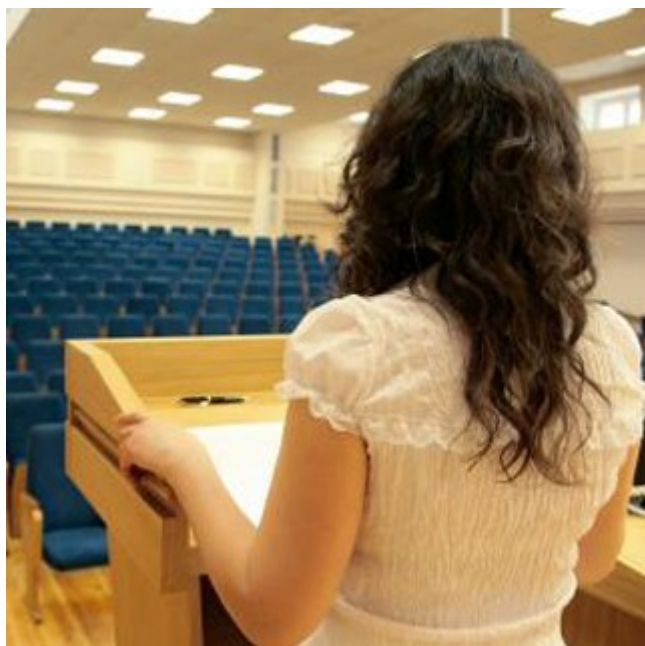


# Úvodní slovo

Doplňující e-learningový text k praktickým cvičením

*V průběhu jednoho semestru jsou účastníci stavěni před konkrétní úkoly, cvičení a modelové situace.*

Tento text je určen posluchačům třetího ročníku, řádného i kombinovaného studia, oborů Management sportu a Management cestovního ruchu, kteří jsou v rozsahu jednoho semestru účastníky předmětu Kultura projevu a komunikace. Náplní předmětu jsou praktická cvičení, která se opírají o znalosti studentů, navazují na předchozí teoretickou přípravu v některých oborech společenských věd, zejména v psychologii, pedagogice a sociologii. Základním cílem je osvojit si a prohloubit praktické rétorické a komunikační dovednosti. Studenti procvičí základní zásady řečového projevu na veřejnosti, seznámí se s požadavky na formální strukturu řečového projevu, naučí se žádoucím způsobem předstoupit před skupinu posluchačů, s respektem k etiketě i k etice přiblížit konkrétní, předem stanovený obsah.



SPOJTE SE S PUBLIKEM

Zdroj: <http://www.superkariera.cz>

V komunikačních cvičeních při využití výměn sociálních rolí procvičí dovednost prezentovat vlastní já, zvládat a překonávat námítky, vést diskusi. Vybraná praktická cvičení a modelové situace jsou snímány videokamerou s následnou analýzou videozáznamů. Do hodnocení se zapojují jak přímí účastníci cvičení,

tak ostatní účastníci. Uplatňuje se diskuse a skupinová interakce, shrnující komentář a hodnocení přináší pedagog. Náplní převážné většiny celkového času předmětu Kultura projevu a komunikace jsou praktická cvičení, jejich rozbor, hodnocení kladů, detekce chyb, nalézání rezerv a podnětů ke zlepšení s odkazem a v relaci s obecně platnými zásadami správné rétoriky a efektivní komunikace. Tento text nabízí účastníkům, to nač v průběhu praktických cvičení nezbývá dostatek prostoru: stručné shrnutí některých praktických zásad a požadavků z okruhu rétoriky a komunikace. Text může oslovit nejen je, ale snad i studenty, kteří předmět zapsán nemají. Může být také podnětem k dalšímu studiu i praktickému nácviku psychologických dovedností významných pro úspěch v jednání s lidmi i jejich vedení.

## O autorovi

**PhDr., Mgr. Jaroslav Štěpaník**, absolvent psychologie (1967) a pedagogiky v kombinaci s občanskou výchovou (1990) na Filozofické fakultě MU v Brně.

*Celoživotním zaměřením se věnuje psychologické a pedagogické činnosti, stejně tak novinářině a publicistice.*

Léta pracoval jako poradenský psycholog, v devadesátých letech byl učitelem Ústavu společenských věd Stavební fakulty VUT. Průběžně s pedagogickou praxí působil jako konzultant a lektor praktických psychologických dovedností. Spolupracoval s řadu firem a institucí, je autorem odborných a popularizujících článků, knih, dalších publikací a mediálních pořadů. V letech 1989 – 1990 byl redaktorem deníku Svobodné slovo, později působil jako redaktor měsíčníku Kam za kulturou. Je autorem několika brunensií, televizních scénářů a rozhlasových pořadů, povídek a fejetonů atp. Je členem Řídícího výboru Syndikátu českých novinářů a Regionálního výboru Syndikátu novinářů jižní Moravy.

# Předpoklady úspěchu, význam rétoriky a komunikace

Úspěch v manažerských pozicích je podmíněn celou řadou předpokladů. Budeme-li hledat ty nejpodstatnější a nejobecněji formulované, dojdeme ke třem základním okruhům:

- **Odborné znalosti** a dovednosti podepřené osobní zkušeností,
- **osobnostní kvality**,
- **rétorické a komunikační dovednosti**.

Platí to samozřejmě i v managementu sportu a turistického ruchu.

## Odborná kvalifikace

je nezbytnou samozřejmostí. Absolvent po ukončení studia bývá zpravidla „nabit“ novými poznatky, chybí mu však dostatek praktických zkušeností. Tento handicap napравuje sám čas, výhodou je praxe, kterou mnozí získávají již v průběhu studia. Nespornou předností a téměř předpokladem je osobní znalost prostředí, vlastní zkušenost aktivního sportovce nebo praxe v turismu a hotelnictví.

## Osobnostní kvality

jsou „kapitolou“, poměrně rozsáhlou, zasluhující zvláštní pozornosti, vymyká se však z přímého obsahu našeho předmětu. Žádoucí osobnostní vlastnosti jsou tím, čím trenéři a manažeři ve sportu (obdobně jako v jiných oblastech lidského jednání) získávají u sportovců i osob z vnějšího prostředí respekt a neformální uznání. Existují přirozeně i vlastnosti opačné, nežádoucí. Bývají v pozadí zbytečného napětí, stresů a interpersonálních konfliktů.

Zamysleme se nad osobnostními vlastnostmi trenérů, vedoucích pracovníků i pedagogů, s nimiž jsme se v dosavadním životě setkávali, a pokusme se o vlastní analýzu těch, kterých jsme si cenili, i těch, které jsme hodnotili jako pro výkon funkce málo vhodné. Získáme tak obraz žádoucích i nežádoucích osobnostních vlastností a rysů. Současně budeme mít podklad i podnět k tomu, na kterých osobnostních vlastnostech ve

své budoucí manažerské pozici stavět, co rozvíjet, čeho se naopak vystříhat, co potlačit a korigovat. Nositelé žádoucích vlastností se stávají pro své svěřence neformálně uznávanými autoritami, modelem a vzorem jednání. Jsou inspirací pro profesní dráhu budoucích manažerů, trenérů a koučů, námětem i pobídkou k seberozvoji.



UNDER-COMMUNICATION IS BAD

Zdroj: <http://sunnylam.ca>

## Rétorické a komunikační dovednosti

Na prvý pohled se může zdát, že úroveň vystupování a komunikace je oproti předchozím dvěma předpokladům méně významná. Ve skutečnosti sehrává až překvapivě velkou roli v úspěšnosti vedoucích pracovníků a to ve všech oblastech včetně sportu. Nelze si nevšimnout, že úspěšní manažeři ve své většině jsou verbálně zdatní, umí formulovat myšlenky, oslovit, motivovat i přesvědčit, komunikace s lidmi bývá jejich silnou stránkou. Stejně nemůže dobrému pozorovateli života uniknout, že dobré vystupování, výborné vyjadřování a rétorické dovednosti jsou jedním z důležitých předpokladů postupu v řídicích funkcích. Někdy natolik „oslní“, či spíše „zamlží“ v soudech, že výřečný předstihne v pracovním postupu odborně zdatnějšího kolegu, který rétorickým a komunikačním dovednostem nepřikládá význam, který zasluhují.

## První dojem, osobní image a sebejistota

Předstoupí-li řečník před neznámou skupinu osob, nemusí to být pro něj snadné, zvláště ocitá-li se v takové situaci ponejprv. Je podroben zkoumavým, někdy i nedůvěřivým či skeptickým pohledům. Nebývá to snadný úkol pro toho, kdo se představuje skupině jako ten, který ji má řídit, vést. Mnoho záleží na prvním dojmu. Skupina, před kterou prezentuje své já, o něm na základě vlastní zkušenosti mnoho nebo vůbec nic neví. Jednotliví členové si utvářejí prvotní názor na základě na prvý pohled viditelných projevů. První dojem bývá většinou emotivně podbarven, neopírá se příliš o rozumovou analýzu, vytváří hodnocení typu sympatie - antipatie.

Při jednorázovém setkání s posluchači má první dojem pro hodnocení řečníka závažný význam, nelze ho však podcenit ani tam, kde je počátkem dlouhodobější spolupráce. První dojem může dlouho přetrvávat. První dojem nemusí být totožný s vnitřními kvalitami řečníka, často může podávat nechtěně nebo i úmyslně zkreslený obraz jedince v rozporu s jeho reálnými odbornými a osobnostními kvalitami.

*Vždy je lepší zapůsobit dobrým prvním dojmem, než později špatný dojem pracně překonávat.*

První dojem je vytvářen, z toho, co je na první pohled a poslech viditelné a slyšitelné. Lidé si vytvářejí laické psychologické diagnózy často na základě obecně vžitých stereotypů. V duchu ustálených tradic jsou některým projevům chování přiřazovány psychické obsahy: povahové vlastnosti a rysy.

