efekt novosti**

Poslední, tj. nejnovější informace a zprávy jsou vnímány jako ty nejvýznamnější. Zejména nás ovlivňuje, jsou-li poslední informace prezentovány v delším časovém odstupu.

Je-li poslední zpráva nějakým způsobem „šokující“, „zajímavá“ nebo kontrastní vůči předchozímu pohledu a dojmu, působí velmi silně. Jeden výrazný negativní projev tak může zastínit původně dobrý dojem o druhém člověku.

### **Analogizace**

Analogizace představuje sklon vytvářet si určitá schémata obrazů osobnosti, která mechanicky aplikujeme: tak o jistém člověku s určitými projevy se domníváme, že má podobné vlastnosti jako jiný člověk, který má analogické projevy, aniž přihlížíme k víceznačnosti projevů (odlišné motivace).

Pokud se např. pracovník mračí, reaguje úsečně a podrážděně, neprojevuje velkou ochotu ke spolupráci – hodnotíme ho jako negativistického, nedružného, přezíravého ve vztahu k lidem. Jiný pracovník s týmiž vnějšími projevy může být takový proto, že prožívá velké silné vnitřní napětí, řeší náročnou osobní životní situaci a dává tomuto napětí průchod svým nevhodným chováním. Nelze tedy oba pracovníky házet do „jednoho pytle“ a považovat je oba za nesociální typy.

### **Stereotypizace**

Za stereotyp považujeme zobecněný a relativně ustálený pohled na nějakou skupinu lidí. Pak přiřazujeme určité charakteristiky osobě podle příslušnosti k této skupině. Stereotypy nemusí mít nutně „hodnotící“ zabarvení – v řadě sociálních situací představují praktické „zkratky“ chápání a vnímání druhých lidí. Problémem je, že „zkratky“ vznikají často na základě velmi omezené a zprostředkované zkušenosti s lidmi, jichž se týkají. Řadu z nich přejímáme jako „hotové“ pohledy či návody od jiných členů skupiny. Často se stereotypy předávají z generace na generaci. Tyto tradované názory představují vždy zjednodušení, často bohužel nebezpečné.

Pod vlivem stereotypu reagujeme na jedince ne jako na konkrétní a jedinečnou osobnost, ale jako na „reprezentanta“ určité skupiny lidí.

## Předsudky

V případech negativních či konfliktních zkušeností člověka nebo „jeho“ skupiny se členy nějaké „cizí“ skupiny vede proces stereotypizace ke vzniku předsudků. Jsou to takové závěry, které jsou akceptovány jako pravdivé bez jakýchkoliv důkazů.

Předsudky značně snižují naši citlivost a vnímavost vůči projevům druhých lidí. Jestliže jsme vůči někomu silně zaujati předsudkem, máme tendenci přehlížet, případně mylně interpretovat i jeho obecné pozitivní projevy a chování – úsměv vnímáme jako falešnou hru, nabídku pomoci jako vypočítavost či snahu nás ponížit atd. K předsudkům patří i nepodložené představy o tom, že člověk z určité společenské vrstvy nebo skupiny automaticky musí mít určité vlastnosti.

Předpoklady nebo domněnky o jiných lidech a situacích vycházejí z našich hodnot, z naší víry a z našich očekávání. Často přebíráme nekriticky názor na nějakého člověka od jiné osoby, zejména vnímáme-li ji jako autoritu.

## Podezření

Jedná se o předpoklad, který vyvolává pochybnosti a nedůvěru – např. že někdo něco udělal schválně, že provokuje.

## Tradice

Na vnímání a hodnocení druhých lidí má značný vliv i lidová moudrost zachovaná v různých rčeních a příslovích nebo vytvořená osobními zkušenostmi. Tak např. toho, kdo hodně mluví, považujeme za povrchního, lehkomyšlného, nespolehlivého podle rčení „*Prázdný sud se nejvíce ozývá*“. Člověka s brýlemi a vážnou tváří hodnotíme jako rozumného. Sympatického člověka považujeme automaticky za charakterního, macecha je zlá, tlustí lidé jsou srdeční atd.

## Figura a pozadí

Tato obecně psychologická zákonitost vnímání způsobuje, že např. na pozadí hlučné, nepěkně zařízené místnosti jsou naše dojmy o dané osobě nepříznivé a naopak na příjemném pozadí je náš pohled pozitivní. Spojujeme-li určitou osobu s osobou nám sympatickou, vnímáme ji též jako sympatickou a naopak.