Tak kupříkladu kdo hovoří příliš tiše, bývá považován za člověka, který asi není na potřebné odborné výši a jeho projev je přijímán jako znak malé sebedůvěry. Jestliže se řečník při projevu ke skupině posluchačů vyhýbá očnímu kontaktu s publikem, bývá vnímán jako neupřímný, nebo málo sebejistý. Jeho slova nemají potřebnou váhu, nevěříme mu. Podobných příkladů je mnoho. Stejnou nebo ještě závažnější roli sehrávají při osobní komunikaci dvou jedinců tváří v tvář.



PRVNÍ DOJEM

Zdroj: <http://xman.idnes.cz>

Lidé ve své většině negativně hodnotí projevy obecně percipované jako známky malé sebedůvěry, nedostatku sebejistoty. Obdobně negativně jsou vnímány a hodnoceny projevy signalizující nadměrné, přebujelé sebevědomí. Záporný dojem vzbuzuje nejen zakřiknutost, stísněnost, bojácnost. Stejně – a někdy i více - odpuzuje a vyvolává odpor arogance, povyšování se, přílišný egocentrismus, přezírání jiných, zahleděnost do vlastního já, sebestřednost. V některých případech může být druhá skupina projevů kompenzací vnitřní nejistoty a kompenzace komplexů.

Základem dobrého prvního dojmu i jeho uvědomělé tvorby je zdravá, přiměřená sebejistota. Řečník, který působí vyrovnaným, sebejistým dojmem, vyvolává důvěru publika a přenáší pozitivní atmosféru.

Začínající řečník se neopírá o zkušenost s veřejnými projevy a tak přirozeně nemusí zapůsobit jako zkušený rétor s letitou praxí. Měl by ale udělat vše, aby dobrou přípravou a snahou o přirozené vystupování překonal trému. Tu pocít'ují i profesionální herci, moderátoři a další, kteří se živí mluveným slovem. Určitá míra vnitřního napětí a rozechvění před výstupem je přirozeným stavem a analogií „předstartovní horečky“ sportovce. Nepřesáhne-li míru, působí motivačně.

Kvalitní příprava znamená snad víc než proklamovanou polovinu úspěchu. Lze doporučit „generální zkoušku“ - sám pro sebe či za přítomnosti nejbližších - před vystoupením projev cvičně přednést. Důležitou pomůckou je nácvik formulací, kterými se na začátku projevu představíme a oslovíme posluchače. Vžitý rituál zabrání tomu, abychom se „zasekli“ hned v úvodu. Řečník se má snažit působit přirozeně, odstranit nebo překonat projevy, které jsou obecně přijímány záporně. V žádném případě by neměl v úvodu

upozorňovat na vlastní nekompetentnost, neznalost apod. Rozhodně nemá přicházet s omluvou například na nedostatek času na přípravu, upozorňovat, že přichází jako náhradník za někoho kompetentního, který nemohl atp. Jestliže se dopustí přeroknutí, zakoktání, dlouhé odmlky a podobných drobných chybiček, začervená se či potí, nijak se tím nesmí nechat vyvést z míry, ani na to zvlášť upozorňovat. Případnou chybu klidně opravme, nebo nechejme být a pokračujme dál. Je nejhorší, jestliže se u chyby zastavíme, začneme se omlouvat, vysvětlovat a tréma tak posilujeme a prohlubujeme. Tréma je přirozeným průvodním jevem. Lidé ve své většině se dovedou vcítit do situace, vědí, že každý je chybný, chybu přijmou věcně a většiny z chybiček si všimne pouze řečník sám. I zkušený profesionální televizní a rozhlasový moderátor a hlasatelé se dopouštějí někdy až neuvěřitelných chyb, které jsou pak vysílány v silvestrovských zábavných pořadech. Také přední filmoví herci někdy jednu větičku opakují tolikrát, že v hlavní roli se ocitá klapka.

Někdo se při projevu například začervená, což samo o sobě nevadí. Většina posluchačů si dokáže představit, že jejich veřejné vystoupení by také nemohlo jít do soutěže s Cicerem, a nijak se nepozastaví. Většina toleruje přirozené chyby začínajících, negativně přijme spíš domýšlivého suveréna. Problém nastává, když řečník začne vlastnímu začervenání věnovat pozornost a prohlubuje tak svou trému a nejistotu. Zásadou je, podobným projevům nevěnovat pozornost, snažit se soustředit na obsah projevu. Rušivý projev vegetativní labilité se časem, někdy i v průběhu prvního veřejného vystoupení, oslabí nebo zcela zmizí. Není dobré obávat se předem možné kritiky, ani si myslet, že náš projev musí být bezchybný. Posluchači ve své většině vědí, že oni by také při vystoupení na veřejnosti nebyli dokonalí. Trému zbytečně zvyšuje a někdy přímo vyvolává přílišná ambice řečníka, snaha po dokonalosti, nadměrně silná motivace.

První dojem je vytvářen vnějšími znaky a nemusí proto vypovídat o vnitřních kvalitách. Osobní image je víc než pouhý první dojem. Image je obrazem, odrazem toho, jak je jedinec vnímán sociálním okolím. Image je výslednicí nejen viditelných znaků a projevů jedince, ale také jeho osobnostních vlastností a rysů. Žádoucí osobní image nevytvoříme pouhým způsobem oblékání, péčí o zevnějšek a způsobem vyjadřování, ale především vlastnostmi, které jsou u manažerů, koučů a trenérů obecně vyžadovány a ceněny. Osobní image trenéra či manažera tvoří jen zčásti jeho vizáž a úroveň vystupování. Významnou roli sehrávají jeho dlouhodobě projevované vlastnosti a rysy. Například, jak je objektivní a spravedlivý v hodnocení výkonů, jak dokáže motivovat jedince i tým k výkonu, jak působí vlastním osobním příkladem.



TRÉNINKY KOMUNIKACE

Zdroj: <http://www.trener.info>

Při prvním dojmu je hodnocen náš vzhled, zevnějšek, upravenost, vhodnost oblečení pro danou příležitost, plejáda řečových a neverbálních projevů, především těch nejnápadnějších. První dojem může být vyvolán i stylizovanou, případně klamavou informací.

Osobní image je obrazem dlouhodobějším, opírajícím se o vnitřní kvality, výkony a dosažené výsledky. Také image může klamat. Sociální odraz je pak tvořen na základě domnělých vlastností a rysů. Dříve či později se ovšem klamavá image projeví a odhalí. Stačí si rozvzpomenout např. na některé kdysi nejpoblárnější představitele veřejného života, kteří se později nechvalně „proslavili“ jednáním, které bylo s jejich obrazem v příkrém rozporu. Uvědomělá tvorba osobní image má stavět na reálných pozitivních projevech, rysech a vlastnostech. Nemá předstírat, hrát si na něco, čím nejsme.

## Obsah a forma řeči

Vrozené dispozice a talent hrají významnou roli obdobně jako ve sportovních aktivitách, ve všech lidských činnostech. Platí to i pro jazykové a vyjadřovací schopnosti. Také zde, stejně jako ve sportu, je však trénink tím podstatným, co vede k úspěchu. Bez motivace, vůle a vytrvalosti cesta nevede k cíli. Cílem, který zde sledujeme, není vypracovat se v profesionálního rétora, ale dosáhnout úrovně, která je v práci manažera nezbytná. Naučit se lidi oslovit, srozumitelně vyložit problém, zaujmout a motivovat k žádoucí změně. Bez

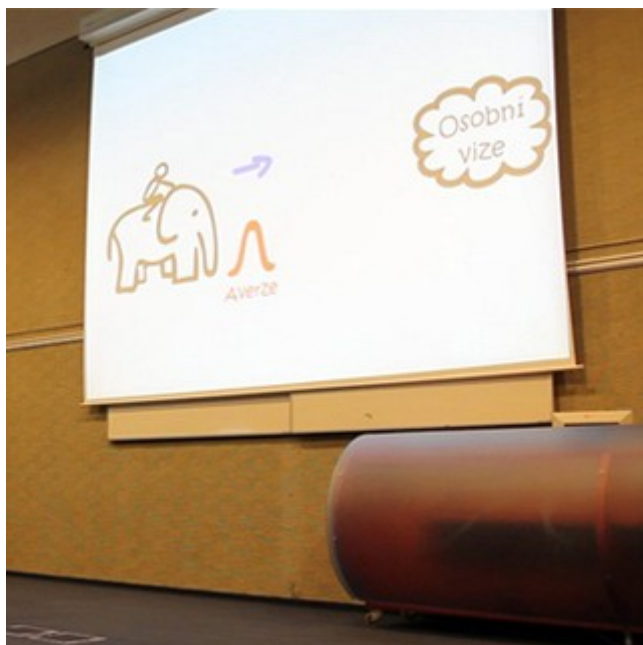


dobrych vyjadrovacich schopnosti si lze jen obtizne predstavit uspech pri komunikaci s lidmi a jejich efektivnim vedenim.

*Obsah je „co sdělujeme“, forma „jak to sdělujeme“.*

Každý, kdo předstoupí před skupinu posluchačů, má ve své řeči dbát o rovnováhu obsahu a formy. Obsah je tím, o čem řečník hovoří, co chce přiblížit, vyjasnit, sdělit. Forma je způsob, jakým obsah podává. Obsah přináší informaci, forma ji má dát přitažlivý obal. Řečník musí usilovat, aby jeho projev byl v obou aspektech co nejlepší. Úspěch řečového projevu je dán nejen zajímavou látkou, tím, o čem řečník informuje. Velmi často víc než na samotném obsahu záleží na podání, na tom, jakým způsobem dokáže řečník obsah posluchačům přiblížit. Vždy je třeba usilovat o soulad obsahu a formy tak, aby se vzájemně posilovaly. V praxi se setkáme s projevy, které přinášejí zajímavý obsah, řečník však suchým, nezajímavým projevem nezaujme a spíše odradí. Obdobně se vyskytují řečníci, kteří zaujmou zajímavým a poutavým přednesem, po skončení jejich proslovu však posluchač zjistí, že se prakticky nic nového nedozvěděl.

## Obsahová stránka



OSOBNÍ VIZE

Zdroj: <http://technet.idnes.cz>

souvisí s logickou výstavbou sdělení, hodně napoví o způsobu myšlení řečníka. Sdělení by mělo respektovat výstavbu obdobnou klasickému členění dramatu či povídky. Jednoduše řečeno: od expozice po

rozuzlení a katarzi se závěrečným „naučením“. Každý projev by měl mít tři základní části: úvod, vlastní stať a závěr. Někdy se uvádí tzv. Pravidlo tří „ř“. Řečník má říci, o čem jeho řeč bude, pak řeč pronést a závěrem říci co říkal, tedy řečené shrnout.

Z hlediska obsahu si posluchači kromě nezbytné věcné správnosti cení zejména stručnost, jasnost a srozumitelnost výkladu. Nejčastějšími chybami jsou rozvleklost a projevy rozbíhavého myšlení, řečník jde zbytečně do šíře, jeho projev se košatí a opouští základní výkladovou linku. Při zabíhavém myšlení řečník ztrácí základní nit, od tématu často odbočuje. Vždy se cení jasný logický výklad provázený příklady a ilustracemi z praxe.

## Častou chybou,

zejména začínajících řečníků, je snaha říci příliš mnoho: „předimenzovat obsah sdělení“. Obdobně se vyskytuje tendence k „zahlcení“ posluchačů přílišnou odborností. Méně znamená zpravidla více!

Velmi často se chybuje v závěru řeči, když se zapomene na shrnutí předneseného. Závěr by měl přinést resumé, souhrn toho nejdůležitějšího z celého projevu. Má být pro posluchače důležitým opakováním a připomenutím toho nejpodstatnějšího. Je zde také prostor pro stanovení konkrétních úkolů a cílů (manažer určí cíle a zadá konkrétní termínované úkoly pro jednotlivé účastníky, trenér vytyčí požadavky na tým jako celek i roli jednotlivých členů týmu při plnění stanovených úkolů). Jestliže je probírané téma širší, je na místě zařazovat shrnutí po tematických blocích, nespokojil se s resumé závěrem. V manažerské a trenérské praxi by se nemělo zapomínat na otázky zjišťující, zda všichni účastníci tématu a úkolům z něj plynoucích skutečně správně porozuměli. Prostor na dotazy mají dostat i posluchači. Řečník by měl podněcovat k aktivitě posluchačů, být otevřen všem podnětům.

## Forma projevu

napoví o temperamentových rysech řečníka a jeho vztahu k přednášenému obsahu, o jeho motivaci.

Jednotliví řečníci se formou svého projevu liší podle své letory a vypoví tak dost o svém temperamentu.

Současně se dozvídáme, zda hovoří o tom, co je předmětem jejich opravdového zájmu a přesvědčení, nebo jen reprodukují, co bez vnitřního vztahu pouze pasivně převzali. Někteří řečníci dokážou svým projevem strhnout, jiní mdlým, nevýrazným projevem nudí a uspávají. Temperamentové rysy nelze zásadně měnit,

řečník by s nimi měl počítat, kladné stránky využít ve svůj prospěch. Slabiny by měl potlačovat a

korigovat. Řečník by se neměl nechat svým temperamentem strhnout natolik, aby to postihlo

srozumitelnost a efektivitu jeho projevu (cholerik by se měl snažit omezit přílišnou dynamiku až výbušnost

projevu, brzdít přílišné tempo řeči, flegmatik či melancholik by naopak měli dbát, aby jejich projev nebyl příliš monotónní).



KOMUNIKACE

Zdroj: <http://pmtips.net>

**Obecně se řečníku doporučuje** jako základní tempo řeči spíše pomalejší, ne však příliš vleklé a jednotvárné. Tempo je třeba funkčně měnit, pracovat také s pauzami, se změnami hlasitosti a intonace. Hlasitost řeči má respektovat prostor, řečníka mají všichni posluchači slyšet. Je špatné, jestliže jsou posluchači nuceni chytat každé slůvko, rušivě však působí i příliš hlučný projev. Dobré je hlas funkčně modulovat, pracovat s intonací, nebýt příliš jednotvárný. Sluchu posluchačů lépe zní hlasy níže posazené, řečníku s vysokým hlasem se vyplatí modulovat hlas trochu níže. Doporučit mu nelze naopak přílišnou hlasitost a nadměrně rychlé tempo. Takovému trias dávají posluchači označení cirkulárka. Doporučuje se střídat v projevu krátké věty s delšími, kratším přitom dávejme přednost. Častou chybou mnoha řečníků, včetně těch, kteří se objevují na televizních obrazovkách, je pronášení dlouhých, až nekonečných souvětí, která jako by postrádala tečku.

S chybami se setkáváme i u nejlepších řečníků, neměli bychom se proto nechat odradit vlastními nedostatky. Jako v jiných oblastech lidského konání nejde o dosažení dokonalosti, jako spíše o neustálou cestu ke zlepšování výkonu, ke zdokonalování. Chyby je dobré uvědomit si a snažit se o jejich odstranění. Žádoucí naopak není zbytečně si je připouštět. Vždy je lépe stavět na tom, co je naší předností, než zbytečně ulpívat u slabin.

## *Velmi rušivá pro posluchače jsou tzv. parazitní slůvka.*

Jedná se o nefunkční vsuvky – plevelná slova a obraty, které řečník, aniž by si toho byl většinou sám vědom, nadužívá. Řeč jimi bývá často doslova prošpikována. Téměř v každé větě se mohou ocitat slůvka nebo spojení: „jako“, „například“, „tedy“, „vlastně“, „jak jsem již řekl“, „věřte mi“, „je vám to jasné, že“... a mnohá další. Parazitní slůvka jsou nefunkčním můstkem, vyplňují vlastně prostor, kdy řečník neví přesně co říci. Lepší je odmlčet se, než volit vycpávky slovní vatou. Parazitní slůvka se stávají automatismy, které se úporně brání odstranění. Často se stává, že jednoho se zbavíme a druhé se v uvolněném prostoru usadí. Vystihuje je název plevelná slova.

Velmi nepříjemným nešvarem a zlovykem, jsou nefunkční samohlásky, které řečník v hojném počtu předsazuje před větné celky nebo jednotlivá slova. Protáhlé „é“, „á“ nebo jejich nezřetelný samohláskový hybrid, předchází věcnému sdělení a bývají pro posluchače jedním z nejrušivějších až nesnesitelných projevů řečníka. Práce s pauzami může napomoci tyto nešvary korigovat.

Měli bychom si dávat pozor na nadužívání nejrůznějších módních slůvek, slovních spojení a obrátů. Řečníci je přebírají, mnohdy neuvědoměle od politiků, moderátorů, bavičů a dalších osob často se objevujících v médiích. Kdekdo z řečníků pak vkládá do svého projevu již pověstnou „třešničku na dortu“, jako lékař na pohotovosti vše „ošetřuje“, nebo „má ošetřeno“, pokud je to ovšem „průchodné“, existuje-li k tomu „politická či jiná vůle“ a to „napříč spektrem“. Pak je to „smysluplné“ a má to „tah na branku“, abychom malý výčet „slovních panelů“ zakončili tím ze sportovního prostředí, který vítězně pronikl do soudobého politického nepříliš vynalézavého slovníku.

## *Řečník by se měl snažit o srozumitelný, přitom osobitý, neotřelý projev.*

Nadužívání módních stereotypů, klišé, floskulí a dalších „slovních panelů“ svědčí o malé slovní zásobě, nedostatku originality a tendenci k pasivnímu přejímání dobových vzorů (často špatných).

Rušivá je přemíra cizích slov a přebírání anglických slov, tam, kde to není nutné a jejich „počešťování“, které vede k pozoruhodným zkomoleninám. Cizí termíny užíváme, kde je to potřebné, účelné, funkční. Je zbytečné sahat po cizích slovech, kde vystačíme s češtinou.

**Velmi častou chybou je špatná artikulace**, málo srozumitelná výslovnost. Hodně se chybuje již tím, že řečník „cedí“ slova přes sevřené rty místo aby řádně otevřel ústa. Těžko můžeme očekávat, že naši

podřízení, spolupracovníci či svěřenci budou plnit pokyny, jestliže nás budou špatně slyšet, nebo nám nebudou dobře rozumět. Od manažerů, trenérů a koučů v oblasti sportu a tělovýchovy se neočekávají mimořádné řečnické výkony, jejich projev však musí být jasný a srozumitelný a vedený snahou omezovat chyby a vlastní řečový projev kultivovat a zdokonalovat.

Pro každého, kdo má vystoupit na veřejnosti, je ústřední zásadou, nenechat se žádnou chybičkou zneklidnit. Chybovat je lidské, chyb se dopouští i renomovaní, kteří se řečí „živí“. Vlastním „škobrtnutím“ v řeči nevěnujme pozornost, pokračujme dál jako by se nic nestalo. Stane-li se, že „ztratíme nit“ a najednou nevíme, jak dál, i klidné přiznání typu: „teď jsem se zasekl, opravdu nevím, co jsem chtěl přesně říci“, je lepší, než zůstat bezradně stát, rudnout, blednout nebo dokonce prchnout z místnosti. Chybu je třeba opravit, nebo s úsměvem přejít, řečník se nesmí nechat vyvést z rovnováhy.

## Neverbální projevy, řeč těla

Řečník při svém projevu seznamuje nejen s určitým obsahem, přibližuje nejen jistou látku, ale prezentuje současně i vlastní já, svou osobnost. Představuje se nejen slyšitelným, tedy obsahem a formou řečového projevu, ale také vším viditelným. První dojem je v převažující míře vytvářen právě zrakovými vjemy! S tím musí počítat zejména ten, kdo předstupuje před neznámé posluchače poprvé. Vůbec první informace podává řečník svým zevnějškem a způsobem příchodu. Posluchači vnímají jeho postavu, výšku, souměrnost, celkový habitus, vzezření, zevnějšek a jeho úprava, účes. Signály důležité pro percepci okolí dává oděv, obuv, doplňky. První rychlý úsudek si tvoříme již z toho, jak řečník před publikum předstupuje, ze způsobu chůze (lokomoce).



## NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Zdroj: <http://dan.univerzita-online.cz>

Rychlé laické diagnózy podvědomě registrují pevnost chůze, držení těla a hlavy, které dávají do souvislosti se zdravou sebedůvěrou. Opačně vnímáme, jestliže se přichozí šourá, plouží, má svěšenou hlavu, nevěnuje pohled posluchačům. Pozornost se upírá samozřejmě především k obličejí řečníka (mimika). První dojem se začíná utvářet ještě předtím, než řečník pronese první slovo.

Je proto nutné věnovat pozornost již příchodu. Řečník by měl přijít volným, klidným krokem, nevstupovat příliš chvatně, překotně, ani loudavě a váhavě, jako by se mu nechtělo. Měl by přijít přirozeně, vzpřímeně, klidně se zastavit na určeném místě a než se ujme slova s úsměvem pohlédnout na přítomné. Pokud bude hovořit k malé sociální skupině, měl by předstoupit v přiměřené společenské vzdálenosti, zaujmout postavení nejlépe ve středu, aby mohl předávat slovo i neverbální signály rovnoměrně všem přítomným. Je žádoucí s pohledem na přítomné za doprovodu úsměvu pozdravit, představit se a informovat s jakým tématem přicházíme. Častou chybou zejména začínajících řečníků, je příliš kvapný nástup bez očního kontaktu. Řečník začne hovořit ještě v chůzi. Je působivější po příchodu se na daném místě zastavit a s pohledem na přítomné po kratičké vteřinové pauze začít.

Existují „rození řečníci“, kterým nečiní problémy hovořit spatra a začít zcela neformálně zajímavou historkou, anekdotou, glosou něčeho, s čím se setkali cestou, nebo zajímavosti, které si povšimli na místě. Začínající řečník by se o podobný úvod pokoušet neměl. Vůbec už ne, neodpovídá-li to jeho naturelu. Doporučit lze jistou ritualizaci, která nám „nepříjemný“ vstup usnadní. Osvojme si již výše uvedený postup: S klidem před publikem předstoupit, pokud možno s úsměvem pohlédnout do publika, pozdravit, představit se, říci s čím přicházím a začít. Pro toho, kdo na veřejnosti vystupuje zřídka, nebývá snadné

pohlédnout do neznámých tváří a věnovat jim s pohledem i úsměv. Je však žádoucí cvikem si takový rituální úvod osvojit. Řečníku to usnadní „rozjezd“ k vlastnímu tématu. Lze doporučit snažit se o přirozenost, na nic si nehrát, nemyslet na možné chyby. Chyby posluchači přehlédnou, nebo odpustí spíše než vyumělkovanost a strojenost. Také v průběhu celého projevu je třeba dodržovat věčně platnou rétorickou zásadu „oči patří publiku“. Oční kontakt s posluchači má být průběžný a střídavý. Pohled bychom měli věnovat střídavě všem, nevynechat žádnou část přítomných, neulpívat zrakem jen na některých jedincích či skupince. Takto selektivní oční kontakt vyvolává podvědomě nespokojenost či přímo averzi k řečníkovi u těch, kterým oční kontakt nevěnuje.

Začali jsme samotným zevnějškem a je dobré uvědomit si, že samotná vizáž: oděv, doplňky, úprava vlasů atd. dodávají či ubírají na potřebné sebejistotě. Řečník by měl brát péči o zevnějšek jako důležitou součást celkové přípravy. Nejsme-li vhodně k dané situaci oblečení a upravení, ubírá nám to na prvním dojmu i na vnitřní jistotě. V oděvu bychom se také měli cítit dobře. Hned zpočátku se „připravujeme o body“ a můžeme ztratit sebejistotu, pokud přijdeme nevhodně oděni, nebo nám oděv nesedí, něco je těsné, svírá, škrtí, apod. Před vystoupením je třeba oděv i celkový zevnějšek zkontrolovat. Uvede-li se řečník nějakou drobnou vadou, nedostatkem či opomenutím třeba na oděvu, pozornost posluchačů zaujme právě tento nedostatek.

V průběhu řečového projevu posluchači průběžně vnímají neverbální projevy řečníka, řeč jeho těla. Rušivě bývá percipována malá dynamika, projev, při kterém stojí řečník téměř bez hnutí na jediném místě. Negativní dojem vzbuzuje i opak, kdy řečník dynamickým projevem překypuje, rázuje a křížuje místností, divoce šermuje rukama. Značné rozdíly jsou dané temperamentovými rysy a jednotliví řečníci se vždy budou v tomto ohledu lišit. Z projevů, kterých je třeba se vystříhat, upozorníme na všechny, které jsou čteny jako projev agrese či nadřazenosti, a ty, které bývají percipovány jako nedostatek sebevědomí či projevy nervozity. Řečník by se měl zbavit někdy se vyskytujících neverbálních zlovyků a stereotypů, které jsou analogií parazitních slůvek v řečovém projevu. Jakmile se takové rušivé projevy začnou opakovat, pozornost posluchačů se odvrátí od řečníka na ně. Doporučit možno „nehrát si“ na někoho kým nejsem, snažit se být přirozený a přiměřený. Nemá význam stylizovat se uměle do podoby, která řečníku není vlastní. Důležité je eliminovat pouze vyslovené chyby, korigovat rušivé projevy, které projevu ubírají na celkové kvalitě.



NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Zdroj: <http://muovo.blogspot.cz>

Řečník se při svém projevu ocitá často v otevřeném prostoru, kde na rozdíl od prezentátora nemá možnost „opřít se o pomoc techniky a obrátit zrak posluchačů od vlastní osoby k obrazu a zvuku přinášených audiovizuálními prostředky. Pro toho, kdo předstupuje před publikum poprvé, to není snadné. Ve volném „nechráněném“ prostoru, v němž není žádoucí postavu skrýt za řečnický pultík a stát se „mluvící hlavou“, se může cítit jaksi ztracený a bezbranný. V průběhu projevu se zpravidla uvolní a přirozenou se stane i řeč jeho těla. Pro začátečníka bývá začátek vystoupení nejnáročnější fází. Pomoci může jednoduchá pomůcka, rekvizita, kterou řečník funkčně používá ve všech fázích projevu.

Zkušený rétor, předstupující s obsahem, který dobře zná, takový problém nezná. Hovoří spatra, bez papíru. Takový projev bývá efektní a posluchači dobře přijímaný. Řečník vzbuzuje dojem, že problematiku zná, je člověkem „na svém místě“. Problémy se vyskytnou, jestliže je řečník příliš hovorný, má tendenci často odbíhat od tématu. Protože se neopírá o napsanou osnovu, stává se mu, že něco podstatného opomene.

Doporučit nelze vlastně „neřečnický“ projev, při kterém „rétor“ čte celý čas, nebo značnou část svého projevu, z papíru. Takový způsob má své oprávnění například při oficiálním setkání představitelů států, při seznámení veřejnosti s písemným materiálem, kde má důležitost, každé slůvko, při soudním rozsudku atp. Řečník by se měl uchýlit k četbě jen, když chce například přiblížit přesně citát, důležitou formulaci, historická data, statistické údaje apod. Nevhodné a neefektivní je připravit si celý projev písemně, předstoupit před posluchače s náručí plnou papírů. Stává se, že „řečník“ na hustě popsané stránce dlouze a



marně hledá informaci, kterou by rád posluchačům předal. Jindy svazek listů v rukou jen křečovitě svírá, aniž by do nich za celý čas pohlédl.

Pro začínajícího řečníka (a nejen pro něj) lze jako nejvhodnější způsob doporučit třetí variantu projevu. Řečník přichází se „čtvrtkou“ výkresu – s nevelkou kartičkou. Zde má výrazně a zřetelně zapsán bodový scénář svého projevu, případně některá důležitá data, která chce posluchačům přesně předat. Papír v ruce však musí být bezpodmínečně funkční rekvizitou. Řečník, jak se nejednou stává, ho nesmí, strnule svírat po celý čas v dlaních a ani do něj nenahlédnout. I kdyby se bez papíru obešel a hovořil plynně bez jeho pomoci, když už s ním na „scénu“ přišel, musí se do něj čas od času zahledět a něco z tohoto zdroje uplatnit.

Papír v ruce (nejlépe čtvrtka výkresu) je současně i jistou neverbální oporou v jinak prázdném prostoru. Znovu však nutno zdůraznit, že musí hrát funkční roli obdobně jako rekvizita pro herce na divadle. Jakmile by si řečník s rekvizitou jen tak v prstech pohrával, většina posluchačů by začala vnímat spíše hrátky s papírkem, než slova řečníka. Navíc by taková hra byla vnímána a interpretována jako rušivý projev pramenící nejspíš z nejistoty a nervozity. Obdobnou „oporou v prostoru“ může být také například tužka, pokud ovšem poslouží jako ukazovátko. Jakmile si s ní řečník pouze pohrává v ruce, žmoulá ji, či přehazuje z jedné dlaně do druhé, posluchači přestanou poslouchat a počnou se věnovat pozorování rozličných pohybů a vývrtek tužky.



NEVERBÁLNÍ PROJEVY - ÚKOL

Zdroj: Umění jednat s lidmi 2 – Komunikace, kde je obdobných cvičení více. Kresby: Jitka Calabová **Vnitřní stavy:**

1. upřímnost
2. stud
3. rozhodnost
4. bezradnost
5. zamyšlenost
6. váhavost

Zobraz správné řešení

# Prezentace a kultura projevu

Vedoucí pracovníci i trenéři se často ocitají v roli lektorů či prezentátorů, kteří předstupují před skupinu posluchačů s úkolem představit např. nový záměr či koncepci, přiblížit určitou metodiku. Takové situaci účinně napomáhá využití didaktických pomůcek a prostředků. Při prezentaci, která bývá nejčastěji časově spíše nerozsáhlým představením určitého objektu či problémového okruhu, se jako obecně při výuce osvědčuje princip názornosti. Jde o jednu z klasických didaktických zásad, kterou zdůrazňoval již Komenský. Z psychologie vnímání je známo, že lektorův výklad bývá nejméně efektivní, stojí-li pouze na jeho slovním výkladu. Posluchači si zapamatují více, jestliže je výklad posílen zrakovými vjemy (vůbec nejvyšší efekt má výuka, která zapojí účastníky do řešení problému. Proto je v soudobé andragogice kladen důraz na využití interaktivních metod).

Pro zvýšení názornosti v prezentaci se dnes využívá a osvědčuje moderní audiovizuální technika využívající počítačové programy. Moderní technika přináší větší efektivitu v přijímání probírané látky, u prezentátorů a lektorů se však poměrně často setkáme s některými chybami či zlovyky, které naopak účinnost snižují.

*Ústřední roli v každé výuce i při prezentaci si také za využití moderních didaktických pomůcek a prostředků, zachovává prezentátor, lektor, pedagog!*

Úvodem nutno konstatovat, že poměrně často se zapomíná na důležitou zásadu: ústřední roli v každé výuce i při prezentaci si také za využití moderních didaktických pomůcek a prostředků, zachovává prezentátor, lektor, pedagog! Někteří lektori chybují, že své já nechají zcela překrýt promítanými obrázky a texty. Ocitají se v pasivní roli, působí pak v pozadí, téměř ve skrytu jako promítač v kině. Někdy je příčinou jakési „opojení“ technikou, někdy obava z aktivní role. Někteří se za techniku doslova schovávají. Lektor má být osobním vzorem vystupování, technika je účinným pomocníkem, který ho nahradit nemůže a nemá. Případných obav z veřejného vystoupení je třeba postupně se zbavovat aktivním tréninkem.

Některé časté chyby si lektori a prezentátoři ani neuvědomují. Častým nešvarem je čtení textů z promítaných obrázků. Posluchači číst umí, úkolem prezentátora je promítané stručné teze vlastním slovem doplnit, rozšířit, glosovat, případně se tázat posluchačů na jejich názor.

Platí zásada uměřenosti, „**zlatého středu**“, která bývá nezdědkou porušována nadměrným množstvím obrázků, které jsou pak promítány v rychlém sledu. Takový způsob prezentace posluchače zahltní a unaví, odkloní jejich pozornost jinam.



PREZENTACE

Zdroj: <http://money.howstuffworks.com>

Technická zdatnost a záliba v technice vede některé prezentátory k tomu, že se snaží maximálně využít své technické znalosti a dostupné technické možnosti bez ohledu na hlavní cíle prezentace či výuky. Obrázky jsou zbytečně „rozpohybované“, prolínané, zahlcené nefunkčními a neorganickými vizuálními a zvukovými efekty a hříčkami. Formální dovednost tvůrce pak zaujme pozornost více, než obsah, který jim

má představit a přiblížit. Technika má sloužit jako didakticky účinný a funkční prostředek k osvětlení a výkladu probíraného tématu. Pouze druhotně, zásadně ale funkčně, může prezentovat i osobní um tvůrce.

Poměrně často se stává, že prezentátor komunikuje více se svými obrázky na projekčním plátně, než s publikem, kterému nevěnuje potřebný oční kontakt a pozornost. Rušivě působí, jestliže prezentátor nemá k dispozici dálkový ovladač a neustále přebíhá od projekčního plátna k počítači a zpět.

**Zásada „méně je více“** bývá běžně porušována také při tvorbě textů k jednotlivým promítaným obrázkům. Nejednou dochází k přehlcení textem, který je pak příliš drobný a nečitelný. Cílem není prezentovat rozsáhlé, ucelené texty! K prezentaci postačí základní body a teze, které má glosovat či rozvést prezentátor. Podrobnější výklad je k dispozici v doporučené literatuře. Před zahájením prezentace s využitím technických pomůcek se přesvědčme, zda promítaný materiál bude dobře viditelný a čitelný z pohledu těch, kteří budou sedět v největší vzdálenosti.

Někdy lektor zapomene na to nejpodstatnější. Totiž přijít na akci dřív, než posluchači, s předstihem vše předem zkontrolovat a připravit. Pro první dojem není nic horšího, než zjištění, že technika nefunguje, něco není v pořádku. Stává se bohužel, že lektor před posluchači hledá, kde má příslušný soubor uložen, zjišťuje, že mu chybí třeba dostatečně dlouhá prodlužovací šňůra, soubor na přenosném disku není kompatibilní s PC v místnosti, k dispozici nejsou reproduktory, které sám nepřinesl, atp.

Pro výklad v malé skupině je někdy výhodnější tradiční metoda tužky a papíru za využití flip chartu. Také zde se v mnohém chybí. Zdůrazněme alespoň nejzákladnější zásady: dávejme přednost velkému i z nejvzdálenějšího koutu místnosti dobře čitelnému tiskacímu písmu, dejme přednost kreslení před čmáráním. Píšeme-li a kreslíme v průběhu výkladu, snažme se, abychom se ocitli otočení zády k posluchačům jen výjimečně a krátkodobě. Dobré je, naučí-li se lektor psát či kreslit z boku, aby neztratil zcela oční kontakt se skupinou. Pokud nejsme zdatnými kreslíři a píšeme způsobem, že napsané ani sami po sobě nerozluštíme, raději flip chart k průběžným záznamům neužívejme. V takovém případě je lépe připravit text i náčrtky do bloku pečlivě a čitelně předem. Při vlastním výkladu pouze otáčíme listy, nezdržujeme se průběžným psáním a zachováme nezbytný oční kontakt. Ten dává lektorovi informaci, jak je posluchači vnímán, jak udržují pozornost. Očným kontaktem lektor současně jejich pozornost udržuje či „vynucuje“.

Již bylo řečeno, že i při prezentaci s využitím soudobé techniky, zůstává lektor a prezentátor ústřední osobou děje. I zde prezentuje svým celkovým vystupováním a projevem vlastní já, svou osobnost a její

kvality. Technické prostředky jsou začínajícímu lektorovi velkou pomůckou. Neocitá se hned v přímé a dlouhodobější „konfrontaci“ s mnoha zkoumavými zraky „zcela bez opory v prázdném prostoru“. Prezentace, zbavená základních chyb, uvedených výše, tak může být důležitým předstupněm k dalšímu tréninku veřejného vystupování. Ani zde však nelze opomenout význam kultury vlastního vystupování včetně kultury řečového projevu.

Již při krátké prezentaci se má prezentátor představit jako člověk se slušnými základy znalostí a praktického zvládnutí mateřského jazyka. Znalost spisovné češtiny je nezbytným základem. Neznamená to, že je nutné za všech situací a při projevu k rozličným skupinám posluchačů hovořit přísně spisovně. Někdy by tak lektor mohl působit až odtaziť, úzkostně dbalým spisovným projevem by vnášel do skupiny posluchačů cizorodý prvek a ze skupiny se tak vyčleňoval. Známost zásadou je, že vedoucí má být jedním ze skupiny, a to tím nejlepším, ne však „natolik“, abychom si vzájemně nerozuměli. Distance mezi vedoucím a jeho skupinou nesmí být přílišná. Skupině, kterou oslovujeme, je třeba do jisté míry se přiblížit i způsobem vyjadřování. Neznamená to však v žádném případě, že by například trenér, kouč či manažer v „chlapském sportovním prostředí“ neměl vůbec dbát na gramatiku a stylistiku a ve snaze prostředí se přiblížit mluvit hrubě nespisovně, slangově, a plýtvat drsnějšími výrazy, které lze užít snad jen situačně výjimečně.

Ten, kdo vede skupinu, by neměl ani v běžné hovorové řeči ve snaze přiblížit se jejím neformálním normám a obyčejům, výrazově „poklesnout“. Vlastním kultivovaným řečovým projevem by měl stát spíše o stupeňk výš a představovat tak pro své svěřence jistý vzor kultury vyjadřování a projevu. Osobnostní rozdíly jsou samozřejmě značné a hrají nemalou roli. Jsou například i trenéři, kteří mají ke spisovnému vyjadřování velmi daleko a nešetří ani drsnými výrazy, přesto však požívají u svěřenců značnou neformální autoritu. Jejich osobitý, jakýsi „řečový folklor“ je jistým koloritem a součástí jejich osobnosti. Nelze to jistě doporučovat jako vzor k následování. Nemají-li však tvrdá slova v afektu urážlivý charakter, a svěřenci cítí, že nevycházejí z hostility, ale ze zájmu a potřeby motivovat k maximálnímu výkonu, lze je přijmout ne jako pravidlo, spíše jako výjimku, která je potvrzuje. Lidé přijmou i vedení, třeba i tvrdší, pokud je vedeno společnými cíli a přísnost je provázena spravedlností a čestností. Snaha hrát roli „drsnáka“, je-li můj naturel zcela jiný, dopadá však zpravidla trapně a špatně.

Základní normou veškerého jednání manažerů, trenérů a koučů ve sportu a tělovýchově má být kulturní vystupování a jednání charakterizované jasným, asertivním způsobem, při respektování individuálních zvláštností svěřenců nebo podřízených. V jednání a řeči je lépe vyhnout se vulgaritě, urážkám a ještě více postranním formám jednání, jakými jsou intriky, pomluvy apod. Na místě je jednání přímé, otevřené

zachovávající základní pravidla společenského chování a respektu k druhým třeba i při tvrdém a nekompromisním vytýkání chyb a nedostatků. Kultura řeči, ctění pravidel mateřského jazyka jak v písemném, tak mluveném projevu přidává na neformální autoritě. Lze ji zdokonalovat četbou, sledováním projevů zajímavých řečníků i reflexí vlastního projevu, zpětnou vazbou.

# Komunikační dovednosti

V přechozích kapitolách jsme věnovali pozornost především řeči. Efektivní zvládnutí řečového projevu je však pouze jednou z komunikačních dovedností. Slovo komunikace pochází z latinského communicatio – spojování. V dopravě označuje cesty, vozovky, ve společenských vědách je přenosem, výměnou informací – spojením, a to spojením mezi lidmi. Komunikace není jen sdělení, je to především spojení! Lidé někdy dávají někdy chybné rovnítko mezi komunikací a pouhou zdatností v řečovém projevu. Komunikační dovednosti sestávají ze tří základních dovedností, které lze označit jako:

**Umění mluvit**, sdělovat, předávat informace, získat, přesvědčit.

**Umění naslouchat**, věnovat pozornost partneru v komunikaci.

**Umění mlčet**, mít dobrý situační odhad, empatii, vědět, kdy je lépe slovo podržet.

*(Slovo „umění“ je užito v širším významu jako vysoce zvládnutá praktická dovednost.)*

Za komunikativního považujeme často jedince, který dokáže pracovat s jazykem, je výmluvný, verbálně zdatný. Jde však jen o jednu součást komunikačních dovedností. Stejný a často i významnější roli sehrávají další dvě dovednosti. Nepředstíraný, opravdový zájem o druhého spojený s ochotou vyslechnout ho a věnovat se s opravdovým zájmem jeho problému bývá v mezilidské komunikaci cennější, než samotná výmluvnost a rétorická obratnost. Obdobně se v mezilidské komunikaci cení sociální vnímavost a citlivost jedince, která mu brání určité věci v jistý čas vyslovit, vynést na povrch. Trenéři a koučové, stejně jako manažeři ve sportu mají rozpoznat, kdy je na místě jasný výklad třeba s vytknutím chyb a nedostatků, kdy je vhodnější nechat druhého nejprve vyhovorit a vyslechnout ho, kdy je lépe zachovat mlčení a odložit rozhovor na dobu, kdy se emoce zklidní a situace bude lepší pro racionální debatu.

Ke třem základním komunikačním dovednostem je na místě připojit důležitou poznámku: I když se dispozice jednotlivců liší, zvládnout potřebné rétorické dovednosti, naučit se pracovat s jazykem a využívat

zásady srozumitelného a efektivního řečového projevu může v podstatě každý. Někomu to dá pouze více úsilí a tréninku. Jde totiž v první řadě o trénink motorických a technických dovedností jako jsou práce s dechem, správná výslovnost, zvládnutí řady rétorických zásad. Další požadavky při zapojení intelektových schopností si žádá výstavba projevu a sladění obsahu s formou. Osvojení dalších dvou komunikačních dovedností může být pro nejednoho i vynikajícího řečníka nesnadnější.

## Umění naslouchat

*Zdůrazňuje se tzv. aktivní naslouchání. Partneru v jednání je třeba dávat průběžně verbálně i neverbálně signály, že skutečně nasloucháme, vnímáme jeho slova.*

předpokládá především ochotu slyšet, věnovat pozornost druhému, projevit o něho opravdový zájem. Nezbytné je překonat přirozený vlastní egocentrismus, zaujetí sebou samým, přesvědčením o existenci jediného správného názoru – toho našeho. Člověk většinou rád naslouchá především sám sobě, času k naslouchání jiným mu jaksí nezbývá. Příliš rozbujelé ego některých jedinců bývá největší překážkou naslouchání. Jiným zas jako by chyběla v denním shonu ochota, trpělivost a čas na druhé.

## Umění mlčet

je známkou dobré emoční inteligence a schopnosti sebeovládání. Každý zná situace, kdy padla informace v nepravý čas nebo na nesprávném místě. Každý asi zažil událost, při níž někdo nechtěně pronesl poznámku, která druhému ublížila nebo ho citově zasáhla. Málokdo se asi vyhnul tomu, že v afektu pronesl něco, co později nešlo vzít zpět a neblaze poznamenalo osobní vztahy. Projevem zvládnuté dovednosti je také vědět, že v danou chvíli by byl hovor kontraproduktivní, na místě je mlčet a problém probrat „až hlavy vychladnou“. Ti, kteří jsou ve vedoucích pozicích, řídí, vedou, vychovávají jedince či celou skupinu osob by měli trénovat vlastní emoční inteligenci. Úspěšné jednání a interpersonální vztahy se neobejdou bez Intuice, empatie, situačního odhadu, vnímavosti a individuálního přístupu.

Z hlediska úspěšné komunikace nelze opomenout něco na první pohled zdánlivě samozřejmého. – **Respekt k etiketě**, k zásadám a pravidlům společenského chování a jejich dodržování. Těmi vůbec nejzákladnějšími a nejdříve opomíjenými projevy jsou pozdrav, poděkování, ocenění úspěchu a respekt k druhým, ohleduplnost ochota pomoci atp. Jsou to zdánlivé maličkosti, na které se často zapomíná. Usnadňují přitom vzájemné soužití a jsou základním předpokladem a východiskem komunikace.

Je tu však ještě jedna důležitá „maličkost“: etiketa musí vycházet z vnitřního přesvědčení. Pozdravy na půl úst, bez pohledu do očí a vstřícného úsměvu jsou k ničemu stejně jako přelázané, přehrávané projevy zájmu, které čteme jako neupřímnost a účelovou faleš.



KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Zdroj: <http://www.qedgroup.cz>

Komunikace bývá popisována jako výměna informací. Vždy pamatujeme, že v mezilidské komunikaci nejde pouze o informace racionální, věcné. Lidé si vzájemně vyměňují (někdy nevědomě) také informace o vlastních emočních stavech, o vzájemných vztazích a postojích. Někdy se projeví rozpor mezi obsahem informace a formou - tím, jak je obsah pronesen, podán. Z tónu hlasu či z neverbálních projevů lze číst jinou zprávu, než tu předávanou prostým obsahem sdělení. I jediné slovo může intonací nabýt mnoho významů. Obyčejný pozdrav může zapůsobit i jako výsměch, urážka či šleh bičem.

V komunikaci se můžeme vysílat nežádoucí signály i z pouhé neznalosti, nejistoty, rozpaků či nezkušenosti v neznámé nové situaci. Představíme-li se ležérním, unaveným hlasem, nebo podáme druhému ruku a přitom mu nevěnujeme pohled, jsou takové projevy v rozporu nejen s etiketou. U protějšku vyvolávají nepříjemné pocity, pro komunikaci jsou kontraproduktivní. Není dobré žádat projevy mechanicky nacvičovat, nejsou-li v souladu s vnitřními psychickými stavy, většinou se to pozná. Všimějme si spíše, které projevy jsou přijímány negativně, a vyřaďme je z rejstříku svého chování. Uplatňujme raději ty pozitivně přijímané, buďme však přitom přirození a upřímní, nepředstírejme!



Pokud není vedoucí pracovník častým hostem různých významných společenských událostí, nemusí nutně ovládat detailní společenská pravidla a kulinářské rituály, studovat obsáhlé knihy o společenském chování. Dodržování základních společenských pravidel, zdvořilost, sociální vnímavost, vstřícnost, přirozené a přiměřené jednání postačí. Drobné chyby třeba při stolování nikdo nevěnuje zvláštní pozornost. Horší je osobní neotesanost, obhroublost a necitlivost k druhým. Etiketa, stejně jako komunikace musí být totiž opřena o pilíř etiky!

Pro žádoucí mezilidskou komunikaci bude vždy platit prastará zásada platná nejen v etiketě, ale i v etice: Chovejme se k druhým a jednejme s nimi tak, jak bychom si přáli, aby se oni chovali a jednali s námi.

## Aktivní naslouchání a význam otázek

mezilidských vztazích si často víc než poutavého vyprávěče a brilantního řečníka ceníme toho, kdo dovede vyslechnout druhého, věnovat mu nepředstíranou pozornost, dát najevo osobní zájem o jeho problémy. V manažerské i trenérské praxi se stává, že známe odpověď na příčiny problémů, které náš svěřenec či podřízený prožívá a víme i jakým způsobem by bylo nejlepší je překonat. I v takových případech je však lépe ponechat nejprve druhému prostor k vyjádření a teprve pak vyjádřit vlastní stanovisko. Nedáme-li druhému možnost vyslovit se, vyjádřit vlastní názor, zbavit se tak částečně i vnitřního napětí, frustrujeme jeho přirozenou potřebu. Zůstává nespokojen a je méně naladěný ke spolupráci. Vyslovit okamžitě vlastní, byť třeba správný názor, aniž bych předem vyslechl druhého, je zásadní a častou komunikační chybou. Manažeři, trenéři i koučové při rozhovorech a jednáních ať již s jednotlivým sportovcem či se skupinou, by to měli mít na paměti. Dejme nejprve prostor k jejich vyjádření, teprve pak vyslovme vlastní názor, shrňme a učiňme rozhodnutí. Dát prostor diskusi a sebevyjádření druhým je nejen demokratickou, ale i důležitou psychologickou zásadou a přináší řadu výhod. Je žádoucí respektovat ji i při vedení různých porad. Dejme předem vědět, o čem budeme jednat, pak otevřeme diskusi. Zjistíme názory a pohledy na problém, třeba i takové, které jsme neočekávali. V průběhu diskuse máme dostatek času ke zjištění a zvážení různých stanovisek, abychom mohli odpovědně a kvalifikovaně shrnout a vyslovit konečné rozhodnutí k řešení problému. Když zaujmeme stanovisko předem, zbavíme se možnosti vyslechnout jiné pohledy na věc. Většina nás nepřekvapí a nepřinese možná nic nového, uspokojíme však potřebu po sebevyjádření. Objeví

se však také, i když ne vždy, pohled nový, neočekávaný, který může být přínosem. Seznámíme-li skupinu s naším řešením a stanoviskem před diskusí, může se stát, že, některý aspekt řešeného problému opomeneme a v diskusi jsme na to upozorněni. „Chytřejší“ bývá, kdo pozorně naslouchá a promluví až na závěr. Také u řečnického projevu platí, že nejdůležitější je začátek (úvod) a závěr (poslední slova). To jsou body, které si většina posluchačů nejlépe zapamatuje.

**V diskusi bývá nejpoučenějším ten, kdo vystoupí jako poslední.** Měl možnost vyslechnout všechna stanoviska i protichůdné názory, vyjasnit si různé postoje. Může tedy shrnout, učinit kvalifikovaný závěr a vlastní rozhodnutí. Zbavuje se také nebezpečí, že by na něco podstatného zapomněl.

Diskuse je rysem demokratického stylu vedení, vedoucí by ji měl efektivně využívat jak pro lepší poznání jednotlivců i skupiny, tak z hlediska jejich dalšího ovlivňování a vedení. Demokratický styl samozřejmě nepředpokládá, že by vedoucí skupiny měl přejímat či podléhat většinovému názoru, který se v diskusi projeví. Rozhodování je povinností vedoucího, jednou ze základních manažerských funkcí. Jestliže se názor skupiny a vedoucího liší, je jeho povinností vlastní pozici k diskutovanému problému jasně vyložit a vydat konečné rozhodnutí. Má umět korigovat původní vlastní stanovisko, jestliže se ukáže, že nebylo nejlepší. Musí však na svém trvat i proti mínění většiny skupiny, je-li přesvědčen o jeho správnosti.

Vedoucí by měl dobře znát jednotlivé členy své skupiny, jejich vlastnosti i zvláštnosti. Měl by být znalý vztahů ve skupině, vědět o neformálních vůdci či vůdcích, o existencích podskupin, přátelských vztazích i případných averzích mezi jednotlivci. Měl by také vědět o individuálních dispozicích a postojích ke skupinovým aktivitám, k nimž porady a diskuse náleží. Téměř v každé skupině najdeme jedince, hovorné až přespříliš, diskutéry, kteří mají ke všemu co říci, faktický přínos jejich příspěvků však není velký, ubírají ostatním neproduktivně cenný čas. Jiní naopak mlčí, nevyjadřují se, i když by k problému měli co říci. Vedoucí musí diskusi funkčně usměrňovat. - Taktně „brzdit“ příliš řečné, „vytáhnout z ulity“ mlčící, jejichž názor by mohl být zajímavý.

Pro efektivní komunikaci má značný význam dovednost klást otázky. Základním členěním dělíme otázky na uzavřené a otevřené. První spíše uzavírají komunikaci, druhé jí otevírají prostor. Uzavřenými otázkami získáváme odpovědi typu ano – ne, souhlasím, nesouhlasím, případně neurčité „nevím“.

**Příklady uzavřených otázek:** Přijdeš zítra? Je všechno v pořádku? Nezapomněl jste na...?

## Uzavřené otázky

užíváme například, chceme-li usměrnit hovor žádoucím směrem, přejeme si přibrzdit nezadržitelný tok řeči příliš hovorného protějšku, nebo toho, kdo se odchyľuje od daného rámce, odbíhá od tématu. Někdy se může tazatel snažit sugestivně formulovanou uzavřenou otázkou dosáhnout alespoň formální souhlas ostatních. Jde vlastně o příklad manipulativního přístupu. (Např.: „Je to nejlepší možné řešení. S tím určitě souhlasíte, že?“)

## Otevřené otázky

*Otevřené otázky jsou také jednou z osvědčených technik zvládnání námitek.*

„nutí“ druhého říci více, vyjádřit vlastní názor, rozvést své stanovisko, „odkrýt karty“. Otevřené otázky jsou v komunikaci ceněné, vedou totiž k poznání partnera v komunikaci a ke skutečnému dialogu. Jsou přínosné diagnosticky, přináší však i další výhody. Dobře volená otevřená otázka vede k tomu, aby se druhý rozhovořil, ne pouze lakonicky vyslovit souhlas či nesouhlas a v duchu si případně myslel své. Současně nám poskytuje čas k promyšlení další argumentace a k rozvaze nad dalším vedením rozhovoru. To bývá zejména při méně příjemných jednáních velmi cenné.

**Příklady otevřených otázek:** Jaký je tvůj názor? Co si o tom myslíte vy? Kdo by se tam nejlíp hodil? Jak se na to dívají ostatní?

# Námítky a jejich překonávání

V každé komunikaci, až jde o rozhovor dvou či více osob, při vedení diskuse nebo vyjednávání musíme počítat s výskytem námitek. Námítky jsou vyjádřením nesouhlasu. Nesouhlas většinou nepocitujeme příjemně, je však třeba uvědomit si a přijmout jako fakt, že se jedná o přirozenou součást každého jednání. Vedoucí pracovníci by se měli učit zvládat námítky s klidem a s přehledem, nebrat je osobně, zbavit se tzv. „reflexu osobní dotčenosti“ a to i v případech, kdy jsou zjevným projevem agrese a hostility.

Zvláště nežádoucí je, přijímáme-li každou námitku úkorně jako projev nepřátelství. Velká část námitek vyjadřuje totiž naopak snahu více se dozvědět, vyslechnout podrobnější výklad či argumentaci, která nás přesvědčí, mnohdy i potřebu „nechat se přesvědčit“. Dostane-li se tomu, kdo námitku vyslovil, místo věčné argumentace striktního autoritářského odmítnutí, přirozeně se zatvrdí a určitě ho pro své řešení nezískáme.

Kdo vede, měl by být spíše optimistou s převahou pozitivního vidění, hledat a nacházet v lidech to lepší. Tedy i námitky přijímat pozitivně jako cenné podněty.

*Pozitivní přístup dáme na vědomí i tím, že na námitkách oceníme kladné stránky a vyjádříme spokojenost nad tím, že druhá strana nad problémem uvažovala, přemýšlela nad řešením, přinesla vlastní názor a postup.*

Vhodnou technikou je i vlastní vyslovení očekávané námitky. Řečník zformuluje členy skupiny nevyslovenou námitku a zareaguje na ni, srozumitelnou, pádnou argumentací. Námitky mohou zůstat nevyslovené, nevyjádřené. Není samozřejmě dobré, když členové týmu mlčí, vykonávají, co se od nich žádá, vedoucí skupiny však cítí, že chybí jejich vnitřní souhlas. V takovém případě by měl povzbudit k vyjádření a k diskusi.

S námitkou lze částečně souhlasit, tedy začít pozitivně podmíněným souhlasem a poté doložit, proč ji nelze přijmout celkově. Možné je také podat výčet „pro a proti“, při kterém „naše pro“ převažují.

Účinné bývá seznámit s vývojem vlastních názorů. Oceníme námitku jako významnou a sdělíme, že zprvu jsme měli totožný názor, postupně jsme se však přesvědčili, že existuje řešení ještě vhodnější.

Připomeňme ještě užití otevřené otázky. Velmi dobrou technikou je zejména tam, kde námitka má obecný, nekonkrétní podobu. Protějšek vyjadřuje nesouhlas větami typu: „To nepůjde.“, „To se nemůže osvědčit.“, „Na to nemáme.“, „Je to k ničemu.“, „Nemá to význam.“, atp. Proti takto formulovaným námitkám nelze úspěšně argumentovat. Jsou totiž natolik obecné, že vlastně nevypovídají o ničem. Je neefektivní reagovat obdobně obecnými tvrzeními: „Nemáte pravdu.“, „Půjde to.“, „Máme na to.“, „Je to jediné řešení.“, apod. Vhodnější je volba otevřené otázky: „Proč si myslíte, že to nepůjde?“, „Z jakých důvodů to nemá smysl?“ „Na co konkrétně?“, „Proč si to myslíte?“ atp.

Druhá strana je otevřenou otázkou přinucena odpoutat se od obecné, nic neříkající roviny sdělení a konkretizovat. Pak je již možná výměna věcných argumentů a protiargumentů a otevřená cesta k řešení a k závěru.

Technik zvládnutí námitek je řada. Vždy je však třeba dát najevo, že námitce rozumíme, chápeme, proč byla vyslovena, přijímáme ji jako cenný podnět a teprve pak vyložíme vlastní názor opřený o věcnou argumentaci.

Dodejme ještě, že obdobně jako v řečnickém projevu, při vyjednávání nebo vedení porady, je také v samotné argumentaci zvlášť důležitý úvod a závěr. Nejsilnější argument by měl zaznít v úvodu a zejména v závěru.

Čeká-li nás obtížnější jednání, při kterém musíme počítat s nesouhlasnými projevy, připravme se předem na pravděpodobné námitky věcnými a dobře podloženými argumenty. Vyměňme si v duchu role a představme si, co bychom asi namítali, kdybychom stáli na opačné straně.

Síla osobnosti vedoucího každé skupiny spočívá v jeho schopnosti obhájit a přesvědčit o svém názoru při vlastním přesvědčení, že je v zájmu věci a je nejlepším možným řešením. Velikost jeho osobnosti poznáme, je-li schopen přijmout věcnou námitku a opustit svůj původní názor, objeví-li se lepší varianta řešení.

**Úkol:** Pokuste se zformulovat písemně vlastní reakci na následující výroky jednoho z členů skupiny, kterou vedete. Pak porovnejte s textem, jak dalece jsou vaše odpovědi v relaci s doporučovými zásadami.

- S tím nesouhlasím!
- Nemáte pravdu!
- To nic neřeší!

## Asertivita v komunikaci

Již řadu let velmi frekventované slovo asertivita vychází z latinského „asserere“: domáhat se něčeho, tvrdit. Ve stručnosti lze říci, že asertivita je formou jednání vedoucího ke zdravému sebeprosazení a stojí v protikladu k agresivní i k manipulaci. U asertivity se zdůrazňuje otevřenost a upřímnost v jednání, asertivní jednání se opírá o zdravou sebedůvěru. Bez přiměřené sebejistoty není asertivita možná. Proto i trénink asertivního jednání a jednotlivých technik musí stavět na osobní vyrovnanosti a budování zdravé sebedůvěry. Asertivní sebeprosazení nemá nic společného s agresivitou, kterou se jedinec prosazuje potlačováním a na úkor druhých. Asertivita jako otevřená komunikace nesnáší také a odmítá manipulace.

Někdy se stává, že některých asertivních technik se zmocní nácvikem agresivní jedinec. Asertivní techniky jsou pak pouze zneužity, agresivita i v takovém „balení“ zůstává agresivitou. Asertivní výcvik se neobrací na agresory nebo manipulátory. Nabízí naopak účinný prostředek obrany proti takovým formám jednání.

Asertivita pomáhá lidem, kteří jsou slušní a až příliš ohleduplní a zbytečně ustupují od svých přirozených nároků a práv.

Asertivita vede k redukci zbytečných interpersonálních konfliktů a k jejich konstruktivnímu řešení, učí jedince nereagovat na agresi z druhé strany oplátkou útoku nebo únikovou reakcí. Předkládá nabídku tréninku k osvojení technik přiměřeného neagresivního hájení vlastních práv. Východiskem filozofie asertivity jsou tzv. asertivní práva. Za nejzákladnější možno považovat „právo sám posuzovat vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně a za jejich důsledky sám zodpovědný“. Od toho se odvíjí další pravidla, která stojí v protikladu k některým zažitým „pověrám“. V našich postojích a jednání totiž často vycházíme ze zakořeněných premis, které se opírají o různé tradice, předsudky, zažité sociální zvyklosti. Domníváme se, že arbitrem našeho chování je nějaká vnější instance jako veřejné mínění, názory okolí či hlasy uznávaných autorit, že je třeba chovat se tak, abychom se zalíbili druhým lidem, aby nás akceptovali, měli nás rádi atd.

Asertivita předpokládá osobní zralost, která s sebou nese odpovědnost za vlastní postoje, názory a jednání, ne pasivní, „dětské“ přejímání norem z vnějšku. Opírá se zde o komunikační teorii tzv. transakční analýzy. Podle ní se do mezilidské komunikace zapojují tzv. „tři stavy našeho já“. Jsou jimi: Rodič, Dítě a Dospělý. Při vyrovnané komunikaci (transakci) spolu komunikují stejné „stavy já“. Ke zkřížené transakci, která stojí v pozadí konfliktních situací, se střetávají odlišné stavy já (např.: „rodičovské já“ jednoho z komunikujících versus „dětské já“ druhého.) Asertivita vyžaduje dospělé jednání a předpokládá vyrovnanou transakci: Dospělý komunikuje s dospělým.

Může se vyskytnout přirozená námitka: Co, když jeden jedná dospěle, přiměřeně sebejistě, věcně, klidně, otevřeně, racionálně, neurážlivě atd., jenže druhý ne? Odpověď je jednoduchá. Asertivita je právě prostředkem proti jinému jednání. Vyžaduje bezpodmínečně klid a vytrvalost. Od vlastního asertivního jednání nesmíme ustoupit a převzít nevhodnou formu jednání protějšku. Druhý nakonec pozná, že za svým stanoviskem věcně stojíme, jsme přesvědčeni o jeho správnosti a nemůžeme z něj ustoupit. Asertivita je klidná, rozhodná síla.

Asertivita doporučuje nácvik několika technik. Nejznámější je tzv. „pokažená gramofonová deska“. Při ní trváme na svém klidným a rozhodným opakováním vlastního jasně a srozumitelně formulovaného stanoviska. Metoda může na prvý pohled působit překvapivě, snad i trochu komicky. Je však účinná. Lidé totiž ve své většině často neberou vážně a někdy docela přeslechnou, co je řečeno pouze jednou nebo jen

tak jako by mezi řečí. Co se neřekne vícekrát a důrazně bývá zasunuto do zapomnění, nebo se nebere vážně.

Asertivní sdělení musí být pregnantní, zřetelné, jednoznačné, jasné a vyslovené s důrazem, který dává znát, že je myšleno naprosto vážně. Nutno dodat, že v souladu se slovy musí být řeč těla. Tak kupříkladu při asertivní výtce je nutno vyjádřit nespokojenost sic neagresivně, avšak důrazně s pohledem do očí druhého. Asertivitě odpovídá vzpřímený, pevný postoj, ne ochablé držení těla s pohledem stranou.

Častou se vyskytne námitka: Co když oba komunikující metodu „pokažené desky“ znají, ovládají a každý z dvojice opakuje stále to své? – Možností řešení je vždy víc, vycházet musí z dané situace i osobnosti partnera v jednání. Asertivita zná i kompromis, musí však být zdůvodněný a nesmí znamenat ústup od toho, co považujeme za zásadní. Můžeme například jednání přerušit ukončit a dohodnout se na novém projednání, při kterém vzájemně probereme argumenty a protiargumenty. Jsme-li ve vedoucí pozici, vyslechneme druhého, vyjádříme pochopení pro jeho názor, ale rozhodneme a uzavřeme vlastním rozhodnutím.

Ani asertivita není zázračnou cestou, která by vedla vždy k cíli, jaký si představujeme. Je však prostředkem nosným a vyplatí se cvičit se v ní a naučit se jí funkčně v jednání s lidmi využívat. Příležitostí k tréninku je v běžném životě víc než dost. Samozřejmě je nutno počítat i s existencí osob, s nimiž pro jejich výrazné osobnostní zvláštnosti nevede komunikace či vyjednávání k potřebnému cíli ani při maximální snaze a korektním asertivním jednání. „Vítězstvím“ někdy bývá již to, že jsme své stanovisko jasné a otevřeně vyjádřili, neustoupili od něj, nenechali jsme se strhnout protějškem k agresivitě či k ústupu od vlastního postoje.

Asertivní jednání je tím, které by měli všichni činitelé ve sportu a tělovýchově preferovat a v praxi využívat. Sportovní prostředí, sport a jeho disciplíny již svou podstatou a povahou jsou asertivitě velmi blízké.

## Závěrem

Předchozí text se snahou o maximální stručnost přiblížil zásady významné pro řečnický projev, kulturu vystupování a efektivní komunikaci. Klíčovou roli sehrávají v profesích, jejichž jádrem je jednání s lidmi a jejich vedení.

V managementu sportu, obdobně jako v jiných oblastech, je žádoucí, aby tyto zásady převzali vedoucí pracovníci do svého vystupování a jednání. Zvládat základní pravidla etikety, pracovat na tvorbě žádoucího prvního dojmu i osobní image, umět oslovit a přesvědčit, zlepšovat rétorické dovednosti, korigovat nežádoucí verbální a neverbální projevy a ovládat zásady efektivní komunikace je potřebné a přínosné.



PR JAKO NÁHRADA REKLAMNÍ KAMPANĚ

Zdroj: <http://www.mediaguru.cz>

Při kterémkoliv druhu učení bývá tím nejsnadnějším osvojení vědomostí. O žádoucích způsobech jednání a komunikace s lidmi mnohé víme, méně prakticky umíme. Obtížnější než vědět je přeměnit vědomost v praktickou dovednost.

Existuje-li motiv, je možné a dosažitelné nabýt tréninkem dovednosti, převzít do rejstříku vystupování a jednání způsoby, formy a projevy, které zlepší praktické prezentační, rétorické a komunikační dovednosti. Není tak nesnadné naučit se efektivně připravit na vystoupení, vědět na co si dát pozor, jak prezentovat účinně své já a vytvořit žádoucí první dojem. Tréninkem lze dosáhnout podstatného zlepšení i mistrovství v rétorice, osvojit si techniky doporučované pro efektivní komunikaci, účinně zapojit neverbální projevy a vyloučit ty, které působí rušivě či negativně.

Význam těchto okolím vnímaných a hodnocených dovedností je nepochybný a značný. Nepodceňujme



vnější pozorovatelné projevy, jejich význam však neabsolutizujeme. Nejlepším ukazatelem kvalit osobnosti je chování člověka v delším časovém úseku a v různých situacích, včetně zátěžových. Nejlepším psychologickým testem je život a nejúčinnějším způsobem komunikace je komunikace vlastním jednáním, činy.

Lidé se často nechají ovlivnit spíše formou, než obsahem. U toho, kdo pracuje dlouhodoběji s jedincem či skupinou, to již zásadní roli nehraje. Hodnocení ostatních se již tolik nesoustředí na vnější projevy, které nejsou vždy věrným odrazem reálných osobních kvalit. Dlouhodobější spolupráce směřuje hodnocení „pod povrch“. Výpovědní hodnotu již nemá, jak se jedinec prezentuje, co o sobě říká, ale jaké je jeho jednání a konání. Není již tak významné, co a jak sděluje, ale jak se reálně projevuje. Ne, co slibuje, ale, co plní. Ne, co proklamuje, ale jak se zachová, když se slova mají změnit v činy.

Je třeba klást důraz na zvládnutí a neustálé zlepšování rétorických a komunikačních dovedností, je však třeba mít na paměti, že chybičky se tu tolerují spíše, než závažné nedostatky a závady v dlouhodobém postoji a přístupu k vedené sociální skupině. Co nejvíce vadí u manažerů, jsou vady charakterové.

*Cílem manažerů, trenérů i koučů by měla být snaha být pro jejich svěřence nejen formální, ale i neformální autoritou.*

Ve vedoucí pozici se vyplatí přistupovat k lidem a jednat s nimi tak, jak bych si přál, aby se mí nadřízení chovali ke mně. Stojí zato alespoň „v duchu“ na chvíli změnit vlastní sociální pozici a roli. – Jak bych „to“ viděl z pohledu podřízeného, vedeného? Modelem a vzorem jednání, odbornou i lidskou autoritou s morálním kreditem.

K problematice rétoriky a komunikace existuje rozsáhlá literatura. Těm, kteří si přejí získat více informací je určena nabídka literatury, která je pouze výběrem z širších možností. V textu jsem čerpal z vlastních dlouholetých zkušeností lektora a trenéra tzv. „měkkých dovedností“ při vedení seminářů a výcviků sociálních skupin z různých oblastí praxe. Ty jsem popularizující formou přiblížil v několika knižních publikacích nakladatelství Grada. Zahrnul jsem je do seznamu literatury, neboť podrobněji, než tento text problematiku rétoriky, komunikace i vedení lidí přibližují.

Seznam literatury je současně jednou z nabídek posluchačům, v tomto případě pro krátký referát, současně hodnocený jako řečnické cvičení, a trénink vedení diskuse se zvládnutím námitek.

Budu samozřejmě rád, pokud text zaujme nejen účastníky cvičení předmětu Kultura projevu a komunikace, ale případně i ty, kteří předmět ve studijním programu nemají.

---