## Deformace prostředím

Aneb „Hádej, kdo jsem?“ Prostředí působí na jedince a ovlivňuje jeho chování – v ředitelské kanceláři se jinak chová šéf, jinak jeho podřízený, lékař v bílém plášti v ordinaci předvede jiné chování, než když odpoledne v civilu nakupuje v místní samoobsluze.

## Projekce

Projekci můžeme charakterizovat jako účelný sklon vcítit se do nevyjádřených pocitů a myšlenek druhého člověka a přisoudit mu své vlastní, často určitým způsobem nežádoucí či nepřijatelné pohnutky a očekávání. V případě vytváření negativního obrazu o druhé osobě je značně pravděpodobné, že do ní promítáme řadu svých vlastních, sociálně nežádoucích motivů a charakteristik podle pořekadla „*Podle sebe soudím tebe*“. Jsem-li sám podezřívavý, pak za podezřívavé považuji druhé lidi a většina lidí jsou moji nepřátelé. Jsem-li hněvivý, pak všichni jsou tu proto, aby dělali naschvály. Jsem-li ne-



upřímný, pak na každém kroku objevuji faleš a přetvářku. Mám-li tendence k agresivnímu stylu chování, považuji ty druhé za zjevné či skryté agresory.

### **Hodnocení podle vlastního hodnotového žebříčku**

Druhé lidi hodnotíme podle vlastního hodnotového žebříčku. Důležité např. je, jak dotyčný vypadá (z hlediska mých estetických hodnot), jaká je jeho praktická použitelnost pro mne (co od něj mohu získat), jaká je jeho inteligence (jak je chytrý, co se od něj mohu dozvědět), jaký je jeho charakter (jak na má morální kritéria působí jeho chování) atd.

### **Percepční obrana**

Člověk někdy nevnímá signály, které ho potenciálně ohrožují. Pokud by tyto signály přijal, musel by se vypořádat s negativními emocemi, které by to přineslo. Toto potlačení, popření má tedy obranný charakter.

### **Ovlivnění citovým vztahem k druhé osobě**

U člověka, kterého mám rád, nevidím negativní vlastnosti. U člověka, kterého nemám rád, nevidím pozitivní vlastnosti.

### **Generalizace negativní citové zkušenosti**

Čím větší bylo citové zklamání, tím více tato chyba ve vnímání platí. Pokud mne např. zklamal mladý zaměstnanec, do kterého jsem vkládal naději, všechny mladé už budu předem posuzovat jako nespolehlivé atd. Schéma generalizace: A – B – C. Jestliže v nové zkušenosti nacházím A a B, automaticky předpokládám C.

### **Deformace způsobená rolí**

Při posuzování člověka v určité roli (dělník, nadřízený, vrátný atd.) vnímáme jen část osobnosti, a to ještě stylizovaně. A přece často jsme schopni člověka hodnotit!

### **Profesionální deformace**

Hajný v lese bude vše vnímat odlišně než laik, který ho bude doprovázet. Zubař se vám vždy bude nejdříve dívat na zuby, optik na brýle, učitel si bude všimnout vašeho chování. Že zde bude fungovat haló-efekt a ovlivní to první dojem, to je zcela jasné.

### **Aktuální psychický stav**

Naše vnímání druhé osoby ovlivňuje příznivě či nepříznivě to, jestli jsme odpočinutí nebo unavení, jsme-li veselí nebo smutní, rozčilení, rozladění či v pohodě. Kvalita naší nálady se promítá v interpretaci vjemů. Také aktuální neuspokojené motivy mohou zesílit zaměření percepce určitým směrem.

### **„Dvojrole“**

Na zkresení percepce působí i ta skutečnost, že člověk vstupující do komunikace je nejen osobou vnímající, ale i vnímanou. A jeho chování může navodit odezvu protistrany, které je zase dál vnímána a interpretována.

*Tak co, Martine, kolik chyb v interpersonální percepci jste u sebe odhalil? Jak často se mýlíte při poznávání a posuzování druhých lidí? Nikdo není dokonalý, ale tréninkem a sebereflexí se mnohé chyby při vnímání a posuzování druhých dají odstranit anebo alespoň výrazně minimalizovat. Čím objektivnější budete, tím efektivnější bude i následná komunikace. Tak teď rychle splňte následující úkol:*

### Otázky a úkoly

Moje „hříchy“ při poznávání a posuzování druhých lidí jsou: