

Komunikace ve veřejné správě

Bakalářská práce

vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Eva Půlkrábková

vypracovala:

Hana Krejčová, DiS.

Jihlava, květen 2009

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci zpracovala samostatně a veškerou použitou literaturu jsem uvedla v soupisu literatury, který je součástí práce.

V Jihlavě 10. 5. 2009

.....
Hana Krejčová

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala PhDr. Evě Půlkrábkové za odborné vedení mé bakalářské práce, a kolektivu pracovníků správního odboru za poskytnuté rady, informace, materiály a připomínky, kterých se mi od nich dostalo v průběhu zpracování bakalářské práce.

Abstrakt

Téma mé bakalářské práce je Komunikace ve veřejné správě. Cílem je teoretické zmapování komunikačních prostředků, kterými mohou být občané informováni o dění v jejich obci a následná analýza komunikačních prostředků městského úřadu v Třešti.

V první části je vysvětlen pojem komunikace, její formy a zabývá se také etickou stránkou lidské komunikace.

Druhá část je soustředěna na komunikaci s občany a médii, ukazuje možné využití informačních a komunikačních technologií a věnuje se způsobům efektivní komunikace.

Abstrakt

Das Thema meiner Diplomarbeit ist die Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung.

Das Ziel der Diplomarbeit ist theoretische Sondierung der Kommunikationsausrüstungen, mit denen die Bürger über Vorgang in Ihrer Stadt informiert werden können und nachrangige Analyse der Kommunikationsausrüstungen im Stadtamt in Třešť.

In dem erste Teil wird der Begriff die Kommunikation erklärt, ihre Formen und beschäftigt sich auch mit der ethischen Seit der Menschenkommunikation.

Der Zweite Teil Teil ist auf Kommunikation mit Bürger und Medien konzentriert. Er zeigt mögliche Ausnützung Informations- und Kommunikationstechnologien und widmet sich den Formen der Effektivkommunikation.

Klíčová slova

verbální komunikace
neverbální komunikace
veřejný projev
tisková zpráva
efektivní komunikace
informační systémy měst
informační vývěsní skřínky
elektronický podpis

Stichworte

die verbale Kommunikation
die non-verbale Kommunikation
die öffentliche Rede
die Pressemitteilung
die effektive Kommunikation
die Stadt-Information Systems
die Bekanntmachung Box
die elektronische Signatur

Obsah

1. ÚVOD.....	1
2. TEORETICKÁ ČÁST.....	2
2.1. INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE	2
2.1.1. <i>Komunikace</i>	2
2.1.2. <i>Konflikt</i>	8
2.2. VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ SDĚLENÍ	15
2.2.1. <i>Verbální sdělení</i>	15
2.2.2. <i>Neverbální sdělení</i>	18
2.3. VEŘEJNOST A CÍLOVÉ SKUPINY	29
2.3.1. <i>Neziskové organizace</i>	29
2.3.2. <i>Podnikatelé</i>	29
2.3.3. <i>Státní orgány a instituce</i>	30
2.3.4. <i>Senioři</i>	30
2.4. VEŘEJNÝ PROJEV	31
2.4.1. <i>Definice</i>	31
2.4.2. <i>Růst a vývoj veřejného projevu</i>	31
2.4.3. <i>Dovednosti veřejného projevu</i>	32
2.4.4. <i>Příprava efektivního veřejného projevu</i>	33
2.5. ETIKA A LIDSKÁ KOMUNIKACE	49
2.6. SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE V PROSTŘEDÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY	52
2.6.1. <i>Specifické prostředí sociální komunikace</i>	53
2.6.2. <i>Formy vzájemného působení mezi správním úřadem a občany</i>	54
2.6.3. <i>Požadavky na komunikaci s občany</i>	55
3. PRAKTICKÁ ČÁST	58
3.1. KOMUNIKACE S OBČANY	58
3.1.1. <i>Debaty, setkání s občany a ze zákona veřejná jednání obecních zastupitelstev</i>	58
3.1.2. <i>Informační vývěsní skřínky</i>	62
3.1.3. <i>Radniční zpravodaj</i>	63
3.1.4. <i>Výroční publikace</i>	63
3.1.5. <i>Den otevřených dveří</i>	64
3.1.6. <i>Dopisy, vizitky a drobné tiskoviny</i>	64
3.2. KOMUNIKACE S MÉDII	66
3.2.1. <i>Doporučení a chyby při komunikaci s novináři</i>	66

3.2.2.	<i>Tisková zpráva</i>	69
3.2.3.	<i>Tisková konference.....</i>	81
3.3.	INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE.....	85
3.3.1.	<i>Informační systémy měst a obcí</i>	85
3.3.2.	<i>Informování prostřednictvím mobilních telefonů – SMS.....</i>	86
3.3.3.	<i>Informace na internetu.....</i>	87
3.3.4.	<i>Elektronická pošta</i>	87
3.3.5.	<i>Elektronický podpis.....</i>	87
3.3.6.	<i>Czech POINT</i>	88
3.3.7.	<i>Stránky měst a obcí</i>	89
3.3.8.	<i>Skupinové diskuse</i>	90
3.4.	EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	91
3.4.1.	<i>Charakteristiky zdravé komunikace</i>	91
3.4.2.	<i>Kritéria psychického zdraví</i>	94
3.4.3.	<i>Vlastnosti zdravě komunikujícího jedince</i>	95
4.	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
	PŘÍLOHY	101

1. Úvod

Pojem komunikace vychází z latinského slova *communicare*. Zahrnuje sdílení, spolčování, společnou účast. Pro nás by měl pojem komunikace znamenat základ veškerých vztahů mezi lidmi. Na nich a na naší schopnosti navzájem se domluvit závisí i naše schopnost přežít. Komunikace představuje proces sdělování (ale také sdělení), přenos a výměny významů a hodnot zahrnující v širším pojetí nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti.

Z předchozího textu vyplývá, že ke komunikaci dochází neustále, ve všech oblastech života.

Má bakalářská práce se soustřeďuje na komunikaci s veřejností z pohledu různých institucí.

Jejím cílem je teoretické zmapování komunikačních prostředků, kterými mohou být občané informováni o dění v jejich obci. Dále pak následná analýza komunikačních prostředků Městského úřadu v Třešti.

2. Teoretická část

2.1. Interpersonální komunikace

2.1.1. Komunikace

Společensky žijící lidé a sociálně žijící živočichové spolu komunikují, tj. sdělují si určité informace, které jim usnadňují orientaci v životním prostředí a vzájemné interakce. Fungování společnosti a sociálních vztahů komunikace předpokládá. Proto různé druhy sociálně žijících živočichů vyvinuly různé specifické formy komunikace.

Typicky lidskou formou komunikace je mluvená a psaná řeč, resp. její národní forma. Jazyk, který se patrně vyvinul z jednoduché vokalizace v podmínkách vzájemného soužití, které kromě jiného, vyžadovalo dělbu práce a diferenciaci sociálních rolí. Zvířata komunikují pomocí dotyků, pohybů, pachů, neartikulovaných zvuků a dalších podnětů. U člověka má komunikativní funkci také jednání, výraz, gesta a různé systémy symbolů a signálů (např. signály v dopravě, matematické symboly). Funkcí komunikace je dorozumívání se jako předpoklad soužití a vzájemné závislosti. Proto každý systém komunikace vyžaduje obecné chápání znaků, které používá. Jak již bylo uvedeno, funkce komunikace spočívá v předávání informací, resp. vzájemném dorozumívání se jako podmínky sociálních interakcí.

Kultura vyvinula řadu technických prostředků komunikace (telefon, rozhlas a další prostředky hromadné a dálkové komunikace) a posunula tak původní formu komunikace tváří v tvář, nyní a zde, do dalších časových a prostorových dimenzí. Archívy a literatura nám umožňují získávat informace o dávné minulosti. Pošta, telefon, fax nám umožňují komunikovat na velké vzdálenosti.

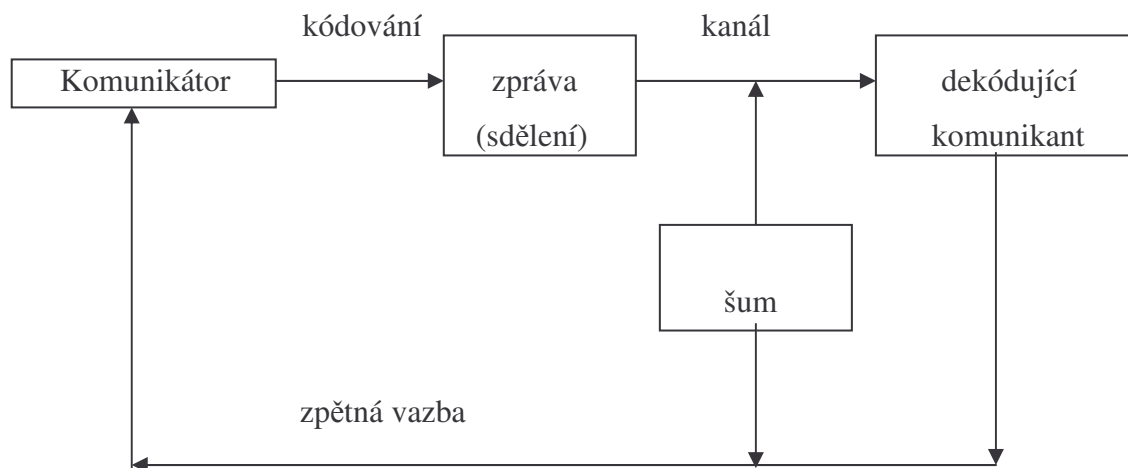
Praktická potřeba bezporuchové sociální komunikace pak vedla ke zkoumání a stanovení psychologicky účinných způsobů komunikace (komunikační techniky ve smyslu psychologické účinnosti tj. jak vést poradu, rozhovor apod.).

Funkce komunikace

1. informační funkce – cílem je předat zprávu, doplnit jinou, něco oznámit nebo prohlásit
2. instruktážní funkce – cílem je navést, zasvětit, naučit
3. persuasivní funkce – cílem je přesvědčit, aby adresát změnil nebo jen pozměnil názor, získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit
4. zábavní funkce – cílem je pobavit, rozveselit druhého nebo sebe, rozptýlit
5. posilující a motivující funkce – cílem je posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, posilování vztahu k něčemu, patří svým způsobem do funkce persuasivní
6. vzdělávací a výchovná funkce – je uplatňována zejména prostřednictvím institucí, je sycena funkcí informační, instruktážní a dalšími
7. socializační a společensky integrující funkce – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti
8. poznávací funkce – umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány, získávat nové poznatky a informace, souvisí úzce s informativní funkcí
9. svěřovací funkce – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací
10. úniková funkce – působí tehdy, když je člověk sklíčený, otrávený a znechucený
11. funkce osobní identity – na úrovni osobnosti umožňuje objasňovat poznatky o sobě samém, realizovat sebereflexi a sebehodnocení, uspořádat si svoje postoje, názory, hodnoty i osobní aspirace

Jednotlivé funkce komunikace se mohou překrývat, vzájemně se ovlivňovat a působit současně. (Erneker, 2007)

Základní strukturu komunikace znázorňuje tzv. Kybernetický model komunikace



Obrázek 1: Kybernetický model komunikace, Fexová 2000

Komunikátor je subjekt, který má potřebu a důvod komunikovat, kóduje své sdělení, např. ve verbálních znacích (mluví). Komunikátorem je ten, kdo má nápad, informaci a důvod ke komunikaci.

Kódování je vyjádření předmětu komunikace do souboru prvků, symbolů a tvarů, kterým příjemce rozumí a které dokáže pochopit a interpretovat (např. do jazyka, kterému oba rozumí).

Druhy symbolů:

- zvukové symboly – slova, pláč, smích, apod.
- neverbální bezdotykové symboly – úsměv, pokývnutí, ukázání prstem, apod.
- skutečný fyzický dotyk – podání ruky, pohlazení, apod.

Způsob kódování výrazně ovlivňuje pochopení obsahu sdělení. Nutná je vzájemná dohoda o používaných symbolech. Jinak může docházet k nevhodné komunikaci a „komunikačním trapasům“.

Zpráva (sdělení) je výsledek kódovacího procesu. Je přenášena prostřednictvím komunikačních kanálů. Přijímána může být několika komunikačními kanály (např. zrakem, sluchem), verbálně i neverbálně (např. gesty, pohledy).

Sdělení má následující strukturu:

- komunikační záměr a cíl sdělení
- smysl sdělení pro komunikátora
- věcný obsah sdělení
- smysl sdělení pro příjemce
- komunikační efekt a vliv na příjemce

Kanál neboli prostředek komunikace, je médium, přes které se zpráva dostává od komunikátora ke komunikantovi.

Druhy komunikačních kanálů:

- auditivní (verbální řeč)
- vizuální (mimika, gesta, pohyby těla apod.)
- taktilní (dotyky, strkání, údery apod.)
- čichový (vnímání vůně těla)
- teplotní (tělesné teplo)
- chuťový (vnímání chutě)

Komunikant (dekódující příjemce) je osoba, která zprávu přijímá. Zpráva musí být nejen přijata příjemcem, ale také dekódována. Jedná se o myšlenkové pochody, kterými na základě svých vlastních schopností a zkušeností interpretuje obsah zprávy.

Zpětná vazba je reakce příjemce na zprávu. Umožňuje vzájemnou tzv. oboustrannou komunikaci.

Šum zahrnuje všechny možné faktory, které mění podobu, obsah nebo pochopení zprávy. Mohou mít sémantickou, psychologickou i technickou podobu. Zdrojem šumu může být komunikátor i komunikant, kapacita zvoleného komunikačního kanálu, charakter komunikačního prostředí. Intenzita šumu může dosahovat takové úrovně, že přijaté sdělení není totožné se sdělením odevzdávaným.

Komunikační kontext spolupůsobí při všem, co je sdělováno a na to, jak je to sdělováno. Tataž slova nebo totéž chování mohou mít odlišné významy, jestliže jsou použity v odlišných komunikačních souvislostech.

Základní hlediska komunikačního kontextu:

- fyzický kontext znamená konkrétní prostředí (místnost, park, apod.)
- kulturní kontext představuje životní styl, přesvědčení, postoje, hodnotovou orientaci; jde o pravidla určující, co je dobré a co špatné v rámci určité lidské komunity
- sociálně-psychologický kontext souvisí se sociální pozicí účastníků komunikačního procesu a se vztahy, které s touto pozicí souvisejí
- časový kontext znamená pozici určitého sdělení v posloupnosti konkrétních událostí

Rozlišujeme dvě roviny komunikace a to verbální a neverbální.

Verbální komunikace

Verbální komunikace je specificky lidským způsobem komunikace, který má formu mluvené nebo psané řeči. Mluvenou řeč umožňuje specificky lidská schopnost artikulace. Ve verbální komunikaci je velice důležitá slovní zásoba všech komunikujících. Význam slova závisí na jeho umístění ve větě, na emocionálním akcentu a v různých kulturách nebo subkulturách může mít totéž slovo různý význam. Dorozumívání se prostřednictvím mluvené řeči umožňuje jazyk, specifická národní forma jako je například čeština nebo němčina. Slova umožňují popisování a

vysvětlování konkrétních i abstraktních věcí, kladení otázek a příkazů a odpovědi na ně, ale neumožňují vyjadřování např. emocí. Nicméně mluvená řeč jako nejpraktičtější systém dorozumívání, který se vyvinul, plní svou funkci.

V rozhovorech se uplatňují různé komunikační styly.

Rozlišujeme čtyři typy komunikačních stylů.

Styl konvenční

Konvenční styl má za úkol bránit rozpakům, udržet společenskou kontrolu nad situací, umožnit volbu mezi pokračováním a ukončením kontaktu.

Distance se pohybuje mezi 1,5 – 3 metry. Citové projevy jsou mírně pozitivní. Příkladem mohou být pozdravy, společenské rituály, seznamování, poklony, lichotky.

Styl konverzační

Konverzační styl plní funkci výměny informací, názorů, postojů, má za úkol pobavit, utvrdit sounáležitost, vzájemné sebezprosažení.

Distance se pohybuje mezi 2 – 4 metry. Citové projevy jsou pozitivní. Příkladem jsou diskuze, povídání při jídle, společenské zábavy a hry nebo fáze vyjednávání.

Styl operativní

Operativní styl umožňuje uspokojování běžných potřeb, zvládnutí životního prostoru.

Distance se pohybuje mezi 2 – 5 metry (0 metrů při profesních dotycích). Citové projevy jsou neutrální. Příkladem jsou nákupy, jednání na úřadech, výuka, práce.

Styl osobní

Osobní styl umožňuje uspokojování základních lidských potřeb, ochranu a reprodukci života.

Distance se pohybuje mezi 0 – 35 centimetry. Citové projevy jsou výrazně pozitivní nebo naopak výrazně negativní. Příkladem je erotika, sex, prudká hádka, fyzický střet. (De Vito, 2001)

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je vývojově starší a jak ve fylogenezi, tak v ontogenezi se její projevy objevují mnohem dříve než komunikace verbální. Neverbální komunikace podléhá v daleko menší míře zkreslení, protože nebývá (alespoň ne v celém rozsahu) pod kontrolou. Neverbální komunikace prozrazuje především postoje a emoce.

V jejím rámci je možno rozlišit několik druhů sdělování:

1. extralingvistické prvky sdělení – rychlost slovní produkce, hlasitost, tón hlasu, akcent, intonace, nejazykové zvuky
2. mimika – proměny odehrávající se v lidském obličeji
3. oční pohledy – komunikace očima – délka pohledu, směr pohledu, mrkání
4. haptika – oblast dotyků – podávání rukou, objetí, poklepání na rameno
5. gestika – základním prvkem jsou gesta – kulturně stanovené pohyby a polohy – zejména pohyby rukou, posunky, které doprovází slovní projev (např. kývání hlavou, zamávání)
6. kinezika – bezděčné pohyby končetin, hlavy, těla
7. posturologie – celkové uspořádání těla v prostoru
8. proxemika – vzdálenost mezi lidmi, využívání prostoru

Verbální i neverbální forma je součástí každé komunikace.

Podle výzkumu bylo zjištěno, že obsah komunikace je rozložen následujícím způsobem:

55% informací je předáváno neverbálně – řečí těla

38% podílu na výsledném dojmu má hlas, jeho zabarvení, intonace, tempo, přízvuk

7% informací se předává slovy

2.1.2. Konflikt

Výraz konflikt označuje situaci, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, tendencí nebo motivů dvou nebo více sociálních subjektů.

Konflikty jsou běžnou součástí jak vnitřního života jedince, tak jeho rodinného, pracovního i mimopracovního světa.

Bezkonfliktní život prakticky neexistuje. Konflikty prožívá jak jedinec, tak pracovní skupiny a rodiny, party přátel, spolky a sdružení. Konflikt sám o sobě není patologickým jevem. Významný je však počet a hloubka konfliktů. Neustálé nebo příliš závažné nebo příliš intenzivně prožívané konflikty vyvolávají emoční únavu, mohou vést ke zdravotním potížím, psychickému onemocnění a v krajním případě i k sebevraždám.

Dělení konfliktu

Konflikty dělíme z hlediska subjektu na:

Intrapersonální (vnitřně osobní, individuální)

Jedná se o střetnutí dvou nebo více pro jedince významných cílů, hodnot, potřeb, z nichž v daném okamžiku se musí rozhodnout pouze pro jednu alternativu. Realizovat obě zároveň je nemožné, vzájemně se vylučují. Konflikt je tím hlubší, čím více jedinci na určité hodnotě záleží, čím více nějakou potřebu postrádá, čím přitažlivější je cíl. Hluboce jsou prožívány zejména stavy ohrožení blízkých osob a vysoce ceněných hodnot.

1. konflikt mezi dvěma „ano“ (apetence – apetence)

Rozhodujeme se mezi dvěma stejně pozitivními předměty, hodnotami, činnostmi, kterých však nemůžeme dosáhnout současně, neboť volba jedné vylučuje druhou (např. studium na dvou školách zároveň, výkon dvou náročných profesí). Tento druh konfliktu není příliš nepříjemný.

2. konflikt mezi dvěma „ne“ (averze – averze)

Rozhodujeme se mezi dvěma negativními předměty, hodnotami, cíli, mezi dvěma nepříjemnostmi. Musíme volit mezi dvěma zly, vážit, které je pro nás přijatelnější

(např. vybrat si ze dvou oborů, z nichž se nám nelíbí ani jeden). Tento druh konfliktu je vždy nepříjemný. Určitou dobu kolísáme, hledáme únik, třetí řešení.

3. konflikt mezi „ano“ a „ne“ (apetence – averze)

Situace, kdy nás na předmětu, hodnotě, činnosti něco přitahuje, avšak něco zároveň odpuzuje (např. přitahuje atraktivní profese a odpuzuje značná námaha spojená se získáním odborných znalostí).

4. konflikt pozitivní apetence a negativní indukce

Můžeme ho vyjádřit větou „Je to nepříjemné, ale musím.“ Například půjčit kamarádovi peníze, které sám právě potřebuji.

5. konflikt negativní apetence a pozitivní indukce

Můžeme ho vyjádřit větou „Je to příjemné, ale nesmím.“ Například odpočívat na úkor zvýšené práce ostatních.

Vnitřní konflikt má podle svého druhu a závažnosti, ale i podle nositele konfliktu různé důsledky. Většinou vede k prohloubení a k obohacení životních zkušeností, k dalšímu poznání sama sebe i druhých lidí, ke zrání osobnosti. Vede však někdy i k dalším vnitřním otřesům, znejistění, k nedůvěře v sebe sama a k lidem.

Interpersonální (mezi dvěma a více lidmi)

Interpersonální konflikt je střetnutí dvou i více osob nebo střetnutí jedince se společností, případně střet celých společenských skupin nebo organizací. Příčin může být mnoho – protichůdné konkurenční zájmy, sociální nespravedlnost, rasová nenávisť, odlišné životní cíle a hodnoty, bezohlednost, narušování pravidel soužití aj. Tento druh konfliktů má velký rozsah a různorodou modifikaci.

Komunikačnímu stylu se učíme odmalička. Např. při pozdravu se díváme do očí a podáváme pravou ruku. V jiných zemích tomu ale může být jinak. Vznikají tedy nedorozumění a konflikty neboť každá osobnost má jinou individuální minulost a přítomnost.

Při řešení konfliktu nebo v začínající komunikaci je nutné si věci nejdříve vysvětlit, poznat výchozí pozice a pak teprve záležitost řešit. Řešení bez výměny informací

nebude mít dlouhého trvání. Řešení, které se bude opírat jen o názory jedné strany, může brzy vyvolat nespokojenost toho, jehož nápady nebyly brány v úvahu, a celá situace brzy vyústí v nové konflikty.

Negativa a pozitiva konfliktu

Konflikt může vést jak k negativním, tak k pozitivním efektům. Mezi možné negativní efekty patří nárůst negativních pocitů u našeho oponenta, zbytečně vynaložená energie, která by se dala využít lépe, uzavření se před druhým.

Hlavní pozitivní hodnotou interpersonálního konfliktu je fakt, že nás nutí zkoumat problém, kterému bychom se jinak vyhýbali, a pracovat na jeho možném řešení. Pokud použijeme produktivní strategie řešení konfliktu, může střet přispět ke vzniku silnějšího, zdravějšího a uspokojivějšího vztahu. Právě skutečnost, že se pokoušíme konflikt vyřešit, znamená, že nám vztah stojí za takové úsilí. V opačném případě bychom se takovému konfliktu vyhnuli. Díky konfliktu se lépe navzájem poznáváme a s poznáním přichází porozumění.

Produktivní využití konfliktu

1. Před konfliktem

Snažíme se, aby konflikt proběhl v soukromí. Před obecnstvem bychom možná nebyli úplně poctiví, protože bychom mohli mít pocit, že si musíme zachovat tvář a že musíme zvítězit za každou cenu. Riskovali bychom také, že zahanbíme partnera před druhými a vyvoláme v něm odpor a nevraživost. Ačkoli konflikty typicky vznikají v tu nejnevhodnější dobu, lze si zvolit čas jejich řešení. Zajistíme, abychom oba byli relativně odproštěni od jiných problémů a připraveni řešit konflikt. Naše neshody můžeme začít chápat a řešit pouze tehdy, pokud je přesně definujeme. Hádky o dřívějším chování, o členech rodiny nebo o situacích, které nemůžeme nijak ovlivnit, jsou obvykle kontraproduktivní.

2. Po konfliktu

Z konfliktu a z procesu, kterým jsme prošli ve snaze konflikt vyřešit, bychom se měli poučit. Můžeme například určit, které použité strategie zhoršily situaci, zda potřebuje náš partner nějakou dobu na uklidnění, může vyhýbavost zhoršit situaci apod.

Řešení konfliktů

Autoritativní řešení – klademe důraz na výsledek a jde nám jen o prosazení našeho názoru, který se opírá o kompetence. Prosazujeme to jako autorita a nezajímáme se o druhého.

Prizpůsobení se – klademe důraz na vztah s voličem, sousedem, klientem, ale nesledujeme náš záměr a dovolíme, aby výsledek byl podřízen nápadu druhé strany.

Únik – když dopustíme odložení řešení či výsledku a když neudržíme dobrý vztah s protistranou. O věci vůbec nediskutujeme a odejdeme.

Kompromis – jde o model, při kterém jak my, tak i druhá strana něco získá, v něčem ustoupíme a zachováme si do jisté míry i dobré vztahy. Mnohdy se tento model omylem pokládá za ideální.

Dohoda – jde o model nejefektivnější. Je totiž založen na respektování názorů stran, které se na řešení podílejí. Přinese plné zachování dobrých a perspektivních vztahů všech účastníků. Mnohdy přinese ještě nové nápady, protože dohodu vytvářejí v tvořivé atmosféře všichni zúčastnění. Je sice časově nejnáročnější, ale nejperspektivnější a přináší uspokojení jak z řešení, tak i naplnění dobrých vztahů. Vyžaduje dlouhou výměnu informací, vysvětlení a pochopení a stojí na respektu a důvěře. Tento model se obrací do budoucna a nevyzdvihuje nedorozumění z minulosti.

Konflikty můžeme efektivněji řešit díky dovednostem

Důležité je:

- Dobře se ptát – ptát bychom se měli otevřenými otázkami. Otevřená otázka začíná slůvky jak, kdy, kolik, kde, z jakého důvodu, tedy nikdy ne slovesem.

Např. otázka: „Jednal si s nimi?“ vám může přinést informace typu „...ano či ne...“, ale otázka „S kým si jednal?“ vám dá více možností.

- Aktivně naslouchat – tedy nejen se vhodně ptát, ale také dobře pochopit slova či myšlenky druhého.
- Zdokonalovat se – komunikace a umění vyjít s druhými lidmi je někomu dána, řadě lidí se ale nedaří i přes studium speciálních příruček o komunikaci. Efektivní komunikaci je možno se do určité míry naučit ve specializovaných kurzech a seminářích. V každém případě platí, že trvalá změna našich postojů i chování v komunikaci s druhými lidmi je otázka usilovné práce na sobě samém.

Chyby při řešení konfliktu:

- Netrpělivost – vše chcete vyřešit hned a definitivně, což je nereálné.
- Hodnocení – na začátku věc často negativně ohodnotíme a tím druhou stranu zablokujeme.
- Interpretace – na základě svých zkušeností s podobnými případy interpretujeme slova či názory druhé strany jen z našeho hlediska.
- Nerespektování názoru druhého

Jak bychom měli konflikt řešit?

Při řešení konfliktu bychom neměli spěchat. Měli bychom pracovat nejen s vlastními informacemi, ale i s informacemi druhé strany. Chceme-li, aby nás druhý pochopil, snažme se nejdříve pochopit my jeho a ptejme se. Pochopit neznamená souhlasit!!!

Konflikty i lidé, kteří je prožívají, jsou velmi různí. Přesto lze uvést určité zásady, pravidla obecného rázu, která jsou prověřena praxí a která při řešení konfliktů pomáhají:

- Brát konflikty jako průvodní jev života.
- Zvyknout si na to, že se s nimi setkáváme. Být obecně připraven na to, že se dostaneme do konfliktní situace a že nejsme výjimkou.
- Když konflikt vznikne, nedat se strhnout city, snažit se řídit rozumem.
- Pomáhá, když si ujasníme podstatu střetu, proč k němu došlo, jaký je podíl naší viny a jak se dal řešit.

- Není správné konflikt podceňovat, ale ani přeceňovat.
- To, co se zdá v daném okamžiku velmi závažné, hrozivé a katastrofální, později ztratí něco na své dominantnosti. Člověk by měl vždy jednat, a to i v těžké situaci, s optimistickým výhledem. I hluboké konflikty je možné vyřešit.
- Nezaújatě se pokusit probrat argumenty „druhé strany“.
- Vžít se do její situace, uznat její pravdivé důvody a její přednosti. Dát najevo ochotu jednat. To jsou racionální předpoklady řešení konfliktů.
- I když jsme v právu, je lepší nepožadovat „hlavu“ nepřítele, tj. jeho úplné zničení.
- Taková neústupná stanoviska vedou často k další vlně sebeobrany druhé strany, k novému vzplanutí konfliktu. Praxe potvrzuje, že (až na malé výjimky) je třeba vážit míru satisfakce a umožnit rivalovi „čestný ústup“.
- Pokud možno nepersonifikovat věcné příčiny pracovních konfliktů.
- Ponechat je ve věcné rovině, protože se snadněji řeší. Není vhodné vždy hledat viníka či viníky, ale vždy je užitečné hledat cesty zvládnutí a řešení problému. (Nekonečný, 1999)

2.2. Verbální a neverbální sdělení

Při komunikaci používáme dva hlavní signalizační systémy: verbální a neverbální. Verbální systém představují převážně slovní signály přenášené vzduchem a přijímané sluchem. Neverbální systém představují veškeré další prostředky, kterými můžeme sdělit nějaký význam. Je to například gestikulace, mimika, dotyky. Nesmíme ale zapomenout, že při skutečné komunikaci oba systémy fungují společně.

2.2.1. Verbální sdělení

Charakter řeči lze hodnotit z pěti hledisek

1. Řeč má charakter jak denotační, tak konotační.
2. Pojem denotace se vztahuje k objektivnímu významu nějakého termínu, k takovému, který můžeme najít ve slovníku. Je to význam, který lidé hovořící společným jazykem připisují určitému slovu. Pojem konotace se vztahuje k subjektivnímu nebo emocionálnímu významu, který konkrétní mluvčí a posluchač připisují určitému slovu. Například slovo smrt. Pro lékaře toto slovo označuje čas, kdy dojde k zástavě srdce. To je popis konkrétní události. Naproti tomu, když matka dostane informaci o smrti svého syna, evokuje toto slovo mnohem více (vzpomínky na synovo mládí, ambice, rodinu a tak dále). Pro ni je to vysoce emocionální, subjektivní a osobní slovo. Takové emocionální, subjektivní a osobní reakce jsou konotační významy slov.
3. Řeč může vyjadřovat různou míru abstrakce.
4. Efektivní verbální sdělení obsahují slova z širokého rozsahu abstrakcí. Někdy může našim potřebám vyhovovat obecný termín, jindy je lepší použít nějaký přesnější. Obyčejně se ovšem přesnější termín osvědčuje jako lepší. Jestliže jsme přesnější, konkrétnější a méně abstraktní, dokážeme efektivněji ovládat obrazy, které druhý z našich sdělení získává.
5. Řeč může vyjadřovat různou míru přímocnosti.
6. Nepřímá sdělení nám umožňují vyjádřit naše přání, aniž bychom někoho urazili. Umožňují nám zachovat pravidla zdvořilého jednání. Místo abychom řekli

„Tahle konverzace už mě nudí“, řekneme „Je už pozdě a já musím zítra brzy vstávat“. Vyjadřujeme zde své preference, ale děláme to nepřímou, abychom nikoho neurazili.

7. Řeč má svá pravidla.
8. Jedná se především o pravidla gramatická a pravidla kulturní. Gramatická pravidla – pravidla skládání slov do vět (syntax), pravidla užívání slov v určitém významu (sémantika) a pravidla kombinace zvuků (fonologie) – ty jsme se naučili, když jsme vyrůstali v konkrétním jazykovém prostředí. Naproti tomu kulturní pravidla se soustřeďují na zásady, které naše kultura považuje za důležité. Když je dodržujeme, jsme považováni za řádné příslušníky této kultury. Když je porušíme, riskujeme, že se na naše chování bude pohlížet jako na úchylné, nebo dokonce škodlivé.
9. Významy řeči jsou v lidech.
10. Chceme-li zjistit významy toho, co se lidé pokoušejí sdělit, zkoumáme nejen jejich slova, ale i je samé.

Všeobecné zásady verbální komunikace

Řeč (částečně) symbolizuje skutečnost

Řeč popisuje předměty, lidi a události s různým stupněm přesnosti. Slova a věty ovšem nejsou předměty, lidé nebo události. Dva případy, kdy jednáme, jako by slova a věci byly totéž, jsou intenzionální a totalitní myšlení a vyjadřování.

Intenzionální myšlení

Jde o tendenci vidět lidi, předměty a události tak, jak se o nich mluví. Opačná tendence, denotační orientace, znamená, že se díváme nejprve na skutečné lidi, věci a události. V takovém případě bychom se dívali na dotyčného člověka bez předem přejatého názoru a řídili se jenom tím, co říká a dělá, a nikoli slovy, kterými byl nějakým způsobem označen.

Způsob, jak se vyhnout intenzionální tendenci, je přeorientovat se extenzionálně a zaměřovat svou pozornost nejprve na lidi, věci a události tak, jak je vidíme, a nevytvářet si úsudek předem podle slov druhých.

Totalitní myšlení

Nikdy nevidíme a nepochopíme všechno o všem. Nikdy nic nepoznáme úplně. Vidíme pouze část a z toho usuzujeme, jaký je celek. Musíme docházet k závěrům na základě nedostatečných důkazů. Musíme si uvědomovat, že naše úsudky se zakládají pouze na částečných znalostech a že později, jakmile získáme úplnější informace, se naše dedukce mohou ukázat jako mylné.

Řeč vyjadřuje fakta i usuzování

Když nasloucháme nebo hovoříme, často nerozlišujeme mezi vyjádřením faktů a usuzováním, přestože mezi nimi bývají velké rozdíly. Pokud s usuzováním zacházíme jako s fakty, bráníme racionálnímu myšlení. Nejde tedy o prohlášení popisné, ale deduktivní, které vzniklo na základě usuzování, a nikoli pozorované skutečnosti. Na deduktivních výrocích není nic špatného. Používáme je, když hovoříme o mnoha věcech, které jsou pro nás něčím významné. Problémy vznikají tehdy, jestliže jednáme, jakoby deduktivní výroky byly faktické. Naše dedukce říkáme raději jako hypotézy a necháváme si otevřenou možnost omylu.

Řeč je relativně statická

„Statické hodnocení“ je pojmové zkreslení, při kterém ponecháváme hodnocení beze změn, zatímco realita, ke které se vztahují, se neustále mění. Často se stává, že naše verbální prohlášení zůstává statické, i když mezitím událost nebo osoba dozná změny.

Řeč může zamlžít rozdíly

Rozdíly a podobnosti

Někteří lidé nedokážou dostatečně rozlišovat zdánlivě podobné, ale ve skutečnosti odlišné lidi, předměty nebo události. Projevuje se to zejména v případech, kdy se zaměřujeme na určitou skupinu jako celek a pomíjíme fakt, že jednotlivce nebo

jednotlivosti z takové skupiny je třeba chápat jako jedinečné a neopakovatelné. Naše řeč nám nabízí obecně používaná podstatná jména (například učitel, student, válka, politik). Ta nás vedou k soustředění na podobnosti – ke stejnému hodnocení – a odvracejí naši pozornost od jedinečnosti každého člověka, předmětu nebo události. Podobné chybné hodnocení je jádrem každého stereotypu týkajícího se národnosti, rasy, náboženství, pohlaví nebo sexuální orientace. Stereotyp je fixovaná představa o určité skupině, která je aplikována na každého jejího člena bez ohledu na jeho neopakovatelné vlastnosti. Většina stereotypů je negativních a degraduje skupinu, které se týká. Některé jsou naopak pozitivní.

Ať jsou stereotypy pozitivní nebo negativní, představují stejný problém. Nabízejí nám zjednodušení, která jsou často nevhodná.

Polarizace

Polarizace je tendence vnímat svět z protikladných pohledů a popisovat jej v extrémech – dobrý nebo špatný, pozitivní nebo negativní, zdravý nebo nemocný. Často se o ní hovoří jako o „černobílém“ pohledu. Většina lidí se nachází někde mezi oběma extrémy. Přesto míváme sklon všimnout si právě jen těchto extrémů a kategorizovat lidi, věci a události z tohoto hlediska.

Abychom zamezili tendenci polarizovat náš pohled na věci, měli bychom se vyvarovat předpokladů, že všichni a všechno musí patřit k jednomu nebo k druhému extrému, aniž by existovaly jakékoli další alternativy.

2.2.2. Neverbální sdělení

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybů očí, změn vzdálenosti mezi komunikujícími, signálů ovládání prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči, a dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem.

Signály těla

Pohyby těla

Rozlišujeme pět hlavních typů pohybů:

1. Gesta

Gesta jsou symboly, které přímo tlumočí slova nebo fráze. Používáme je záměrně a vědomě ke sdělení stejných významů, jaké mají příslušná slova nebo slovní spojení. Gesta jsou specifická pro určitou kulturu, takže v prostředí jiných kultur si dáváme raději pozor na jejich používání.

2. Ilustrátory

Ilustrátory zesilují verbální signály, které doprovázejí. Když například hovoříme o něčem, co je nalevo od nás, gestikulujeme tím směrem. Nejčastěji k tomu používáme ruce, ilustrovat lze i hlavou nebo celým tělem. Ilustrátory můžeme také použít k naznačení tvaru nebo velikosti předmětů, o kterých mluvíme.

3. Afektivní projevy

Afektivní projevy jsou mimické projevy (například úsměvy, mračení), ale také gestikulace rukou nebo pohyby celého těla, které vyjadřují emocionální významy. Používáme je k doplnění a posílení slovních projevů a také jako náhradu slov. Když říkáme příteli, jak jsme rádi, že se s ním setkáváme, usmíváme se. Afektivní projevy se týkají převážně obličeje.

4. Regulátory

Regulátory jsou signály, které monitorují, kontrolují, koordinují nebo udržují řeč druhého. Když například přikývneme, říkáme tím mluvčímu, aby pokračoval v řeči.

5. Adaptéry

Adaptéry jsou gesta, která uspokojují nějakou osobní potřebu. Je to například poškrábání, které zbavuje svědění. Adaptéry mohou být zaměřené na vlastní osobu (například tření nosu), na člověka, s kterým hovoříme (například mu rovnáme kravatu). Adaptéry zaměřené na předměty jsou například bezmyšlenkovité mačkání kousku papíru do kuličky.

Vzhled těla

Celkový vzhled těla také komunikuje. Tělo prozrazuje naši rasu barvou a odstínem pleti a může i napovědět něco přesnějšího o naší národnosti. Naše váha v poměru k výšce a stejně tak i délka, barva a úprava vlasů mohou také vysílat svá sdělení druhým.

Signály mimické a zrakové

Mimická komunikace

Obličej při komunikaci sděluje naše emoce. Mimika zřejmě jako jediná vyjadřuje míru pocitu potěšení, souhlasu nebo sympatie, zatímco ostatní části těla v tomto směru nepřidávají příliš mnoho dalších informací. Mimika dokáže vyjádřit nejméně osm následujících emocí: štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor (znechucení), opovržení a zájem.

Metody ovládní mimiky

1. Přehnané zesílení projevu nějakého pocitu, například projevu překvapení, když nás přítel pozve na večírek.
2. Zeslabení projevu pocitu, například skrytí vlastního škodolibého potěšení nad špatnými zprávami, které postihnou našeho nepřítele.
3. Snaha o neutrální projev, který má skrýt nějaký pocit, například smutek, kterým nechceme deprimovat druhé.
4. Maskování projevu jednoho pocitu projevem jiného, například projev štěstí, který nahrazuje pocit zklamání, nebo nahrazení výrazu důvěry výrazem starostí. Jedná se o pravidla vhodného chování. Jestliže někdo dostane špatnou zprávu, z které bychom snad mohli mít radost, pravidla chování nám diktují, abychom se mračili nebo jinak neverbálně projevovali svou nelibost. Pokud pravidla porušíme, budou nás druzí považovat za necitelné.

Vliv kontextu a kultury

Tytéž mimické výrazy mohou působit v různých kontextech odlišně. Velká rozmanitost mimické komunikace, kterou můžeme pozorovat v různých kulturách,

nesouvisí ani tak s odlišným způsobem vyjadřování emocí, ale spíše s tím, které reakce jsou na veřejnosti přípustné.

Zraková komunikace

Signály sdělené očima se liší v závislosti na délce, směru a charakteru pohledu. V každé kultuře existují dost striktní, i když nepsaná pravidla vhodné délky zrakového kontaktu. Když zrakový kontakt nedosáhne určité délky (výzkumem bylo zjištěno, že přiměřená délka očního kontaktu je 2,95 vteřin), mohou mít lidé dojem, že druhý nemá zájem, stydí se nebo je duchem nepřítomný. Když je naopak přiměřená délka pohledu překročena, mohou ho vnímat jako nevhodný projev zájmu.

Také směr pohledu komunikuje. Řečníkům na veřejnosti se doporučuje, aby se rovnoměrně dívali po celém obecnstvu, nevěnovali větší pozornost některým místům a jiná vynechávali.

Funkce pohledů

Našimi pohledy můžeme předávat celou řadu sdělení. Například jimi hledat zpětnou vazbu. Při rozhovoru se na druhého soustředěně díváme, jako bychom chtěli říci: „No tak, co si myslíte?“ Můžeme jimi druhého informovat, že komunikační kanál má otevřený a že by měl promluvit.

Průměrný účastník komunikace udržuje větší zrakový kontakt, když naslouchá, a menší, když mluví. Jestliže někdo chce signalizovat svou dominanci, většinou tento model obrací, takže když mluví, snaží se udržovat větší zrakový kontakt, než když naslouchá.

Vyhýbání se pohledům může signalizovat nezájem o osobu, o konverzaci nebo o nějaký přijatý zrakový podnět. Člověk si někdy zakrývá nebo zavírá oči, aby zablokoval nějaké nepříjemné podněty nebo aby vyloučil úplně všechny zrakové podněty a tak zesílil vjemy všech ostatních smyslů.

Prostorová a teritoriální komunikace

Způsob, kterým využíváme prostor, hovoří k druhým stejně jistě a hlasitě jako slova nebo věty.

Prostorové vzdálenosti

Způsob využívání prostoru (proxemika) sděluje obsáhlou řadu signálů.

Čtyři vzdálenosti definující typ vztahu mezi lidmi:

- 1) Intimní vzdálenost představuje odstup 45 cm a méně. V tomto prostoru je přítomnost druhého nepřehlédnutelná. Intimní vzdálenost je využívána pro intimní vztah, zápas, ochranu nebo uklidňování. Je tak těsná, že ji většina lidí považuje za nevhodnou na veřejnosti.
- 2) Osobní vzdálenost je rozmezí od 45 do 120 cm. Tato vzdálenost definuje naši ochrannou zónu, kterou se snažíme udržet nenarušovanou vniknutím někoho druhého. v této vzdálenosti stále ještě můžeme druhého uchopit nebo držet, ale pouze za pomoci natažených paží. Dvnitř této zóny dovolujeme vstup jen určitým lidem.
- 3) Společenská vzdálenost je rozmezí od 1,2 do 3,7 m. V této vzdálenosti ztrácíme pohled na detaily, které máme ve vzdálenosti osobní. Používáme ji k obchodování a společenským komunikacím. Čím větší odstup dodržujeme, tím formálněji naše interakce vypadají.
- 4) Veřejná vzdálenost je odstup větší než 3,7 m. Tato vzdálenost je základem naší osobní ochrany. Umožňuje nám v případě potřeby podniknout obranné akce. I když již nerozeznáváme jemné detaily obličeje a očí, jsme dostatečně blízko, abychom mohli vidět vše, co se děje.

Co ovlivňuje prostorovou komunikaci

Naše vztahy k prostoru a způsoby, kterými ho využíváme při komunikaci, ovlivňuje několik faktorů. Jde o postavení, kulturu, kontext, pohlaví, věk účastníků a předmět jejich komunikace.

- 1) Lidé stejného postavení udržují menší vzájemný odstup než lidé nestejného postavení. V případě nerovného postavení se člověk výše postavený může přiblížit k druhému blíže, než se níže postavený může přiblížit k němu.
- 2) Příslušníci odlišných kultur zacházejí s prostorem odlišně. Lze snadno rozeznat, jak ti, kdo jsou zvyklí normálně stát daleko od sebe, hodnotí přílišnou blízkost jako dotěrnost a přehnanou důvěrnost. Stejně dobře lze poznat, že ti, kdo normálně stojí blízko sebe, pokládají větší odstup za projev chladu a nepřátelství.
- 3) Při diskusi, jejímž předmětem jsou osobní záležitosti, udržujeme menší vzájemný odstup, než když jde o neosobní věci. Také se více přibližujeme tomu, kdo nás chválí, než tomu, kdo nás kritizuje.
- 4) Pohlaví rovněž ovlivňuje vztah k prostoru. Ženy všeobecně stojí blíže k sobě než muži. Se zvyšováním věku mají lidé tendenci používat větší proxemické vzdálenosti. Děti stojí mnohem blíže k sobě než dospělí, což by se dalo považovat za určitý důkaz, že udržování odstupů je naučené chování.

Teritorialita

Dalším aspektem komunikace, který souvisí s prostorem, je teritorialita. Teritorialita znamená projev vlastnických vztahů k určitému prostoru nebo předmětu. Velikost a umístění teritoria vypovídají o postavení člověka.

Stejně jako zvířata, tak i lidé si označují svá teritoria:

1. Centrální označení oznamuje, že teritorium je vyhrazeno. Když postavíme sklenici na bar, položíme knihy na lavici ve škole nebo pověsíme svetr přes židli, dáváme tím druhým najevo, že takto označené teritorium patří nám.
2. Hraniční označení rozlišuje něčí teritorium od teritorií druhých. Mohou to být například přepážky u pokladen v supermarketu, opěradla na ruce oddělující naše sedadlo od sousedních, plot okolo domu.
3. Znaky identifikují náš majetek. Ochranné známky, obchodní značky, jmenovky, monogramy přesně určují, že konkrétní předmět nám patří.

Komunikace prostřednictvím předmětu

Jde o signály vyrobené nebo připravené lidskýma rukama.

- 1) Komunikace barvami. Bylo prokázáno, že barvy mají vliv na naši psychiku. Například dýchací pohyby se zrychlují při červeném světle a zpomalují při modrém. Stejně je to i s mrkáním očních víček, které se také zrychluje, je-li oko vystaveno červenému světlu, a zpomaluje, je-li vystaveno modrému. Tato zjištění jsou zřejmě v souladu s našimi intuitivními pocity, že modrá barva spíše uklidňuje, zatímco červená vyvolává podráždění. Barvy také ovlivňují naše vnímání a chování. Pohled lidí na určitý výrobek je z velké části určován jeho obalem.
- 2) Oblečení, ozdoby, vůně. Lidé si dělají úsudek o tom, kdo jsme, částečně podle našeho oblečení. Ať jsou takové dedukce správné nebo chybné, ovlivňují jejich názory a reakce na nás. Podle způsobu, kterým se oblékáme, mohou druzí posuzovat například naše společenské zařazení, naši serióznost, naše postoje (konzervativní nebo liberální), zájem o smysl pro styl a také naši kreativitu. Šperky, které člověk nosí, rovněž vyjadřují určité signály. Běžnými příklady takových specifických signálů jsou snubní nebo zásnubní prsteny.
- 3) Podobně i odznaky politických stran nebo zájmových organizací. Vůně se často používá k vytvoření image nebo identity nějakého výrobku.
- 4) Dekorace prostoru. Způsob, kterým zdobíme naše soukromé prostory, o nás také mnoho vypovídá. Kancelář s mahagonovým psacím strojem, knihovnou a orientálními koberečky vyjadřuje náš význam a naše postavení v organizaci. Stejně tak kovový stůl a holá podlaha vypovídají o postavení pracovníka na nižší úrovni podnikové hierarchie.

Komunikace dotykem

Dotyková komunikace (haptika) je pravděpodobně nejprimitivnější formou neverbální komunikace. Hmat se rozvíjí mnohem dříve než ostatní smysly, dokonce

ještě v děloze dítě přijímá hmatové podněty. Po narození dítě vnímá a prozkoumává svůj svět a rychle se učí prostřednictvím dotyků sdělit celou řadu signálů.

Významy dotyků

Základní významy dotyků:

- 1) Dotyk může vyjádřit pozitivní emoce jako podporu, ocenění, sexuální zájem a náklonnost.
- 2) Dotyk často vyjadřuje hravost ve smyslu náklonnosti nebo také agresivity.
- 3) Dotyk může ovládat nebo usměrňovat chování, postoje nebo pocity druhého. Vyžadujeme-li například pozornost, dotkneme se druhého, jako bychom chtěli říci: „Podívej se na mne.“
- 4) Rituální dotyky se týkají pozdravů a loučení, například podání rukou, objetí nebo položení ruky kolem ramen druhého.

Podání ruky má svá specifická pravidla a různé typy podání ruky:

- energické podání – stisk ruky – charakterizuje sebevědomého, přímého, komunikativního člověka; je cílevědomý, což se projevuje v komunikaci vysoce racionálním, promyšleným a efektivním postupem; citově však může být nevyrovnaný, což se může projevit v průběhu komunikace nižší rozhodností a sníženou schopností kooperace
- měkké podání ruky – charakterizuje vyrovnaného člověka, který je schopný přijímat všechny informace klidně a s potřebným nadhledem; v průběhu komunikace může být méně aktivní, ale nedovolí, aby aktivitu přebral někdo jiný; projevuje se jako ostražitý komunikátor, který starostlivě skrývá svoje pocity, dojmy, náladu, city; je těžko čitelný
- strnulé podání ruky – charakterizuje přehnaně opatrného, nedůvěřivého člověka; v průběhu komunikace se snaží zachovat si odstup a negativně reaguje na pokus překročit tzv. hranice oficiální komunikace; u komunikačních partnerů vyvolává napětí, opatrnost a někdy i komunikační bariéry

- mdlé – rybí podání ruky – charakterizuje nevyhraněného člověka, který podáním ruky jakoby chtěl vyjádřit lhostejný postoj ke svému okolí; v komunikaci se projevuje jako neprůbojný, ovlivnitelný, často měnící své názory a postoje; je náchylný přijímat názory druhého a to někdy stěžuje komunikační proces; u komunikačních partnerů vyvolává spíše negativní pocity a menší snahu o pokračování komunikace
- podání ruky se zvýšeným hřbetem ruky – charakterizuje sebevědomého, sebejistého až namyšleného člověka, který má sklon podceňovat druhé; v komunikaci postupuje suverénně, často přehání, účelově informuje a vyvolává obdiv; snaží se být středem pozornosti za každou cenu; u citlivějších partnerů vyvolává rozpaky, někdy až pocity méněcennosti, což může působit jako komunikační bariéra
- podání konečků prstů – charakterizuje psychicky a osobnostně nevyrovnaného člověka, u kterého se střídají agresivní a obranné reakce, emocionalita s racionálním přístupem; partneři hodnotí takové podání ruky jako strach z komunikačního procesu nebo projev snobizmu
- podání ruky s dlaní obrácenou nahoru – charakterizuje spontánního, srdečného, přátelsky naladěného člověka, který má však nedostatek sebedůvěry; v komunikaci se bude stále odvolávat na názory někoho jiného, koho si vytipoval jako autoritu; názory ostatních odmítne, což způsobuje komunikační bariéry
- podání ruky a přikrytí spojených rukou druhou rukou – charakterizuje srdečného, majetnického člověka, který je žoviální, působí bezproblémově, střídá komunikační role a taktizuje; komunikace je efektivní a vysoce účelová

5) Funkční dotyky jsou takové, které provádíme za účelem určitého úkonu, například při odstranění smítka z obličeje, nebo pomáháme-li někomu z auta.

Stejně jako máme sklony dotýkat se druhých a umožňovat jim, aby se nás dotýkali, máme také sklony vyhýbat se dotykům určitých lidí nebo dotykům za určitých

okolností. Vyhýbání se dotykům je v souvztažnosti s obavou z komunikace. Ti, kdo se obávají ústní komunikace, obávají se ve velké míře také dotyků. Stejně se jich obávají lidé uzavření. Jak důvěrná sdělení, tak dotyky jsou formami intimní komunikace, takže lidé, kteří nejsou ochotni sblížovat se s druhými v mluveném projevu, zřejmě k tomu nejsou ochotni ani prostřednictvím dotyků.

Mimojazykové projevy mlčení

Mimojazykovým (paralingvistickým) projevem se nazývá vokální dimenze řeči. Nejde zde o to, co říkáme, ale jak to říkáme. Také mlčení je absencí zvuku, ale není absencí komunikace.

Vnímání efektivity komunikace

Při jednosměrné komunikaci jsou rychle mluvící lidé hodnoceni jako přesvědčivější. S rychleji hovořícím řečníkem lidé častěji souhlasí než s pomalu hovořícím a také ho považují za inteligentnějšího a objektivnějšího.

Mlčení

Mlčení poskytuje mluvčímu čas na přemýšlení, na formulaci a uspořádání verbální komunikace. Mlčením lze zabránit vyslovení určitých sdělení. V konfliktních situacích je mlčení cestou, jak se vyhnout určitým tématům, a zabránit tak jednomu nebo oběma zúčastněným říci něco, čeho by později mohli litovat. V takových situacích mlčení mnohdy poskytne čas k ochlazení vášní, takže nedojde k případným projevům nenávisti, drsné kritiky nebo k osobním útokům. Mlčení může sdělit rozhodnutí nespolupracovat nebo vzdorovat. Odmítání verbální komunikace signalizujeme druhému popření jeho autority nebo legitimacy jeho postavení. Mlčením se často dává najevo rozmrzelost nebo zlost. Často se k němu přidává mrzutý výraz a paže zkřížené na prsou. Mlčení může vyjadřovat náklonnost nebo lásku, zejména ve spojení s dlouhými vzájemnými pohledy do očí. Mlčet můžeme samozřejmě také tehdy, jestliže nemáme co říci nebo když nic říci nechceme.

Dimenze času v komunikaci

Dimenze času v komunikaci se týká využívání času – jak ho organizujeme, jak na něj reagujeme a jaká sdělení vyjadřuje.

Kulturní čas

Existují dva typy kulturního času: formální a neformální.

Ve většině světa se formální čas dělí na vteřiny, minuty, hodiny, dny a roky. Některé kultury ovšem používají k formálnímu stanovení časových období fáze Měsíce nebo roční doby.

Neformální čas jsou obecně používané časové termíny, například „navždy“, „ihned“, „brzy“, „rovnou“, „co nejdříve“. Tento typ určování časů způsobuje většinu komunikačních problémů, protože obecné termíny mohou mít pro různé lidi různé významy.

Psychologický čas

Pojem psychologického času se vztahuje k významu připisovanému minulosti, současnosti a budoucnosti. Při orientaci na minulost ožívujeme minulé časy a považujeme staré metody za nejlepší. Vidíme události jako opakující se koloběh a moudrost včerejška považujeme za použitelnou i pro dnešek a zítřek. Při orientaci na současnost žijeme přítomností, aniž bychom něco plánovali do budoucna. Při orientaci na budoucnost žijeme pro nastávající dobu. Dnes šetříme, pilně studujeme a odpíráme si luxus, protože se připravujeme na budoucnost. (Vybíral, 2000)

2.3. Veřejnost a cílové skupiny

Veřejnost je neurčitá, početná skupina lidí.

Cílová skupina je tvořena jednotlivci, které spojuje určitý prvek jako například věková kategorie, společný zájem nebo společný problém. Jedná se o konkrétní cílové skupiny, které mají odlišné potřeby a vyžadují rozdílný způsob komunikace.

2.3.1. Neziskové organizace

Neziskové organizace dokážou v obci takové věci, které sama obec nedokáže. Buď se věnuje nějakým veřejně prospěšným aktivitám, nebo sdružují obyvatele, kteří by pro svého koníčka udělali vše. Od obce potřebují zpravidla podporu, velmi často i finanční. Jejich velká síla je v dobrovolné aktivitě. Navíc jsou různé sportovní a zájmové organizace užitečné pro volný čas mládeže, pro prevenci kriminality a podobně. Takové aktivity mají možnost získat dotace i ze státního rozpočtu nebo od jiných nadací. Jedná se o přínos pro celou obec.

2.3.2. Podnikatelé

S podnikateli bychom měli jednat korektně, poskytovat jim rovné podmínky a neztěžovat jim podnikání zbytečnými administrativními překážkami. V obci najdeme i jiné možnosti pro vzájemnou spolupráci. Místní podnikatelé mohou inzerovat v obecním zpravodaji, na obecních webových stránkách atd. za zvýhodněných podmínek. Důležité ale je, aby tyto podmínky byly pro všechny místní firmy stejné a byly předem známé.

Podnikatelé se také spolu s obcí mohou podílet na společné prezentaci. Mnoho firem myslí dnes ve svém rozpočtu na podporu různých prospěšných aktivit. Zde si musíme dávat velký pozor na nebezpečí korupce.

2.3.3. Státní orgány a instituce

Snahou státních orgánů a institucí je, aby bez problémů mohly uskutečňovat úkoly, které jim stanovuje zákon nebo nadřízené orgány. Pokud jim vyjdeme vstříc, usnadníme si vzájemně práci.

2.3.4. Senioři

Senioři jsou skupinou, které bychom měli věnovat větší pozornost. Měli bychom si uvědomit, že někteří tito lidé mohou už špatně slyšet, na poprvé nemusí vše pochopit. Nemusí se vždy správně vyjádřit o tom, co potřebují. Neměli by nabýt dojmu, že nás zdržují a obtěžují. Jedná se o lidi, kteří už toho hodně prožili, a proto bychom se k nim měli chovat s úctou. (Jelínková aj., 2002)

2.4. Veřejný projev

2.4.1. Definice

Veřejný projev je formou komunikace, ve které mluvčí hovoří k relativně velkému publiku nepřetržitým proslovem a obvykle bývá osobní (učitel, který vysvětluje strukturu DNA, ministr, který vede dlouhou řeč, politik, který pronáší agitační řeč).

Pronášení řeči před televizními kamerami nebo před rozhlasovým mikrofonem, které uslyší několik tisíc nebo milionů lidí, jsou obvykle podobná tomu, co si obvykle myslíme o veřejném projevu. Liší se v tom, že oba tyto sdělované projevy nejsou osobní, a proto publikum nemůže bezprostředně reagovat na projev a mluvčí se nemůže přizpůsobit podle zpětné vazby.

Podobně platí, že nejbližším elektronickým protějškem veřejnému projevu je pravděpodobně diskusní skupina „newsgroup“, veřejné fórum pro výměnu nápadů. Na internetu existují tisíce takových diskusních skupin (kompletní systém diskusních skupin „newsgroup“ se nazývá „USENET“). V těchto skupinách můžeme zasílat svá sdělení, číst zprávy druhých a odpovědět na zprávy, které čteme.

Jedním z hlavních rozdílů mezi touto formou komunikace a osobním veřejným projevem je, že v prvním případě jsou sdělení písemná a v druhém případě jsou pronášena slovně. Dalším rozdílem je, že v elektronické komunikaci, jako je televize nebo rozhlas, je zpětná vazba zpožděná a mluvčí se nemůže této zpětné vazbě přizpůsobit.

Bez ohledu na tyto rozdíly se principy veřejného projevu dají použít jak na osobní, tak i na elektronickou formu veřejného projevu.

2.4.2. Růst a vývoj veřejného projevu

Veřejný projev je velmi starým a zároveň i velmi novým uměním. Principy veřejného projevu se pravděpodobně vyvinuly brzo poté, co naši předkové začali

hovořit. Většina současných veřejných projevů je založena na práci starověkých Řeků a Římanů, kteří rozvinuli bohatou teorii rétoriky čili veřejného projevu.

Aristotelovo dílo *Rétorika*, sepsané zhruba pře 2300 lety, je jedním z nejstarších systematických studií veřejného projevu. Právě z této studie vzešly tři druhy důkazů – logos (logický důkaz), pathos (emocionální výzva) a ethos (výzva založená na povaze mluvčího). Toto rozdělení se dochovalo až do současnosti a používá se jako základ pro prezentaci přesvědčovací výzvy.

Po dobu těchto 2300 let byla řecko-římská tradice obohacena mnoha experimenty, přehledy, studiemi v praxi a historickými studiemi, které provedli výzkumníci komunikace, a také pohledy ostatních disciplín, humanitních a společenských věd. Dnes jsou do naší studie veřejného projevu zahrnuty perspektivy z odlišných kultur.

2.4.3. Dovednosti veřejného projevu

Veřejné projevy spolu nesou širokou řadu společenských, akademických a profesních dovedností. Zatímco tyto dovednosti jsou středem veřejných projevů, obohacují i naše další schopnosti. Mezi ně patří naše schopnost prezentovat svou osobu s důvěrou a sebejistotou.

Veřejný projev také rozvine a zkultivuje naše komunikační schopnosti a pomůže nám:

1. jasně a komplexně vysvětlit koncept
2. utřídit sdělení, aby byla jasná a přesvědčivá
3. rozvinout logické, emocionální a etické výzvy pro podporu našich argumentů
4. komunikovat důvěryhodně
5. zdokonalit naslouchání a předat dovednosti

2.4.4. Příprava efektivního veřejného projevu

Téma a účel

Téma

Důležité je zvolit si téma, které bude pro publikum zajímavé. Pokud bude naše první řeč informativní, zvolíme téma, o kterém bude publikum vědět málo, ale o kterém se bude chtít více dovědět. Je-li první projev přesvědčovací, zvolíme téma, ke kterému zaujímáme my a naše publikum kladný postoj. Cílem potom bude posílit jejich postoje.

Vhodnost tématu projevu se bude lišit podle kultury publika, každá kultura má například svá vlastní témata, která často povedou ke konfliktu. To jsou témata, kterým je třeba se vyhnout, zejména pokud jsou v publiku nějací příslušníci jiné kultury. Každá kultura si sama definuje, co je a co není vhodné téma pro veřejný projev.

Příklady nevhodných témat:

1. Irák – náboženství, politika Středního východu
2. Karibik – rasa, místní politika, náboženství
3. Norsko – platy, společenský stav
4. Španělsko – rodina, náboženství, negativní poznámky k býčím zápasům
5. Japonsko – Druhá světová válka

Téma pro veřejný projev můžeme nalézt všude kolem sebe. Zvolíme si oblast tématu, o kterou se zajímáme a o které toho hodně víme. Zvolíme samozřejmě téma, které bude pro publikum zajímavé a cenné.

Důležité pro zjištění co je pro publikum cenné, je podívat se do některých národních a regionálních průzkumů veřejného mínění, týkajících se podstatných otázek a naléhavých problémů, se kterými se lidé setkávají.

Pomoci nám také mohou deníky. V nich můžeme nalézt důležité mezinárodní, domácí, finanční a sociální problémy na jednom místě. Mnoho problémů, které zajímají většinu lidí, se probírá v televizních publicistických pořadech.

Další užitečnou metodou je hledání nových nápadů. Zaznamenejme si veškeré nápady na téma projevu. Přesvědčíme se, zda jsme dodrželi čtyři pravidla efektivního hledání nových nápadů (vyhneme se hodnocení, snažíme se o kvantitu, kombinujeme a

rozšiřujeme nápady). Po vytvoření tohoto seznamu (nemělo by to trvat déle než 15 minut) si nápady znovu projdeme a zhodnotíme.

Musíme se také zamyslet nad vymezením tématu. Vymezení tématu je nutné naplánovat spíše do hloubky než do rozsahu. Opakovaně rozdělujeme téma podle podstatných částí. Rozdělíme například téma do několika částí a tyto části poté opět do dalších skupin. Tímto způsobem pokračujeme, dokud nebude téma vyčerpáno.

Účel

V některých případech si zvolíme téma i účel projevu současně. Jindy si nejprve zvolíme téma a účel si zformulujeme později. Při přípravě veřejného projevu budeme muset formulovat obecný i konkrétní účel.

Obecný účel

Dva hlavní druhy projevů jsou informativní a přesvědčovací projev. Informativní projev vytváří pochopení, vysvětluje, poučuje, napravuje nedorozumění, demonstruje chod věci nebo vysvětluje strukturu. Přesvědčovací projev na druhou stranu ovlivňuje postoje nebo chování. Může posílit stávající postoje nebo změnit víru publika nebo může přimět publikum, aby se chovalo určitým způsobem.

Konkrétní účel

Konkrétní účel identifikuje informace, které chceme sdělit (v případě informativní řeči) nebo postoj či chování, které chceme změnit (v případě přesvědčovací řeči).

Konkrétním účelem při informativním projevu by mohlo být například toto:

1. informovat publikum o způsobech používání internetu pro výzkum
2. informovat publikum o novém kancelářském e-mailovém systému
3. informovat publikum o prospěšnosti integrovaných pracovních týmů

Konkrétním účelem při přesvědčovacím projevu by mohlo být například toto:

1. Přesvědčit publikum o tom, že by měly být odstraněny veškeré reklamy na tabákové výrobky.

2. Přesvědčit publikum o tom, že by vysoká škola měla zřídit kurzy pro prevenci AIDS.
3. Přesvědčit publikum, aby si lidé příležitostně našli čas na práci se studenty s různými handicap.

Ať už se chystáme přednést informativní nebo přesvědčovací projev, měli bychom si vymezit náš konkrétní účel tak, abychom byli schopni rozebrat jej do hloubky. Publikum bude mít větší prospěch z projevu, který zahrne jen malou oblast, avšak do hloubky, než kdybychom jen povrchně hovořili o velmi širokém tématu.

Analýza publika

Pokud budeme informovat nebo přesvědčovat publikum, musíme vědět, jaké je. Co už publikum ví, co se tito lidé budou ještě chtít dozvědět, jaké je jejich mínění, víra a postoje. Budeme chtít tedy poznat sociologickou a psychologickou charakteristiku publika.

Sociologické aspekty publika

Sociologická charakteristika zahrnuje kulturu publika: věk, pohlaví, zaměstnání, příjem, stav a náboženství.

Kultura

Musíme zvážit, jak by mohlo kulturní pozadí našich posluchačů přispět našemu projevu:

- 1) Jsou postoje, víra a hodnoty uznávané jinou kulturou vhodné pro naše téma a účel? Například míra, do které jsou posluchači orientováni na rodinu, respektují starší občany a hodnotí vzdělání, se bude v různých kulturách lišit. Zaměříme náš projev na postoje, víru a hodnoty našeho publika.
- 2) Budou se lišit cíle členů různých kultur?

- 3) Například skupiny, které mají čerstvé zkušenosti s jakoukoliv formou útisku, se mohou soustředit spíše na bezprostřední cíle a na bezprostřední účinné prostředky pro změnu ve svém životě. Mnoho z nich si přeje spíše revoluční změnu než evoluční. Mohou mít jen malou trpělivost s konzervativnějším postojem, který je nutí dívat se na světlé stránky a být spokojeni i s malými zisky. Zde se spíše uplatní pragmatické výzvy než idealistické.
- 4) Jsou rozdíly v kultuře významné pro naše téma a účel?
- 5) Řečníci, kteří podlehnou kulturním stereotypům a nesprávně demonstrují pochopení rozdílů v kultuře, budou nedůvěryhodní. Řečníci, kteří si myslí, že všichni afričtí Američané jsou atleti nebo že všichni vysokoškolští profesori jsou nerealističtí idealisti, velmi rychle ztratí důvěryhodnost. Musíme se vyhnout jakýmkoliv předpokladům, které stereotypují členy publika nebo skupiny.

Věk

Zde se budeme muset zaměřit na obecný věk publika, jak široké je rozmezí, zda jsou v publiku rozdílné věkové skupiny, které bude zapotřebí oslovit odděleně.

Pohlaví

Musíme si zjistit, zda jsou v publiku převážně příslušníci jednoho pohlaví, zda se muži i ženy dívají na toto téma odlišně, pokud ano tak jak, zda mají muži a ženy odlišné zkušenosti a znalosti o tomto tématu a jak by to mohlo ovlivnit způsob vývoje tématu.

Zaměstnání, příjem a stav

Důležité je, jaká jsou hlavní povolání publika, jak by to mohlo ovlivnit projev, zda má příjem publika nějaké důsledky pro téma nebo pro způsob, jakým se bude téma vyvíjet, jaký je obecný stav účastníků publika a jak by to mohlo ovlivnit projev.

Náboženství a pobožnost

Zde se zaměříme na dominantní náboženskou příslušnost publika, jaké z toho plynou důsledky pro projev, jak je víra pevná a jak by se to mohlo vztahovat k tématu.

Ostatní faktory

Musíme odhadnout faktory, které budou ovlivňovat způsob, kterým připravujeme nebo přednášíme projev. Například jaké má publikum zvláštní zájmy, které bychom mohli připomenout při projevu.

Psychologie publika

Psychologickou analýzu můžeme zaměřit na tři otázky:

Jaká je ochota publika?

Jestliže vidíme, že publikum je ochotné poslouchat náš projev, je pro nás snadné zaměřit na ně naši řeč. Pokud však bude publikum naslouchat neochotně, měli bychom zvážit následující návrhy:

- 1) Zajistíme si pozornost publika už na začátku projevu a po dobu trvání projevu tuto pozornost udržujeme podpůrným materiálem, který bude hovořit k jejich motivům, zájmům a problémům.
- 2) Měli bychom publikum odměňovat za pozornost, kterou nám věnuje. Stačí například polichotit posluchačům za to, že přišli nebo jim ukážeme respekt před jejich znalostmi a myšlenkami.
- 3) Měli bychom ukázat lidem, že to, co říkáme, jim pomůže dosáhnout jejich požadavků.
- 4) Důležité je zahrnout publikum přímo do projevu a ukázat jim, že rozumíme jeho stanovisku.

Je publikum příznivé?

Pokud stojíme před publikem, které zaujímá nepříznivý postoj k tématu nebo účelu nebo dokonce k naší osobě, měli bychom zvážit následující návrhy:

- 1) Vsadíme na obecnost. Zdůrazníme podobnost mezi námi a publikem, mezi naším a jeho pohledem.
- 2) V projevu postupujeme od souhlasu přes mírný nesouhlas až po hlavní rozdíly.
- 3) Snažíme se dosáhnout i malých zisků. Budeme-li se snažit změnit myšlení publika příliš drasticky, pravděpodobně se setkáme s velkým odporem.

Do jaké míry je publikum poučeno?

Posluchači se liší ve znalostech, které mají o tématu. Pokud publikum ví o tématu jen málo, měli bychom zvážit následující návrhy:

- 1) Nepodceňovat publikum.
- 2) Nezaměňovat nedostatek znalostí za nedostatečnou inteligenci.
- 3) Vysvětlit veškeré technické termíny.

Pokud publikum zná téma z velké části, měli bychom zvážit následující návrhy:

- 1) Dáme posluchačům najevo, že jsme si vědomi jejich znalostí a odborných schopností a že nebudeme opakovat to, co již zná, ale že půjdeme o něco dále.
- 2) Zdůrazníme naši důvěryhodnost, zejména kompetenci pro toto téma.

Formulace tezí a identifikace hlavní propozice

Teze je hlavní myšlenka, kterou chceme sdělit publiku. Teze a účely jsou podobné v tom, že nás vedou při shromažďování a uspořádání materiálu.

V některých případech jsou však teze a účely rozdílné:

1. Teze a účely se liší ve formě svého vyjádření. Teze jsou formulovány jako kompletní prohlášovací věty. Účel je formulován jako neurčitá fráze (informovat, přesvědčit)
2. Teze se zaměřuje na sdělení, účel se zaměřuje na publikum. Teze stručně identifikuje centrální myšlenku projevu. Účel identifikuje změnu, které chceme dosáhnout u publika. Například aby získalo informace, změnilo přístup, chovalo se určitým způsobem.

Prozkoumání tématu

Má-li být projev hodnotný, je důležité provést výzkum. Při průzkumu projevu si nejprve přečteme nějaký obecný zdroj – článek v encyklopedii nebo v časopise. Některá

témata bude potřeba konzultovat osobně s profesory, psychology nebo s jinými odborníky. Rychle a snadno nám umožní nalézt informace databáze a internet.

Databáze

Databáze jsou informace obsažené na jednom místě. Slovník, encyklopedie a rejstříky časopisů – ať už tištěných nebo elektronických – to všechno jsou příklady databází. Počítačový systém LEXIS/NEXIS umožňuje získat kompletní text článků ze stovek novin a časopisů a také širokou řadu zákonných a statutárních záznamů. Vysokoškolské knihovny většinou vedou seznam databází, do kterého se můžeme podívat a ke kterým umožňují přístup.

Internet

Hledáme-li kopie státních zákonů a rozhodnutí Nejvyššího soudu, novinové zprávy, přehledy knih, klasická literární díla, zprávy o počasí, statistiku nebo seznamy zaměstnání, internet je pro tyto účely tím nejvhodnějším prostředkem. Internet se mění tak rychle, že každá kniha, která by chtěla vystihnout novinky, bude zastaralá už v den svého vydání.

Podpoření hlavní propozice

V informativním projevu podpora posiluje (popisuje, znázorňuje, definuje, ilustruje) koncepty, o kterých hovoříme. Konkrétně bychom mohli použít příklady, ilustrace a důkazy od různých autorit, komplexní termíny vysvětlíme definicemi.

V přesvědčovacím projevu jsou naší podporou důkazy – materiál, který nabízí důkazy, argumenty a motivační výzvu který upevňuje naši důvěryhodnost a reputaci.

Své propozice tedy podpoříme argumentací specifickými příklady a obecnými principy, analogií, příčinami a důsledky.

Uspořádání materiálu k projevu

Má-li být náš projev srozumitelný, je třeba si uspořádat veškerý materiál

Rozlišujeme šest vzorů, které lze pro toto uspořádání použít:

Časový vzor

Uspořádání hlavních problémů na základě času nebo časového vztahu je oblíbeným vzorem informativní řeči. Pokud tento vzor použijeme, projev je uspořádán do dvou, tří nebo čtyř hlavních částí. Můžeme začít minulostí, poté přejít přes současnost až k budoucnosti. Nebo můžeme naopak začít v budoucnosti a postupně se propracovat až k minulosti.

Prostorový vzor

Informativní projev využívá také často uspořádání projevu na základě prostoru. Většina fyzických předmětů je vhodná pro prostorové uspořádání (struktura nemocnice, školy). Pomocí prostorového vzoru můžeme ale také uspořádat projev věnovaný popisu nějaké cesty (návštěva Střední Ameriky).

Tematický vzor

Tematický vzor rozděluje projev do podtémat nebo částí.

Vzor problém – řešení

Tento vzor představuje hlavní myšlenky ve dvou hlavních částech: problém a řešení. V první části projevu diskutujeme o některém z problémů. V druhé části zvažujeme možná řešení problémů.

Vzor příčina – důsledek/důsledek – příčina

Tento vzor uspořádání se používá, zejména pokud jde o přesvědčovací projev. Projev je rozdělen do dvou hlavních částí. V první části hovoříme o příčinách daného problému a ve druhé části zmiňujeme důsledky. U vzoru důsledek – příčina nejdříve rozebereme důsledky problému a následně mluvíme o jeho příčinách.

Motivované pořadí

Motivované pořadí je vzorem uspořádání informací k motivaci publika, aby pozitivně odpovídalo danému účelu. Využívá se pro uspořádání informativního i přesvědčovacího projevu.

Motivované pořadí se skládá z pěti kroků:

- 1) Pozornost.
- 2) Přimějeme publikum, aby nám věnovalo veškerou pozornost. Pozornost můžeme upoutat například kladením řečnických otázek nebo odkazem na konkrétní členy publika, popřípadě i použitím dramatických nebo humorných příběhů.
- 3) Potřeba.
- 4) Publikum by mělo cítit, že by se mělo něco naučit nebo že by mělo něco dělat. potřebu můžeme ilustrovat specifickými příklady nebo statistikou. Můžeme se zaměřit na to, jak tyto potřeby ovlivní konkrétní posluchače.
- 5) Spokojenost.
- 6) V tomto kroku je potřeba přesvědčit publikum, že to, o čem jsme je informovali nebo proč jsme je přesvědčovali, uspokojí jejich potřebu.
- 7) Vizualizace.
- 8) Vizualizace zesiluje pocity nebo víru publika. Pomáhá představit si situaci, která by nastala, kdyby byly jejich potřeby uspokojeny nebo demonstrujeme negativní důsledky, ke kterým by mohlo dojít v případě, že se nebudou řídit tím co říkáme.
- 9) Činnost.
- 10) Zde bychom posluchačům měli sdělit, co by měli dělat, aby uspokojili své potřeby.

Stylizování projevu

Projev musí být neustále srozumitelný. My, jako řečníci, si ho můžeme po napsání přečíst mnohokrát, ale posluchač ho uslyší pouze jednou. Obecně platí, že mluvená řeč obsahuje krátká, jednodušší a známější slova než psaný projev. Při řeči také existuje

více omezení. Pokud hovoříme, budeme asi více používat vyjádření typu „ačkoliv,“ a „možná.“ Pokud píšeme, tato slova pravděpodobně odstraníme.

Zřetelnost

Zřetelnost sdělení by měla být prvotním cílem při stylizaci stylu veřejného projevu.

Způsoby pro zřetelnou stylizaci projevu

- 1) Ekonomičnost.
- 2) Neplýtváme slovy. Měli bychom se vyhnout zbytečnému opakování a nesmyslným slovům (například stačí říci: „Začali jsme diskuzí.“ a špatně je to řečeno: „Začali jsme nejprve diskuzí.“).
- 3) Používání specifických termínů a čísel.
- 4) Konkretizace pojmů pomůže publiku přesněji vidět, co jim chceme říci. Totéž platí i u čísel. Neříkáme, daně klesají, máme-li na mysli, že se daně snížily na 19%.
- 5) Používání krátkých, známých a běžně používaných termínů.
- 6) Upřednostňujeme krátká a obecně známá slova. Řekneme „pomoci“ místo „asistovat“, „ukazuje“ místo „indikuje“. Dbáme na to, abychom se vyvarovali použití slov, která publikum nezná. Vyhýbáme se cizím a technickým termínům, pokud si nejsme stoprocentně jisti, že je publikum bude znát.

Živost

Volíme taková slova, kterými bychom oživili naše myšlenky, abychom je lépe dostali do paměti posluchačů.

Způsoby pro živost projevu:

- 1) Používání aktivních sloves.

- 2) Sloveso být ve všech svých tvarech je neaktivní. Nahradíme ho raději aktivním slovesem. Např. místo „Hodnocení bylo vyšší o 50%, řekneme „Hodnocení stoupl o 50%“.
- 3) Používání obrazných vyjádření.
- 4) Používá se například aliterace – opakování stejných hlásek na začátku po sobě jdoucích slov, nadsázka – použití extrémního zveličování, metafora – přenesení významu určitého pojmu na jiný pojem, personifikace – metafora přisuzující neživým věcem lidské vlastnosti, přirovnání – srovnání dvou rozdílných předmětů s použitím slova „jako“, řečnická otázka – otázka používaná pro stanovení nějakého požadovaného efektu, na kterou se neodpovídá.
- 5) Používání představivosti.
- 6) Snažíme se apelovat na city publika, zejména jejich vizuální, sluchové a hmatové city. Vizuální hodnoty popíšeme například výškou, hmotností, barvou, tvarem délkou a obrysem. Sluchová představivost pomáhá apelovat na sluchové smysly publika. Můžeme docílit toho, aby si lidé představili zvuk hvízdání větru nebo zvonění zvonů. Hmatová představivost umožňuje, aby publikum pocítilo teplotu, o které hovoříme.

Přiměřenost

Přiměřený jazyk by měl být v souladu s tónem našeho projevu, publika a naší vlastní osobní představivosti. Je to jazyk, který má být v této specifické situaci přirozený.

Zvolení vhodného jazyka

- 1) Vyhýbat se vyjádřením, která se používají v písemném stylu, jako například „výše jmenovaný“ nebo „dále jmenovaný“. Publikum pak získává pocit, že mu něco spíše předcítáme, než abychom s ním hovořili.
- 2) Vyhýbat se slangovým, vulgárním a ofenzivním výrazům. Vyhýbáme se především termínům, které mohou být považovány za sexistické, heterosexistické nebo rasistické.

Osobní styl

Osobní styl více zapojuje publikum do hovoru o daném tématu.

- 1) Použití osobních zájmen. Používáme zájmena „já“, „mě“, „on“, „ona“, a „vy“. Vyhýbáme se neosobnímu výrazu „člověk“, „ten řečník“ nebo „vy posluchači“. Tyto výrazy jsou velmi formální a vytvářejí mezi posluchači a řečníkem bariéry.
- 2) Přímé otázky do publika. Publikum můžeme zapojit do hovoru tak, že mu budeme klást otázky.
- 3) Vytvoření bezprostřednosti. Pro vytvoření spojitosti, souvislosti nebo jedinečnosti se obrátíme přímo na posluchače, a to pomocí 2. osoby množného čísla („bude se vám líbit ...“ místo „každému by se líbilo...“). Na odpovědi reagujeme potom například takto „Z výrazů vašich tváří vidím, že všichni máme stejný důvod...“.

Větná stavba

Návod k dosažení zřetelného, živého, přiměřeného a osobního mluveného stylu

- 1) Přednost dáváme krátkým větám. Jsou mocnější a ekonomičtější. Snadněji se chápou a pamatují. Pomáhají publiku naslouchat efektivněji.
- 2) Dáváme přednost přímým větám. Jsou srozumitelnější.
- 3) Upřednostňujeme činné věty. Snadněji se chápou a oživují projev.
- 4) Upřednostňujeme pozitivní věty. Tyto věty se snadněji chápou a pamatují.
- 5) Měníme typ a délku vět. Vždy používáme krátké, přímé, činné a pozitivní věty. Avšak příliš mnoho vět stejného typu nebo délky může učinit projev nudným. Věty proto měníme podle doporučení uvedených výše.

Sestavení závěru a úvodu

Závěr a úvod projevu vyžaduje zvláštní pozornost, protože ve velké míře udávají efektivnost projevu. Nejprve sestavujeme závěr a poté úvod.

Závěr

Závěr je obvykle tou částí, kterou si budou posluchači nejvíce pamatovat.

- 1) Sumarizace. Projev můžeme shrnout několika způsoby. Buď formulujeme záměr projevu – tezi nebo účel nebo formulujeme důležitost teze popřípadě hlavní propozice.
- 2) Zakončení. Dáváme na vědomí, že je projev skutečně u konce. Způsoby zakončení jsou použití citace, předložení výzvy nebo vyjádření díků. Poděkování publiku. Poděkování můžeme dát do souvislosti s tezí.

Úvod

V úvodu se snažíme splnit dva cíle – nejprve získat pozornost publika a potom publikum nasměrovat – částečně jim sdělit, o čem budeme hovořit.

- 1) Získání pozornosti.
- 2) Buď položíme otázku (zapojení publika do projevu), apelujeme na členy publika (upoutání pozornosti), apelujeme na současné události (upoutání pozornosti), použijeme názorné, dramatické nebo humorné příběhy (oživení a konkretizování projevu) nebo použijeme vizuální pomůcky (upoutání pozornosti).
- 3) Nasměrování publika.
- 4) Úvod nebo ukázky by měly posluchače nasměrovat a měly by jim pomoci blíže sledovat naše myšlenky. Publikum nasměrujeme tím, že udáme hlavní myšlenku tématu, udáme podrobný přehled hlavních propozic nebo identifikujeme cíl, kterého bychom chtěli dosáhnout.

V závěru a úvodu se nikdy neomlouváme, žádným způsobem neuvádíme úvod a v závěru neuvádíme nový materiál.

Osnova přednesu

Osnova přednesu pomáhá při přednesu projevu. Napíšeme si pouze krátkou osnovu. Osnova nesmí stát mezi řečníkem a posluchačem. Použijeme v ní zkratky, fráze a klíčová slova.

Nacvičení projevu

Největším problémem je strach při veřejném projevu. Strach můžeme překonat následujícími způsoby:

- 1) Změna faktorů způsobujících obavy. Nejvíce obav způsobuje nová a odlišná situace. Jestliže s přednesem projevu nemáme žádné zkušenosti, seznámíme se s kontextem projevu a projev si zkusíme předem doma.
- 2) Vizualizace. Představíme si, jak zcela sebevědomě pronášíme svůj projev.
- 3) Použití znalostí. Se strachem se můžeme vypořádat také tak, že si osvojíme konkrétní znalosti a techniky pro větší kontrolu strachu a pro zvýšenou efektivnost (důkladná příprava a praxe, pohybování a dýchání zhluboka).

Metody přednesu

- 1) Metoda improvizace. Jedná se o projev bez přípravy.
- 2) Metoda rukopisu. Při této metodě si napíšeme projev a poté jej čteme. Jde o nejjistější metodu, pokud je vyžadován přesný čas a styl.
- 3) Metoda provizorní. Provizorní metoda je užitečná, pokud se nevyžaduje přesné načasování a styl. Umožňuje přizpůsobit se zpětné vazbě. Příkladem jsou lekce vysokoškolských učitelů.

Postupy nacvičování

- 1) Projev nacvičujeme od začátku do konce, nikoliv po částech.
- 2) Při každém nacvičování si načasujeme řeč.
- 3) Projev nacvičujeme za podmínek co nejblíže podobným skutečnému projevu.
- 4) Projev nacvičujeme před velkým zrcadlem.
- 5) Nepřerušujeme svůj projev, když si chceme udělat poznámky o změnách. Změny si zaznamenáme až po ukončení celého projevu.
- 6) Nacvičujeme alespoň třikrát nebo čtyřikrát, dokud nebudeme s výsledkem spokojeni.

Přednesení projevu

Hlas

Hlas je hlavním nástrojem při přednesu projevu. Pro zvýraznění projevu využijeme hlasitost, hlasové tempo, artikulaci, výslovnost, pauzy.

Hlasitost

Hlasitost je intenzita hlasu. Příliš tichý hlas vyžaduje od posluchačů velkou pozornost při naslouchání, což je velmi brzo unaví. Příliš hlasitý hlas se vtírá do psychologického prostoru posluchačů. Rozlišujeme hlasitost podle typu myšlenek – u klíčových slov nebo frází zvýšíme hlasitost a snížíme ji, pokud hovoříme o něčem velmi vážném.

Tempo

Tempo je rychlost řeči. Průměrná rychlost hovoru i hlasitého čtení je 140 slov za minutu. Hovoříme takovým tempem, které umožňuje posluchačům reagovat, ale nebude je zároveň nudit.

Artikulace a výslovnost

Artikulace je pohyb mluvidel. Různé pohyby jazyka, rtů, zubů nebo patra vydávají různé zvuky. Výslovnost je tvorba slabik nebo slov podle nějakých přijatelných pravidel, například podle slovníku.

Pauzy

Vyplněné pauzy jsou mezery, které vyplňujeme hláskami, jako – ee – a – hmm –. Také výrazy „tedy“ a „víte“ se používají, pokud chceme vyplnit ticho. Tyto pauzy jsou neefektivní a ubírají na vážnosti projevu. Tím se můžeme jevit jako nerozhodní, nepřipravení a nejistí. Nevyplněné pauzy neboli ticho, vložené do projevu, může být efektivní, pokud se použije následovně:

- 1) Pauza v přechodových místech. Signalizuje, že přecházíme z jedné části řeči nebo od jedné myšlenky ke druhé.
- 2) Pauza na konci důležitého tvrzení.

- 3) Pauza po položení řečnické otázky.
- 4) Pauza před důležitou myšlenkou.
- 5) Pauza před začátkem projevu (čas na prohlédnutí si a na ohodnocení publika) a po ukončení projevu (čas na vstřebání myšlenek a na rozptýlení jakýchkoliv myšlenek, kterým se chceme vyhnout).

Pohyby těla

K řeči používáme také své tělo. Nejdůležitější pohyby jsou kontakt očí, výrazy obličeje, gesta, postoje a pohyby.

Kontakt očí

Většina posluchačů chce a očekává, že se na ně řečník bude dívat přímo. Řečníci, kteří neudrží dostatečný kontakt očí, se jeví jako nepřítomní, nesoustředění a méně důvěryhodní. Kontakt udržujeme vždy s celým publikem. Ale pozor! V některých kulturách je příliš intenzivní kontakt očí považován za ofenzivní.

Výraz obličeje

Pokud věříme své tezi, pravděpodobně budeme vyjadřovat naše mínění přiměřeně a efektivně. Nervozita nám však může bránit v uvolnění, takže bude obtížné projevit naše pocity. Toto ale lze odstranit především praxí.

Gesta a postoje

Při přednesu projevu stojíme zpříma, nikoliv však ztuhle. Vyhýbáme se vkládání rukou do kapes nebo jejich pokládání na stůl.

Pohyb

Pokud se budeme pohybovat příliš málo, budeme se jevit jako ustrašení nebo nepřítomní. Příliš mnoho pohybu může vést ke koncentraci publika na tyto pohyby než na samotný projev. Proto se pohybujeme přiměřeně.

2.5. Etika a lidská komunikace

Setkání

Na začátku vzájemných styků je setkání občana se zástupcem instituce (referentem). Občan tím, že přišel do kanceláře instituce, dává najevo, že bude něco od úřadu chtít, potřebuje poradit, pomoc nebo chce, či musí jednat. Pracovník instituce se k občanovi nesmí chovat netečně, musí být fyzicky i psychicky připraven. Jde o připravenost prostředí, v němž dochází k setkání, včetně připravenosti referenta.

Pozdrav

Bývá zvykem, že občan, vstoupí-li do kanceláře instituce, zdraví první. Aniž by referent pozdravení slyšel, může přeslechnout či podobně, zdraví taktéž. Není na škodu, když při pozdravu pohledne referent příchozímu do očí. Setkání pohledů utvrzuje občana, že byl vzat na vědomí, a že mu bude věnována pozornost. Pokud je v kanceláři více návštěv, jejichž požadavky jsou různorodé, nabídneme mu židli, nebo se mu omluvíme, že se mu budete věnovat až za chvíli. To proto, aby občan nabyl jistoty, že o něm víme a jak jen to bude možné, budeme se věnovat jeho problému.

Oslovení

Oslovení občana „Jaké je Vaše přání“ patří k dobrým zvykům referenta. Budeme mít i trpělivost, když např. starší občan bude v tašce vyhledávat lístek, kde má napsány své požadavky, nebo když bude vyjímat doklady potřebné k jednání. Občan se nemusí vždy přesně vyjadřovat, nezná třeba terminologii a při sdělování svého přání nebude přesný. Uklidnění ze strany referenta znamená zbavit občana nervozity a ta chvíle čekání se nám při dalším jednání určitě vyplatí.

Jednání s občany

Pokud občan musí předložit vyplněný formulář, hlášení nebo statistiku, jednáme nanejvýš obezřetně. Chybné údaje opravíme (pokud to ovšem jde), nebo, a to je nejlepší cesta řešení, vyplníme formulář společně. Pomineme-li samotnou pomoc člověku, stává se takový občan nejlepší reklamou práce státního aparátu.

Námítky např. nesouhlas občana s navrhovaným řešením přijímáme klidně. Má právo nesouhlasit s navrhovaným řešením, byť by vycházelo ze zákona. Musíme najít takový způsob jednání, kdy za větší či menší pomoci občana předestřeme všechny varianty možných řešení tak, aby měl občan dojem, ale nejen dojem, ale aby skutečně se mohl sám rozhodnout či alespoň spolurozhodovat.

V jednání s lidmi vycházejme ze zásady, že občané přicházející na úřad jsou tvorové náladoví, s předsudky, marniví a málokdy logičtí. Při zahájení jednání není vhodné kritizovat. Nebudeme je ani odsuzovat, ale musíme se je snažit pochopit, proč jednají tak, jak jednají.

Touha být důležitý, něco znamenat je vrozena každému. Počítejme s tím a jednejme tak, abychom našli při jednání třeba maličkost, za kterou bychom mohli občana pochválit (dobře vyplněný tiskopis, správný výběr možností).

Postavit se za stanovisko občana a posuzovat věci z jeho hlediska je nutný začátek úspěšného jednání, které v průběhu může dojít k takovým změnám, které odpovídají zákonným normám. To znamená hovořit o jeho problematice.

Zapomeňme v jednání na osobní zájmeno JÁ. Nikoho nezajímá co já. Občana zajímá co ON má udělat, čili zajímat se upřímně o lidi.

Ať už se referent cítí jakkoli, měl by se při jednání s občany usmívat. Úsměv nestojí nic, ale udělá mnoho!!!

Po úvodních slovech rozhovoru se snažme zjistit jméno občana a pak po celou dobu jednání užívejme a oslovujme ho jménem. Pokud máme dobrou paměť na jména, při opakované návštěvě úřadu oslovujeme občana jménem.

Referent není na úřadě proto, aby poslouchal „drby“, ale musí být bedlivým posluchačem, nesmí skákat do řeči při sdělování informací.

V jednání s občany budeme také lidmi, nejen úředníky. Nedávejme najevo, že jsme to my, kteří jsme důležití, ale přenecháme toto vědomí druhým. Fráze jako „nerad Vás obtěžuji, byl byste tak laskav“ apod., které v řeči úředníků téměř vymizely, by měly opět najít své místo právě v jednání s občany. Vzbudit v občanovi upřímný pocit, že se jedná o důležitou osobu, je základ našeho jednání. A občan – daňový poplatník – si takové jednání určitě zaslouží.

Následuje rozhodnutí. I když bylo navozeno referentem, je také věcí občana. Tím se cítí závěrem více zavázán, je přesvědčen, že jinak a lépe to už nešlo udělat, což je podstatné. Je to také projevem jeho politické aktivity, která je součástí demokracie.

Výsledek rozhodnutí, pokud je spojen s poplatky, bychom měli doprovodit několika slovy, protože placení není příjemné při žádném jednání. Ve většině větších institucí je placení odděleno od samotného jednání, takže občan musí jít do pokladny a my mu ukážeme, nebo slovy orientujeme, jak se tam dostane.

Každé jednání musí dopadnout tak, že občan bude úplně spokojen.

Má-li občan několik dokladů, které jsme mu dali k vyplnění, při rozloučení mu je dáme do obálky. Pak občan získá dojem, že jsme se mu věnovali, a že jsme se snažili udělat pro jeho záležitost vše, co jsme mohli.

Stejně jako v obchodě, tak i při jednání, může dojít k reklamacím. Občan se vrací za referentem z mnoha důvodů – od nedostatečného pochopení přes zkažení formuláře, až po změnu v rozhodnutí a tím nastoluje řešení nového konfliktu. Musíme vycházet ze zásady, že občan má na toto právo.

Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě viz příloha č. 1

2.6. Sociální komunikace v prostředí veřejné správy

Sociální komunikace v prostředí veřejné správy funguje ve 2 rovinách:

Rovina „povinné komunikace“ – určována standardy chování vyplývající z příslušných zákonů, vyhlášek a norem. Tato rovina je určována zejména právem každé fyzické a právnické osoby na informace. Ty musí být veřejným způsobem zveřejňovány veřejně přístupnou formou.

Rovina „nepovinné komunikace“ – neupravuje ji zákon, vychází z tradic kultury, obecných zvyklostí a představ o slušnosti. Respektuje místní specifika a reaguje na konkrétní problémy občanů. Zde se uplatňuje vstřícnost a ochota úředníků a formuje se pozitivní vztah občanů k veřejné správě.

Úroveň sociální komunikace je ovlivňována množstvím nejrůznějších faktorů komunikačního prostředí. Ty se vzájemně ovlivňují, vznikají a zanikají a mění intenzitu vlivu. Komunikační prostředí veřejné správy funguje v globálním, evropském a celospolečenském prostředí. Proto je komunikační činnost pracovníků i klientů veřejné správy ovlivňována změnami v ekonomické, politické, ideologické i sociální sféře. Ty se následně odrážejí v obsahu i způsobech komunikace, v komunikačních záměrech i cílech pracovníků veřejné správy, stejně tak jako v používaných komunikačních prostředcích.

Celospolečensky ovlivňují sociální komunikaci především následující faktory:

- úroveň organizovanosti společenského systému
- politická, institucionální a zájmová struktura
- způsob uspořádání územních celků
- sociální struktura obyvatelstva
- životní a kulturní úroveň spojená se životním stylem
- úroveň společenské prestiže úřadu veřejné správy

- společenská autorita pracovníků veřejné správy
- úroveň důvěryhodnosti systému veřejné správy

2.6.1. Specifické prostředí sociální komunikace

Základní specifikou sociální komunikace je skutečnost, že veřejná správa slouží veřejnému zájmu. Jednou ze základních činností správních úřadů je realizace činnosti veřejné správy jako služby občanům.

Specifika sociální komunikace ovlivňuje:

Struktura subjektů veřejné správy

a) základní subjekty veřejné správy

- stát (státní orgány)
- územní samosprávné celky (orgány obcí a krajů)
- jiné subjekty (např. profesní komory, nadace, fondy apod.)

b) subjekty veřejné správy z hlediska územního

- úroveň ústřední (celostátní, republiková)
- úroveň územní s dalším členěním (úroveň krajská, okresní, obecní, jiné úrovně např. správy národních parků)

c) subjekty podle míry zapojení do veřejné správy

- ministerstva
- ostatní ústřední správní úřady
- územní správní úřady
- veřejné ozbrojené a neozbrojené sbory
- orgány obcí a krajů
- další instituce

2) Specifika činnosti veřejné správy – zaměření a cíle činnosti veřejné správy jsou velmi různorodé. Veřejná správa realizuje tyto cíle prostřednictvím následujících činností:

- a) podzákonné - podle zákonů, v zákonech je dáno zmocnění k této činnosti
- b) výkonné – zabezpečuje vykonávání právních norem
- c) nařizovací – nadřízené – vrchnostenské postavení orgánů veřejné správy

2.6.2. Formy vzájemného působení mezi správním úřadem a občany

Zjednodušeně můžeme říci, že ve vztahu občan – veřejná správa, je možné hovořit o dvou krajních modelech:

- 1) Vertikální model znamená nerovnoprávný vztah, kde ti, kteří disponují pravomocemi, vnímají občany více jako „prosebníky“, a ne jako partnery. Občan vnímá delegované pravomoci úředníků jako dané, bez možnosti ovlivnit chod veřejných věcí. Na druhé straně úředníci mají sklon využívat svůj úřad jako zdroj moci a zneužívat ho na osobní zájmy. Vertikální vztahy jsou založené na paternalizmu (systém rozhodujícího postavení) a hierarchické úrovni rozhodování.
- 2) Horizontální model naopak vnímá občana a občanskou společnost jako rovnocenného partnera, jako klienta, kterému veřejná správa má sloužit. Služby, které poskytuje veřejná správa jsou sice specifické, ale přesto jde o služby, v jejichž rámci občan vystupuje jako klient, zákazník.

Existují různé formy vzájemného působení mezi správním úředníkem a občanem při výkonu veřejné správy.

3 základní typy těchto interakcí:

- 1) **Direktivní působení úřadu** – vzniká v podmínkách nerovnoměrného a jednostranného rozložení moci mezi úředníky a občany. Občané jsou v podřízeném a závislém postavení. Cílem takového vztahu je především sociální kontrola a upevnění pořádku ve společnosti. Komunikace s občany slouží především k předávání instrukcí od politických vůdců a veřejných autorit. Komunikace v tomto rámci není příliš svobodná ani pro řadového úředníka, ani pro občana. Je svázaná řadou pravidel a nařízení, formulářů a úředních hodin.
- 2) **Servisní působení úřadu** – v současnosti jde o rozšířený typ působení mezi úředníkem a občanem. Většinou je realizován tam, kde občané sami vytvářejí poptávku po veřejných službách. Obě strany interakce jsou propojeny na základě poptávky a nabídky veřejných služeb. Vztahy mezi občanem a úřady jsou neustále vyrovnávány a přizpůsobovány na základě konkrétních a přesných informací. Tento typ působení veřejné správy vyžaduje informační systém, který by podrobně monitoroval situaci v obci, městě nebo regionu. Mezi charakteristické rysy tohoto servisního působení patří neosobnost, standardizace a absence morálních kritérií při hodnocení správní činnosti.
- 3) **Asociační působení úřadu** – u tohoto typu se spojují dílčí skupiny veřejnosti s úředníky a správními orgány pomocí podobných nebo shodných normativních závazků, společně sdílených hodnot a přesvědčení. Zájmy a přání občanů jsou relativně svobodné a v zásadě uspokojované. Veřejná správa koordinuje, pomáhá diskutovat a vyjasňovat aktuální otázky a problémy veřejného zájmu. Vztahy mezi oběma stranami jsou otevřené a vzájemné.

2.6.3. Požadavky na komunikaci s občany

Informace poskytované i využívané veřejnou správou musí mít vlastnosti, které zaručí jejich dostupnost a objektivitu a umožní jejich využití v rozhodovacích procesech

veřejné správy, stejně jako v rozhodování každého občana. Na těchto vlastnostech záleží, jaký přístup k informacím informační systém veřejné správy umožní, záleží na nich citlivý výběr přímých i nepřímých komunikačních forem, zaručujících průhlednou distribuci informací, sledování zpětné vazby a umožňující názorovou korekci.

V obsahu informací pro veřejnost je třeba dosahovat následující cíle:

- dokázat prezentovat výsledky práce orgánů veřejné správy jako zajímavé a zasluhující si pozornost, a to jak obyvatelům, tak i potenciálním návštěvníkům a investorům
- prezentovat dostatečně průhledně hospodaření se spravovaným majetkem a financemi
- vysvětlit záměry a plány veřejné správy, při realizaci těchto plánů se snažit dosáhnout co největší míry shody a zohlednit připomínky veřejnosti
- vytvářet prostor pro iniciativu, dávat šanci i těm, kteří chtějí spolupracovat, pomáhat
- být všímavý k potřebám veřejnosti a dokázat podat v případě nouze pomocnou ruku

Realizace uvedených cílů klade na komunikaci s občanem následující požadavky:

1) Pravdivost

Pravdivé informace. Využití nepravdivých informací by vedlo ke vzniku nedůvěry u občanů.

2) Aktuálnost

Zajištění aktuálnosti informací je také podmínkou pro zajištění jejich pravdivosti, informace musí být dostupné s dostatečným časovým předstihem.

3) Srozumitelnost

Informace poskytované občanovi nebudou srozumitelné, pokud si úředníci i zastupitelé neujasní principy fungování samosprávné demokracie a nezačnou je

důsledně uplatňovat při výkonu správy. Je důležité diferencovat mezi státní správou a samosprávou, pro občana je prospěšné znát, kdy jde o činnosti v oblasti přenesené působnosti a kdy se jedná o záměry a plány zastupitelstva, které jako volič místní samosprávy může významným způsobem ovlivňovat. Informace musí být formulovány s ohledem na různé cílové skupiny uživatelů a respektovat jejich vzdělání, schopnosti i potřeby. Různé číselné ukazatele a statistiky mají bez vysvětlujícího komentáře pro většinu občanů minimální vypovídající hodnotu. Kromě toho mohou být, bez znalosti potřebných skutečností, interpretovány nesprávně. (Erneker, 2007)

3. Praktická část

3.1. Komunikace s občany

Při komunikaci s občany je velmi důležitá zpětná vazba (informace vyslaná zpět k osobě nebo instituci), tedy znát potřeby a vůli občanů. Sem patří jejich přání žít v obci bez problémů, v bezpečí, s fungujícími službami, v čistém a příjemném prostředí, s dostatkem příležitostí, jak trávit volný čas.

Musíme si také zvolit vhodný prostředek komunikace. Rozesílání dopisů do všech domácností, zveřejňování na úřední desce na internetu nebo v místním zpravodaji. Ať už zvolíme jakýkoliv prostředek, měli bychom dbát na to, aby veškerá korespondence odcházela včas!

3.1.1. Debaty, setkání s občany a ze zákona veřejná jednání obecních zastupitelstev

Výhodou této formy je i zpětná vazba, protože jde většinou o oboustrannou výměnu informací. V praxi se můžeme setkat s pasivitou či neochotou občanů takových setkání se účastnit. Je totiž pravda, že mnoho lidí se nezajímá o nic, co se jich přímo netýká. Problém lze překonat třeba tak, že se setkání nebudou organizovat pouze v centru, na úřadě, ale i v různých částech města (např. ve škole). Občany můžeme motivovat tím, že v den jednání bude před úřadem stát tabule se srozumitelnou informací o programu schůze. Plakáty či pozvánky se mohou několik dní předem objevit na dalších veřejných místech a ve schránkách. V samotném programu jednání by neměl chybět prostor pro dotazy občanů.

Výhodou této formy je i zpětná vazba, protože jde většinou o oboustrannou výměnu informací. V praxi se můžeme setkat s pasivitou či neochotou občanů takových setkání se účastnit. Je totiž pravda, že mnoho lidí se nezajímá o nic, co se jich přímo netýká. Problém lze překonat třeba tak, že se setkání nebudou organizovat pouze v centru, na úřadě, ale i v různých částech města (např. ve škole). Občany můžeme motivovat tím,

že v den jednání bude před úřadem stát tabule se srozumitelnou informací o programu schůze. Plakáty či pozvánky se mohou několik dní předem objevit na dalších veřejných místech a ve schránkách. V samotném programu jednání by neměl chybět prostor pro dotazy občanů. (Jelínková aj., 2002)

Obecní zastupitelstvo

Počet členů zastupitelstva se určuje před volbami podle počtu obyvatel dané obce.

do 500 obyvatel	5 až 15 členů
nad 500 do 3 000 obyvatel	7 až 15 členů
nad 3 000 do 10 000 obyvatel	11 až 25 členů
nad 10 000 do 50 000 obyvatel	15 až 35 členů
nad 50 000 do 150 000 obyvatel	25 až 45 členů
nad 150 000 obyvatel	35 až 55 členů

Rozhodující pro stanovení počtu členů zastupitelstva je počet obyvatel obce k 1. lednu roku, ve kterém se konají volby.

Počet členů zastupitelstva obce, který má být zvolen, se oznámí na úřední desce obecního úřadu nejpozději do 2 dnů po jeho stanovení.

Pravomoc zastupitelstva obce

- 1) schvaluje program rozvoje obce
- 2) schvaluje územní plán obce a regulační plán a vyhlašuje jejich závazné části obecně závaznou vyhláškou
- 3) schvaluje rozpočet obce a závěrečný účet obce
- 4) zřizuje trvalé a dočasné peněžní fondy obce
- 5) zřizuje a ruší příspěvkové organizace a organizační složky obce, schvaluje jejich zřizovací listiny
- 6) rozhoduje o založení nebo rušení právnických osob, schvaluje jejich zakladatelské listiny, společenské smlouvy, zakládací smlouvy a stanovy a rozhoduje o účasti v již založených právnických osobách

- 7) deleguje zástupce obce na valnou hromadu obchodních společností, ve kterých má obec majetkovou účast
- 8) navrhuje zástupce obce do ostatních orgánů obchodních společností, ve kterých má obec majetkovou účast, a navrhuje jejich odvolání
- 9) vydává obecně závazné vyhlášky obce
- 10) rozhoduje o vyhlášení místního referenda
- 11) navrhuje změny katastrálních území uvnitř obce, schvaluje dohody o změně hranic obce a o slučování obcí
- 12) stanovuje počet členů rady obce
- 13) volí z řad členů zastupitelstva obce starostu, místostarosty a další členy rady obce a odvolává je z funkce
- 14) určuje funkce, pro které budou členové zastupitelstva obce uvolněni
- 15) zřizuje a ruší výbory, volí jejich předsedy a další členy a odvolává je z funkce
- 16) stanoví výši odměn neuvolněným členům zastupitelstva obce
- 17) zřizuje a ruší obecní policii
- 18) rozhoduje o spolupráci obce s jinými obcemi a o formě této spolupráce
- 19) rozhoduje o zřízení a názvech částí obce, o názvech ulic a dalších veřejných prostranství
- 20) uděluje a odnímá čestné občanství obce a ceny obce
- 21) stanovuje zásady pro poskytování cestovních náhrad členům zastupitelstva obce
- 22) rozhoduje o peněžitých plněních poskytovaných fyzickým osobám, které nejsou členy zastupitelstva obce, za výkon funkce členů výboru
- 23) rozhoduje o nabytí a převodu nemovitých věcí včetně vydání nemovitosti, o převodu bytů a nebytových prostorů z majetku obce
- 24) rozhoduje o poskytování věcných darů v hodnotě nad 20 000 Kč a peněžitých darů ve výši nad 20 000 Kč fyzické nebo právnické osobě v jednom kalendářním roce
- 25) rozhoduje o poskytování dotací nad 50 000 Kč v jednotlivých případech občanským sdružením, humanitárním organizacím a jiným fyzickým nebo právnickým osobám působícím v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu, sociálních služeb, podpory rodin, požární ochrany, kultury, vzdělávání a vědy,

zdravotnictví, protidrogových aktivit, prevence kriminality a ochrany životního prostředí.

- 26) rozhoduje o uzavření smlouvy o sdružení a poskytování majetkových hodnot podle smlouvy o sdružení, jehož je obec účastníkem
- 27) rozhoduje o peněžitých i nepeněžitých vkladech do právnických osob
- 28) rozhoduje o vzdání se práva a prominutí pohledávky vyšší než 20 000 Kč
- 29) rozhoduje o zastavení movitých věcí nebo práv v hodnotě vyšší než 20 000 Kč
- 30) rozhoduje o dohodách o splátkách s lhůtou splatnosti delší než 18 měsíců
- 31) rozhoduje o postoupení pohledávky vyšší než 20 000 Kč
- 32) rozhoduje o uzavření smlouvy o přijetí a poskytnutí úvěru nebo půjčky, o poskytnutí dotace, o převzetí dluhu, o převzetí ručitého závazku, o přistoupení k závazku a smlouvy o sdružení
- 33) rozhoduje o zastavení nemovitých věcí
- 34) rozhoduje o vydání komunálních dluhopisů

Zastupitelstvo se schází podle potřeby, nejméně však jedenkrát za 3 měsíce. Zasedání zastupitelstva obce se konají v územním obvodu obce. Zasedání svolává a řídí zpravidla starosta. Starosta je povinen svolat zasedání zastupitelstva obce, požádá-li o to alespoň jedna třetina členů zastupitelstva, nebo hejtman kraje. Zasedání se koná nejpozději do 21 dnů ode dne, kdy žádost byla doručena obecnímu úřadu.

Obecní úřad informuje o místě, době a navrženém programu připravovaného zasedání zastupitelstva obce. Informaci vyvěšuje na úřední desce obecního úřadu alespoň 7 dní před zasedáním.

Zasedání zastupitelstva obce je veřejné.

Městský úřad Třešť

Debaty a setkání s občany MěÚ Třešť nepořádá. Ztrácí tedy jeden ze zdrojů zpětné vazby od občanů. Městský úřad by se měl zamyslet nad uspořádáním nějaké debaty s občany na téma, které se jich týká. Zjistili by zájem občanů o tato setkání. Potom by se

rozhodli, zda uspořádat další debatu nebo od tohoto způsobu komunikace s občany raději upustit.

Zastupitelstvo města se skládá z 21 členů. Schází se obvykle jedenkrát měsíčně nebo podle potřeby. Z každého zasedání zastupitelstva je vyhotoven zápis o průběhu zasedání (viz. příloha č. 2).

3.1.2. Informační vývěsní skřínky

Jako zdroj informací je využívají spíše starší občané. Ale pozor. Ztrácejí smysl, neobsahují-li vždy aktuální informace. Vedle informačních skříněk nezapomínejme ani na úřední desku a informace, které na ní musí úřad zveřejňovat povinně.

Úřední deska

Úřední desku zřizuje každý správní orgán. Tato deska musí být nepřetržitě veřejně přístupná.

Obecně závazné vyhlášky a nařízení obce musí být vyhlášeny. Vyhlášení je podmínkou platnosti těchto právních předpisů. Vyhlášení se provádí tak, že se právní předpis obce vyvěsí na úřední desce obecního úřadu po dobu 15 dnů. Dnem vyhlášení právního předpisu obce je první den jeho vyvěšení na úřední desce. Kromě toho může obec uveřejnit právní předpis obce způsobem, který je v místě obvyklý. Právní předpisy obce nabývají účinnosti patnáctým dnem po vyhlášení.

Obec vede evidenci právních předpisů, které vydala. Evidence právních předpisů obsahuje číslo a název právního předpisu, datum jeho schválení, datum nabytí jeho platnosti, datum nabytí jeho účinnosti, popřípadě i datum pozbytí jeho platnosti. Právní předpisy obce se označují pořadovými čísly. Číselná řada se uzavírá vždy koncem každého kalendářního roku. Právní předpisy obce a jejich evidence musí být každému přístupny u obecního úřadu v obci, která je vydala. (Jelínková aj., 2002)

Městský úřad Třešť

MěÚ využívá šest vývěsních skřínek, které jsou umístěny před budovou úřadu a dvě vývěsní skřínky, které jsou v mezipatře MěÚ. Většinu místa zabírají informace, které je úřad povinen vyvěšovat dle zákona. Jedna vývěsní skřínka je určena pro vyvěšování parte a jedna slouží většinou k zveřejňování fotografií například z vítání dětí, z návštěvy prezidenta republiky nebo z jiných významných akcí.

Podle mého názoru je množství informačních vývěsních skřínek dostačující. Znepokojující je však technický stav těchto skřínek.

3.1.3. Radniční zpravodaj

Dnes už vychází ve většině středně velkých a větších měst a je pro občany důležitým zdrojem informací. Svou roli plní ale také i v malých obcích. Problém vydávání radničního zpravodaje v malé obci je v tom, že často chybí prostředky. Riziko je také v tom, že se jeho stránky mohou stát místem pro jednostranné neobjektivní prosazování názorů zájmových skupin. Toto by ale mělo ohlídat zastupitelstvo. (Jelínková aj., 2002)

Městský úřad Třešť

Město Třešť vydává zdarma Informace z radnice tzv. bulletin. Vychází několikrát do roka podle potřeby informovat občany. Informace lze získat také v měsíčníku Naše město (viz. příloha č. 3), na vývěskách města, v Turistickém informačním centru a důležité informace jsou rozesílány prostřednictvím SMS zpráv.

Bulletin informuje o důležitých věcech týkajících se občanů. Například vybírání poplatků, kulturní programy, informace z konání zastupitelstva města Třešť, začátkem roku také platná telefonní čísla na MěÚ Třešť a telefonní seznam Polikliniky Třešť.

3.1.4. Výroční publikace

Ohlédneme-li se za uplynulým rokem, jistě přijdeme na řadu významných událostí, které stojí za připomenutí. A k tomu slouží výroční publikace.

3.1.5. Den otevřených dveří

Vybereme pro něj vhodný termín a vhodnou příležitost. Při této akci veřejnosti ukážeme místa, která nejsou normálně přístupná (pracovna starosty, reprezentativní části úřadu). Cílem je nabídnout lidem nadstandardní informace, které pak mohou pozitivně ovlivnit jejich názory.

Městský úřad Třešť

Den otevřených dveří MěÚ Třešť nepořádá. Myslím si, že vzhledem k velikosti města a možnostem MěÚ ukázat občanům místa, kam se obvykle nedostanou, je lepší den otevřených dveří nepořádat. Většina místností je občanům přístupná po celý rok. Jedinou místností, kam se řadový občan běžně nedostane, je kancelář starosty města.

3.1.6. Dopisy, vizitky a drobné tiskoviny

Stejně jako informace, které nesou, je důležitý i jejich vzhled. Jednotný vizuální styl prokazatelně přispívá k celkovému dojmu. Musíme dávat pozor, aby každé oddělení nepoužívalo jiné záhlaví a jiný papír na dopisy a na vizitky. Dobré je zakotvit pravidla tvorby jednotlivých tiskovin. Například oficiální verzi znaku města, včetně barevných odstínů a jeho umístění na papíru, dále typ písma, vzhled vizitek a pozvánek. (Jelínková aj., 2002)

Městský úřad Třešť

Veškerá korespondence je vyhotovena na papír, jehož náležitosti a umístění jsou závazné pro každý odbor městského úřadu. Liší se pouze názvem odboru.

Tiskopis městského úřadu viz příloha č. 4.

Vizitky MěÚ Třešť mají jednotný vzhled (viz příloha č. 5). Vizitka obsahuje logo města a adresu MěÚ, internetové stránky, e-mailovou adresu. E-mailové adresy jednotlivých pracovníků jsou uvedeny na internetových stránkách města.

Vizitky využívají v současné době především vedoucí odborů. Pokud chceme, zavolat nějakému zaměstnanci MěÚ zavoláme na sekretariát úřadu, kde nás na daného pracovníka přepojí.

3.2. Komunikace s médii

3.2.1. Doporučení a chyby při komunikaci s novináři

Desatero komunikace s novináři

- 1) Dodržovat tiskovou čtvrthodinku. Nikdy nepředpokládat, že novináři přijdou včas, protože jejich práce je náročná a jsou časově vytíženi.
- 2) Nikdy nenechávat obchodníky dané firmy mluvit déle než dvacet minut, protože to je maximální doba, kdy mají co říci. Pak už se jen opakuji.
- 3) Tiskovou konferenci nesvolávat na 8.00 a na okraj Prahy. V dnešní dopravní situaci je nereálné, že se někdo dostaví. Nejdéle po jedné hodině tiskové konference udělat přestávku.
- 4) Připravit tiskovou zprávu.
- 5) V této zprávě vynechat slova jako úspěšný, rekordní, nejmodernější, dynamický, komplexní, globální. Všechny systémy jsou dnes dynamické, komplexní a globální.
- 6) V tiskových zprávách používat co nejméně anglických slov (novinář je musí překládat) a nezapomínat na interpunkci (novinář ji musí doplňovat).
- 7) Pozvání dopoledne, připravit novináři snídani, pozvání po poledni, připravit mu oběd.
- 8) Upozornit ho vždy předem v případě, že bude na tiskové konferenci sám nebo vždy, když bude na konferenci více lidí (marketingoví a PR pracovníci, odborníci) z firmy, která konferenci pořádá. Taková akce je pro něho mnohem náročnější a musí se na ni duševně i fyzicky připravit.
- 9) V případě, že může dojít ke konverzaci s cizojazyčným zástupcem firmy, upozornit na toto novináře vždy předem a pokud možno mu připravit otázky, na které dotyčný zná odpověď, aby se předešlo trapnému mlčení, či nekompetentnímu odpovídání.

- 10) Nevhodné dárky jsou tašky, pouzdra na vizitky (novinář jich má určitě mnoho), trička a sportovní čepice.

Telefonáty v den uzávěrky

Pokud někomu telefonujeme do časopisu, zkusíme nejdříve zjistit, zda nejde zrovna o den či dva, kdy se časopis finálně uzavírá a odesílá do tiskárny. Telefonát týden před samotným finále může novináři pomoci. Třeba doplnit chybějící informace nebo najít náhradu za v poslední chvíli vypadlý článek.

Je nevhodné volat před devátou ranní a po šesté večerní. Ve většině redakcí se pracuje, ale pracovní hovor v tuto dobu novinář nečeká. V naléhavé situaci je možné zkusit zavolat na pevnou linku.

Dále není vhodné posílat novinářům SMS zprávy. Zprávy SMS jsou osobnější než telefonát.

Zprávu SMS lze použít

- 1) Pouze tehdy, když jsme se s novinářem předem domluvili a když od nás čeká informaci zaslanou pomocí SMS
- 2) Vztah s daným novinářem je osobnější.
- 3) Třetí povolenou zprávou SMS je ta, která oznamuje nejvýznamnější událost ve firmě za posledních zhruba 5 let. Je zaslaná na mobil novináře, který o dané problematice referuje a který firmu zná. A je poslána v pracovní době.

SMS by se neměla raději posílat večer o víkendu, navíc pomocí Internetového rozhraní mobilního operátora (tedy víceméně anonymně, bez možnosti přímé odpovědi), a navíc upozorňující na akci, konanou až o dva dny později večer.

Žádost o rozhovor

Požádá-li novinář o rozhovor, nemusí to být vždy z důvodu kladné publicity. Je důležité zjistit, o čem v rozhovoru půjde.

Otázky, na které se zeptat

- 1) Kdo další vystoupí, v jakém kontextu (téma, negativní, pozitivní) se rozhovor použije.
- 2) Jak významný článek s rozhovorem bude, v jaké rubrice bude stát. Kdy článek s rozhovorem vyjde.
- 3) Jaký prostor rozhovoru věnuje.
- 4) Jak bude naloženo s materiálem. Vybere se z něj nakonec jenom několik citací pro článek, nebo bude rozhovor otištěn formou otázek a odpovědí.
- 5) Jak bude rozhovor probíhat (tváří v tvář, telefonicky) a redaktor ho bude následně zpracovávat. Nebo proběhne písemnou formou (e-mailem, faxem)
- 6) Jaká budou témata, okruhy otázek, konkrétní otázky.
- 7) Je možné odpovědět na otázky písemně, e-mailem. Jaký je termín.
- 8) Bude možnost po sobě rozhovor, případně citace v článku, autorizovat. Kdy můžeme očekávat zaslání textu na autorizaci. Kdy musí být autorizace hotová.

Autorizace

Většina novinářů je ochotna autorizaci připustit. Díky autorizaci můžeme zabránit překroucení faktů, jejich špatné interpretaci, zamlčení nebo tomu, abychom řekli něco, co jsme vlastně říci nechtěli.

Míru zásahu do textu musíme zhodnotit sami.

V žádném případě:

- 1) Neupravujeme stylistiku redakčního textu.
- 2) Neupravujeme jiná fakta, než z našeho zdroje. Můžeme však upozornit na to, že máme jiné informace.

Konflikty s novináři

Články o nás nebo o naší práci nemusejí být vždy příznivé. Pokud jsme v právu a cítíme se být článkem poškozeni, uvažujeme jak celou věc řešit. Nejlepším řešením je oslovit dotyčného redaktora, vyjasnit si situaci a domluvit se na novém článku. Při

konfliktu s novinářem je vždy výhodnější vzájemná domluva, než domáhat se nápravy podle zákona či soudní cestou. (Pospíšil, 2002)

3.2.2. Tisková zpráva

Nikdy nemůžeme úplně stoprocentně ovlivnit, jakým způsobem o nás média budou referovat. Jeden ze základních principů práce s médii spočívá v poskytování zajímavých informací novinářům, kteří pak sami nezávisle rozhodují o jejich zveřejnění či nezveřejnění

Nikdy nemáme plnou kontrolu nad tím, jak bude zpráva vypadat. Ale čím víc věcí budeme mít připravených dopředu, tím bude naše kontrola větší.

Být připraven znamená nečekat, až si nás najdou novináři sami, ale musíme být sami aktivní v tomto směru.

- 1) Publikovat tiskové zprávy
- 2) Mít k dispozici materiály využitelné v médiích
- 3) Znat potřeby novinářů
- 4) Nedělat běžné chyby

Tiskové zprávy dávají novinářům tip na novinku, kterou je možné dále zpracovat do podoby článku v daném médiu. Na základě tiskové zprávy mohou novináři položit doplňující dotazy.

Pokud se tiskové zprávy naučíme psát dobře, zajistíme si, že úpravy novinářů budou minimální a my řekneme přesně to, co chceme.

Tisková zpráva je standardní způsob, jak něco sdělit médiím. Nebylo by vhodné rozesílat hromadně informace v jiné podobě a to z toho důvodu, že standardní tisková zpráva představuje jasné a definované komunikační rozhraní novinářů – rozumí jí a jsou schopni s ní dále pracovat.

Funkční části zprávy

- Tisková zpráva – uvádí se vždy.
- Firma – uvádí se vždy.
- Číslo – pouze pro vlastní reference
- K zveřejnění dne/datum – uvádí se vždy (datum buď odrážkou na začátku textu, nebo na samostatném řádku ještě před textem zprávy).
- Nezveřejňovat do/embargo – noviny ne vždy požadavek dodrží.
- Místo – je zvykem psát místo zveřejnění zprávy, většinou sídlo nebo pobočka.
- Název zprávy – uvádí se vždy.
- Perex (první zvýrazněný odstavec, shrnující zprávu – většinou se uvádí.
- Text zprávy – uvádí se vždy.
- Kontakt pro doplňující dotazy – uvádí se vždy.
- Poznámka pro redaktory – bývá zvykem uvést.

Kontakt pro doplňující dotazy

Za textem zprávy následují kontaktní údaje na toho, kdo zprávu odesílal a také pro poskytnutí doplňujících informací.

Část s kontaktními informacemi by neměla opomenout tyto základní položky:

- Uvození
- Jméno
- Pracovní pozice
- Firma
- Telefon na pevnou linku (nebo mobil)
- E-mail

Pro uvození se často používá formulace typu: „Pro více informací, prosím, kontaktujte:“ nebo pouze: „Kontakt:“

Jedná-li se o vícestránkovou tiskovou zprávu, doporučuje se, aby kontaktní informace byly uváděny v záhlaví nebo v zápatí na každé stránce. Stačí pouze: „Kontakt: Jméno, firma, telefon, e-mail.“

Poznámka pro redaktory

Poznámka pro redaktory se nazývá krátký text na konci tiskové zprávy. Jsou zde doplňující informace o firmě, jejím podnikání a poslání. Poznámka pro redaktory může, ale nemusí být speciálně uvozena svým jménem ve formě mezititulku. Slouží k informování redaktora, který bude zprávu zpracovávat do podoby článku.

Pokud se ve zprávě zmiňuje několik firem, za zprávou následuje zpravidla samostatná poznámka o každé z nich. Někdy jsou v poznámce vysvětleny významy cizích slov a zkratky uvnitř textu.

Pokud je značka i činnost firmy obecně známá, tak se poznámka pro redaktory nepoužívá.

Jestliže se už rozhodneme pro uvedení poznámky pro redaktory, řídíme se následujícími doporučeními:

- Spíše kratší
- S jedním odstavcem
- Krátké věty
- S odkazem na web
- Vyhýbání se frázím typu „obecné blaho“

V některých tiskových zprávách následuje za textem ještě tzv. abstrakt zprávy v několika větách.

Tři vhodné délky abstraktu zprávy mohou být:

- 1) Odstavec, asi 100 slov
- 2) 3 věty, do 50 slov
- 3) 1 věta, asi 20 – 30 slov nebo 160 znaků

Ideální tisková zpráva má 1 – 2 strany papíru formátu A4. Limitem jsou 2 strany. Musíme ale zvážit grafickou úpravu. Hustě potištěné dvě strany jsou už mnoho. Platí, že čím delší zprávu posíláme, tím méně redaktorů si ji přečte.

Vícestránkové zprávy čísujeme systémem 1/2, 2/2 apod.

Odstavce

Odstavce textu oddělujeme pro větší přehlednost mezerou mezi odstavci nebo prázdným řádkem.

Písmo

Písmo používáme obyčejné patkové (Times New Roman) nebo obyčejné nezlatkové (Arial).

Začala být také oblíbená písma používaná primárně na Internetu (Tahoma, Verdana). Nejvíce se ale setkáváme s prvními dvěma druhy.

Čtyři používaná písma pro tiskové zprávy (obyčejné, tučné provedení a kurzíva)

Toto je písmo Times New Roman.

Toto je písmo Times New Roman.

Toto je písmo Times New Roman.

Toto je písmo Arial.

Toto je písmo Arial.

Toto je písmo Arial.

Toto je písmo Tahoma.

Toto je písmo Tahoma.

Toto je písmo Tahoma.

Toto je písmo Verdana.

Toto je písmo Verdana.

Toto je písmo Verdana.

Barvy

V textu zprávy ani v servisních informacích kolem nepoužíváme jinou barvu, než standardní černou. Barvy se mohou objevit v tiskové zprávě pouze ve firemním logu nebo ve vložené grafice.

Základní typografická pravidla

Tučně zvýrazňujeme především titulky nebo mezititulky. Můžeme ho použít také ke zvýraznění podstatných informací tiskové zprávy. Spíše ale jednotlivých slov, slovních spojení a částí vět, než celých vět a odstavců.

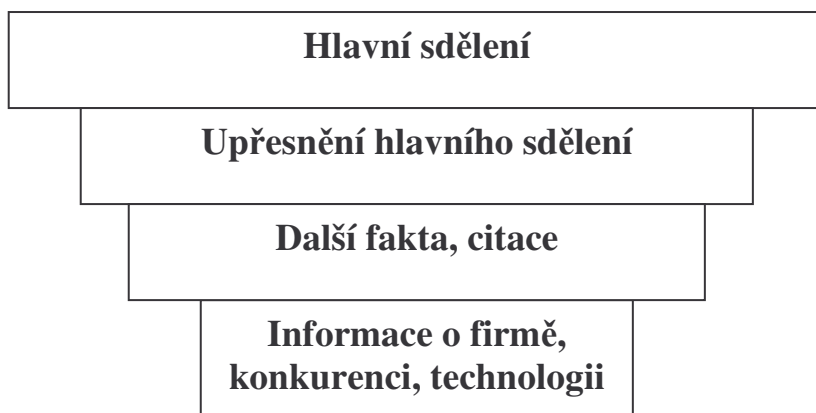
Kurzíva slouží především na zvýraznění přímé řeči. Kurzívou je také často psána poznámka pro redaktory na konci tiskové zprávy.

Podle zásad typografie neexistuje něco, jako je ***tučná kurzíva!***

Text zprávy

Pro tiskovou zprávu je ideální schéma obrácené pyramidy. Nejdůležitější sdělení (základna pyramidy) uveďte hned na začátku, nejméně důležitá a doplňující na konci.

Schéma obrácené pyramidy (tzv. konický tvar zprávy)



Délka zprávy

Zpráva by neměla obsahovat zbytečně mnoho faktů. Tím se snižuje kontrola nad tím, co média ze zprávy vyberou za sdělení. Riskujeme ale také, že si nevyberou nic. Příliš mnoho faktů nezaujme konzumenta médií, tím spíš ne žurnalistu.

Tři sdělení jsou tak akorát to množství, které lze jednou tiskovou zprávou předat dál. Jedno hlavní a dvě vedlejší.

Správná délka zprávy

- 1) krátkou zprávu s jediným hlavním sdělením u příležitosti významné události
- 2) středně dlouhá zpráva umožňuje rozvinout příběh. Je pracnější, a jak bude médii přijata, záleží na našich znalostech a zkušenostech
- 3) delší zpráva umožní sdělit přesně to, co chceme, ale zaujme spíše specializovaná média

Pravopis

Po napsání tiskové zprávy spustíme ve Wordu kontrolu pravopisu (klávesou F7 nebo z menu *Nástroje*, volba *Pravopis*). I přesto musíme dávat pozor, neboť Word zdaleka nezná všechna česká slova a některé jeho rady nemusí být vždy správné.

Citace autorit

Citace nějaké autority nebo zákazníka pomáhá. Velmi zhruba ale platí, že raději žádnou autoritu, než v domácím prostředí neznáme zahraniční jméno.

Fotografie

Máme-li k tiskové zprávě zajímavou fotografii, prodáváme tak i naši zprávu médiím a zvyšujeme její šance na otištění. Bez předchozího souhlasu a vyžádání posíláme fotografie pouze malých rozměrů a velikostí. Fotografie není vhodné vkládat do textového dokumentu. Vhodnějším způsobem je přiložení k e-mailu.

Druhy fotografií

- 1) Statický portrét osoby – používá se pro specifické účely (rubrika s personáliemi, specializované oddíly novin a specializovaná média).
- 2) Reportážní foto – pro zpravodajství
- 3) Ilustrační foto – pro magazíny

Jestliže si najímáme fotografa, nesmíme zapomenout, vyžaduje-li to, předat informaci o autorství médiím.

Dále se musíme rozhodnout, jestli médiím nabídneme fotografii papírovou nebo digitální.

Papírové fotografie už se skoro vůbec nevyužívají. Dnes je jediným vhodným záznamovým médiem CD-ROM.

Na zadní stranu papírové fotky nebo do poznámek k elektronickým fotkám uvádíme:

1. Datum, včetně letopočtu
2. Co nebo kdo na fotce je, co se na fotce děje
3. Autora fotografie

Číselné údaje

Přesná čísla dodávají zprávě význam a důvěryhodnost. Neměli bychom se spokojit pouze s procentními růsty, ale alespoň přibližně uvést výši obrátů, zisků apod.

Publikace tiskových zpráv

Jedná-li se o velkou, střední, či malou firmu, měla by všechny své tiskové zprávy publikovat na webu.

Rozesílání tiskových zpráv

Jinak je tomu při distribuci na dálku, jinak při osobní komunikaci, například na tiskové konferenci.

Poštou chodí do redakcí asi dvacet tiskových zpráv za rok, faxem jedna za týden. E-mailem až několik desítek denně. Správný komunikační kanál pro rozesílání tiskových zpráv je tedy e-mail.

Přesto existuje důvod, proč použít zastaralé komunikační kanály. A to tehdy, pokud chceme vzbudit pozornost. Chybou je, posílat faxy každý druhý den, neboť s jejich čtením se nebude nikdo namáhat. Totéž platí pro tiskové zprávy vytištěné na papíře a rozesílané poštou. Jedna taková zpráva od jednoho odesílatele, dejme tomu několikrát za rok, je vhodné množství, které vyvolá zájem redaktora, a ten si zprávu přečte.

Rozesílání tiskové zprávy e-mailem je nejvhodnější, protože pracovním materiálem redaktora je elektronická podoba zprávy. Jestliže posíláme tiskovou zprávu na papíře poštou, odešleme paralelně tuto zprávu i e-mailem.

Tiskové zprávy na tiskových konferencích

Jiné je to u zpráv zveřejňovaných na tiskových konferencích. Účastníkům konference rozesíláme tiskové zprávy vytištěné na papíře. Zveřejněné zprávy rozesíláme ihned po skončení tiskové konference do redakcí v elektronické podobě.

Odesílání elektronické tiskové zprávy

Schválení změn (revizí)

Jedná se o funkci, kterou poskytuje textový procesor Microsoft Word. Funkce se hodí tehdy, když provádíme my nebo druhá osoba revizi dokumentu. Funkce se zapíná poklepáním na políčko REV ve spodní liště Wordu. Od této chvíle jsou všechny změny označovány v dokumentu barevně. Škrtneme-li jakoukoliv část původního textu, bude vodorovně přeškrtnuta a obarví se. To proto, aby bylo zřetelné, co je původní varianta dokumentu, a co její změna. Také člověk, kterému dokument vracíme, si jenom zapne tuto funkci a uvidí na první pohled všechny provedené změny.

Problém může nastat, pokud je funkce *Sledování změn* zapnuta, a zároveň je zakázáno ukazování změn na obrazovce. Nebezpečí spočívá v tom, že novinář, který takovou zprávu obdrží, si může zvýraznění změn na obrazovce znova zapnout. Uvidí, jak se tvůrci zprávy dohadovali o jednotlivá slova, ale může se stát, že ve správě byly původně uvedeny informace, které jsme se nakonec rozhodli nezveřejnit.

Je-li dokument definitivní a před odesláním novinářům, měli bychom v něm schválit všechny změny (klikneme opět na spodní lištu na políčko REV, vybereme položku *Přijmout* či *zamítnout změny*, a poté klikneme na tlačítko *Potvrdit vše*).

Způsoby odesílání

Adresátovi může být zpráva odeslána třemi následujícími způsoby:

1. Přímo (adresní řádek s popiskou Komu:, To:)
2. V kopii (adresní řádek s popiskou Kopie:, Cc:)
3. Ve slepé kopii (adresní řádek s popiskou Bcc:, Slepá kopie:)

Pokud posíláme i-mail více adresátům, do adresného řádku vložíme a oddělíme středníkem více e-mailových adres. Pokud posíláme e-mail přímo nebo v kopii, problém je, že všichni adresáti tak budou vědět o sobě navzájem. A to je rozhodně proti etiketě e-mailové komunikace.

Použijeme-li pro rozesílání tiskové zprávy slepou kopii, u každého z adresátů bude e-mail vypadat tak, jako by byl poslán pouze jemu. Pro hromadné rozesílání tiskových zpráv používáme tedy vždy kolonku *Slepá kopie*.

Předmět zprávy

Do předmětu zprávy (Předmět:, Subjekt:) se uvádí, čeho se zpráva týká. Pokud v předmětu zprávy neuvedeme její obsah, riskujeme, že zprávu redaktor ani neotevře.

Špatné předměty zpráv:

Tisková zpráva

Tisková zpráva Slunce, a.s.

Tisková zpráva č. 156 firmy Slunce, a.s.

Správné předměty zpráv:

TZ 6/02: Inovované balení produktů firmy Slunce, s.r.o.

Tisková zpráva: Josef Novák ředitelem firmy Slunce, s.r.o.

TZ Slunce: Josef Novák novým ředitelem firmy

Správný název dokumentu s tiskovou zprávou

Je důležitý z toho důvodu, že redaktor si může tuto zprávu chtít uložit z poštovního systému na disk svého počítače. Jestliže má takto uloženo více zpráv, usnadňuje mu správný název dokumentu práci.

Je doporučena tato struktura:

1. „TZ“
2. Firma/Zkratka/Zkrácený (i neoficiální) název firmy
3. Datum/Pořadí v roce
4. Předmět zprávy (slovo nebo několik prvních slov z titulku)

Mezi tato pole se vkládají mezery, spojovníky (znak -) nebo podtržítka (znak _).
V tomto případě se ale dokument nazývá raději bez použití háčků a čárek.

Tato struktura je ale většinou pouze teorie. Podstatné proto je, aby se alespoň v názvu zprávy ocitl název firmy a něco co by vypovídalo o obsahu zprávy.

Špatné názvy dokumentů s tiskovou zprávou

tiskova_zprava_2005_6.doc

TZ_32_2002.doc

Vyhovující názvy dokumentů s tiskovou zprávou

Multiservis úvěr v bance.doc

TZ_UMAX_atraktivni_snizeni_cen_profesionalnich_skeneru_171002.doc

Sun a IFS posilují globální strategické spojení.doc

Formáty

DOC – je nejběžnější formát programu Microsoft Word. Umí nejvíce různých formátových triků. Jeho používání se standardem.

Kdy poslat tiskovou zprávu

Nejlépe v úterý nebo ve středu.

Nejlepší na rozesílání e-mailových tiskových zpráv je úterý nebo středa. Pro většinu z nás začíná pracovní týden v pondělí, a ne každý je na něj připraven. Hodně lidí má problém koncentrovat se. A skoro všichni se musí vyrovnat s nedokončenou prací z minulého týdne. Pracovní týden končí v pátek. Mnoho lidí je plně zaměstnáno plány na víkend. Od příchodu do práce se snaží vyrovnat s úkoly, aby pokud možno nic

nezůstalo na příští týden. S nadějí, že se možná povede to zabalit o chvilku dřív. V úterý už většina lidí nasedla do kolotoče pracovního týdne. Středa a čtvrtek jsou jeho další zastávky. Ale na odpověď na čtvrtetní telefonát se možná v hektickém pátku nenajde čas.

Follow-up

Follow-up je, když pár dnů po rozeslání tiskové zprávy volají lidé novináři a ptají se, zda ho zpráva zaujala a zda ji použije pro svůj článek.

Přestože novináři follow-up nemají rádi, je dobré ho dělat (samozřejmě s mírou)

Na co se při follow-up zeptat

1. Na to, zda ho zpráva zaujala
2. Zda si myslí, že je to vhodná zpráva pro jeho médium
3. Zda nepotřebuje další informace, obrázek apod.
4. Můžeme se zeptat, zda dokáže odhadnout, kdy případný článek vyjde

Kontakt s novináři

Menší firmy komunikují třeba jenom s dvacítkou novinářů, střední jich mají v databázi zhruba stovku.

Nemá cenu udržovat kontakt se všemi lidmi v jedné redakci. Má ale cenu oslovovat nezávislé autory, kteří přispívají do několika různých médií.

Běžná konvence adresy

Půjde většinou o tyto varianty:

1. jmeno.prijmeni@nazevmedia.cz
2. j.prijmeni@nazevmedia.cz
3. jprijmeni@nazevmedia.cz
4. prijmeni@nazevmedia.cz

Další variantou za zavináčem (znak @) je název vydavatelství.

Toto je nouzové a experimentální řešení. Nakonec ale bude stejně nutné, abychom nakoupili všechny noviny a časopisy, se kterými chceme komunikovat, prohlédli si jejich weby a ručně z nich získali ty pravé osobní kontakty. (Pospíšil, 2002)

3.2.3. Tisková konference

Důvody pořádání tiskové konference

1. Chceme oznámit důležitou věc a samotná tisková zpráva nestačí.
2. Věříme, že tato důležitá věc bude zajímavá pro co nejširší okruh médií.
3. Tato informace zaujme novináře natolik, že z tiskové konference vytvoří nějaký mediální výstup.

Plánování a organizování tiskové konference

Tiskové konference bychom měli plánovat dostatečně dopředu. Dáváme tak novinářům možnost, aby si zorganizovali svůj čas a skutečně přišli. A my si včas můžeme ověřit, zda přijdou. Nejlepší je vědět o chystané akci týden dopředu. Pokud se stane, že pozvánka dorazí na stůl odpovědného redaktora den před akcí, už může být pozdě. Ani opačný extrém není dobrý, proto pozvánky rozesíláme nanejvýš 14 dní před datem konání konference.

Stále asi polovina pozvánek na tiskové konference chodí do redakcí poštou, ve fyzické podobě na papíře. Pokud má pozvánka formu dopisu, dobrý papír s větší gramáží a vlastnoruční podpis zvýší důvěryhodnost.

Spolu s fyzickou podobou pozvánky rozesíláme i pozvánku v elektronické formě.

Potvrzení účasti

V každém případě vyzveme v pozvánce novináře, aby nám účast potvrdili. Stačí potvrzení e-mailem. Je dobré, když zatelefonujeme den nebo dva před konáním konference ostatním novinářům a zjistíme, zda mají v úmyslu zúčastnit se konference.

Obsah pozvánky na tiskovou konferenci

- 1) Firma, která tiskovku pořádá
- 2) Den a hodina konání
- 3) Co se na konferenci oznamuje
- 4) Jaké osoby se konference zúčastní (jméno a funkce)
- 5) Místo konání (město, ulice, objekt, místnost)
- 6) Pokud je to méně známé místo, tak dopravní spojení MHD a autem
- 7) Případně i mapka (obrázek nebo odkaz na web)
- 8) Pokud chystáme nějaké větší občerstvení, tak jeho forma
- 9) Prosba o potvrzení účasti e-mailem, telefonem, faxem
- 10) Do kdy potvrdit účast
- 11) Pokud je některá z osob mimořádně známá a zajímavá, i její stručný životopis

Termín pro tiskovou konferenci

Nejméně akcí se koná v pátek. Pořádání konferencí v tento den je zcela neobvyklé a nedoporučuje se. Více konferencí se koná v pondělí. Jde o nejkldnější den a doporučuje se.

Hodina

Devátá hodina je nejranější termín tiskové konference. Raději se ale volí pozdější čas. 9.30 nebo 10.00 je ideální dobou. Zvat novináře na konferenci později než v 16.00 se také nehodí.

Místo konání

Až 80% tiskových konferencí se v České republice koná zásadně a jedině v Praze. Kolem 10-15% v Brně, ale to především z důvodu zde probíhajících veletrhů.

Důvody pro konání konference kdekoliv mimo Prahu:

1. Mimořádný důvod
2. Mimořádná „mediální síla“
3. Mimořádný motivátor v podobě exkluzivního místa konání konference
4. Chceme-li cíleně oslovit regionální média

5. Chceme-li cíleně oslovit celoplošná média, která sídlí mimo Prahu

Sídlo instituce

Nejlevnější variantou, ne moc často využívanou (v případě státní správy a samosprávy naopak využívaná téměř vždy) je místem konání konference sídlo instituce.

Občerstvení

Je zvykem, není ale nutné.

Zásady pro podávání občerstvení:

1. Nealkoholické nápoje (minerálka) a dostatek kávy.
2. Pokud pořádáme konferenci ráno a chceme podávat snídani, podáváme ji od samotného začátku, nikoliv až po všech prezentacích.
3. V čase oběda (11.00 až 14.00) nepořádáme tiskové konference bez jídla. Pokud nemáme občerstvení připraveno, dáme jim čas, aby se mohli občerstvit sami.

Organizace tiskové konference

Příchozí novináře požádáme o vizitku a zároveň si jejich příchod značíme do připraveného archu. Zvykem je podepsat se.

Pozveme také fotografa a ještě týž den odpoledne rozešleme účastníkům konference fotografie.

U opravdu významné akce si najímáme profesionálního řečníka. Zahájí tiskovou konferenci, bude předávat slovo jednotlivým řečníkům a na konci bude řídit sekci otázek a odpovědí.

U všech ostatních konferencí si vystačíme s našimi zaměstnanci.

Vhodným počtem jsou dva až tři řečníci mimo toho, kdo konferenci vede. Větší počet lidí by se ani nemusel dostat ke slovu.

Nesmíme zapomenout na dobře viditelné cedulky se jmény řečníků, případně i s jejich pracovními funkcemi. Na začátku konference by měl mluvčí řečníky představit.

Delší a složitější prezentace promítáme. Prezentaci si připravíme v nějakém programu, nejčastěji Microsoft Power Point. Pokud jsme k prezentaci použili tento

program, účastníci by měli hned na úvod dostat všechny prezentace vytištěné v podobě vhodné pro vepisování poznámek.

Doba trvání přednášky by měla být stanovena tak, že jeden řečník bude mluvit maximálně 15 minut. Oficiální část tiskové konference má ideální délku půlhodiny, hodina je maximum.

Nakonec nesmíme zapomenout na prostor pro otázky a odpovědi. Vyhradíme mu asi 10-15 minut, i když jsou další otázky, ukončíme dotazy po uplynutí této doby. Zbytek informací se novináři dozví v neformální části tiskové konference.

Po skončení oficiální části následuje neformální část tiskové konference s občerstvením a debatou v kuloárech. Podle množství novinářů a občerstvení může trvat asi 10-60 minut.

3.3. Informační a komunikační technologie

Informační a komunikační technologie mají pro veřejnou správu velký význam. Stále větší část veřejnosti má zájem a možnost vyřizovat své záležitosti přes internet, přičemž internetové stránky měst a obcí patří mezi nejčastěji navštěvované informační zdroje.

3.3.1. Informační systémy měst a obcí

Na radnici se můžeme setkat s jistým stupněm počítačového a programového vybavení vytvářejícího informační systémy k podpoře veřejné správy. Jde například o vedení registrů (evidence obyvatel, adresy, organizace), matriky (narození, sňatky, úmrtí), o přípravu voleb, evidenci dokladů (občanské průkazy, cestovní doklady), evidenci nemovitostí, správu majetku, spisovou službu (evidence dokumentů), geografický informační systém (mapy), stavební úřad, živnostenský úřad, sociální agendu, ekonomiku obce (rozpočet, místní poplatky, mzdy), přestupky, zveřejňování informací o činnosti orgánů samosprávy atd.

Městský úřad Třešť

Evidence obyvatel

MěÚ Třešť používá pro evidenci obyvatel program Windows od firmy Gordic. Po otevření tohoto programu si můžeme vybrat, zda chceme určitou osobu vyhledat podle jména nebo adresy. Pokud známe jméno a příjmení osoby použijeme vyhledávání podle jména. Vyhledávání podle adresy je využíváno, pokud chceme například zjistit, kolik osob na dané adrese bydlí (toto vyhledávání se využívá převážně pro účely sociálního odboru).

Také je zde tzv. mrtvá evidence. Jsou zde uvedeni zemřelí a odhlášení obyvatelé.

Po tom, co zadáme údaje, které známe, se objeví rodné číslo, jméno a příjmení, datum narození a trvalý pobyt osoby, kterou hledáme. Po kliknutí na jméno se objeví karta občana. V kartě občana nalezneme další údaje týkající se této osoby. Například údaje o rodičích, dětech, dosažené vzdělání.

Evidence dokladů

Kompletní evidenci dokladů vede v informačním systému ministerstvo vnitra ČR.

MěÚ Třešť vede žádosti o občanské průkazy a cestovní pasy pouze ručně. Nemá žádný program vhodný pro tuto evidenci. Příjem žádostí je zapisován do knihy. Je zde uvedeno číslo žádosti, jméno a příjmení, rodné číslo, adresa žadatele, místo, kde byla žádost podána, datum, kdy byla žádost odeslána k dalšímu zpracování, kdy byl přijat nově vyhotovený doklad, kdy si ho majitel vyzvednul. V některých případech také výše pokuty a číslo bločku.

Tato forma evidence žádostí o občanské průkazy a cestovní pasy je zatím dostačující, neboť množství přijímaných žádostí není tak velké. Přesto bych se zamyslela nad tím, zda by nebylo vhodné informovat se o programech, které se na tento typ evidence zaměřují.

Matrika

Od 1. 1. 2006 je povinnost vést matriční záznamy pomocí počítačového programu. Matrika MěÚ Třešť provádí legalizaci (ověření podpisu) a vidimaci (ověření opisu). V její kompetenci je také vyřizování žádostí o výpis z Rejstříku trestů. Do nedávna musel občan vyplnit žádost o výpis, úředník poté ověřil správnost údajů uvedených v písemné žádosti podle originálu platného osobního průkazu (občanský průkaz, cestovní pas, průkaz o povolení pobytu cizince, vojenský průkaz, řidičský průkaz apod.), opatřeného fotografií. Pracovník úřadu po ověření opatřil žádost o výpis úředním razítkem a vyznačil typ osobního dokladu, jeho číslo, datum a podpis. Žádosti se poté zasílali do Prahy a občan obdržel výpis během 14 dnů. Tohoto zdlouhavého procesu se dnes využívá jen výjimečně. Výpis z Rejstříku trestů obdrží občan během pár minut díky Czech POINTu (viz. kapitola 2.3.6.)

3.3.2. Informování prostřednictvím mobilních telefonů – SMS

V dnešní době se hojně rozšířily moderní technologie. Důležité informace se např. mohou rozesílat přes internet na mobilní telefony občanů. Předpokladem je, že občané budou mít o tuto službu zájem a svěří nám své telefonní číslo. (Jelínková aj., 2002)

Městský úřad Třešť

Turistické informační centrum zajišťuje rozesílání SMS zpráv na mobily občanů, kteří mají o tento způsob informování zájem.

Rozesílají se například informace o programu kina Máj nebo důležitá upozornění, která mohou zasáhnout do života obyvatel (dočasné vypnutí proudu z důvodu technické údržby nebo dočasné zastavení přívodu vody do domácností). O tuto formu informování je z řad obyvatelstva velký zájem.

3.3.3. Informace na internetu

Webová prezentace města nebo obce se už stává samozřejmostí. Jde o důležitý zdroj informací oslovující i mladší věkové skupiny občanů.

3.3.4. Elektronická pošta

E-mail má ve srovnání s tradičními poštovními službami celou řadu předností:

- 1) rychlost (okamžitý přenos zpráv bez ohledu na vzdálenost)
- 2) cenová dostupnost (závisí na druhu připojení a dělbě nákladů mezi odesílatele a příjemce)
- 3) efektivnost (například současné odeslání zprávy více příjemcům)
- 4) jednoduchost (například tematické třídění zpráv, automatizované sestavování odpovědí)

Ke zvýšení jistoty, že adresát obdržel elektronickou poštu, můžeme od něj vyžadovat potvrzení o příjmu sdělení.

3.3.5. Elektronický podpis

Elektronický podpis umožňuje elektronickou komunikaci mezi úřadem a občanem nebo podnikatelem.

Pro používání elektronického podpisu ve veřejné správě musíme získat kvalifikovaný certifikát, který vydávají tzv. akreditované certifikační autority. Certifikát je datový soubor vystavený po ověření totožnosti žadatele a předávaný například na disketě.

Elektronický podpis je obdobou běžného podpisu. Třemi hlavními funkcemi elektronického podpisu jsou:

- 1) identifikace odesílatele (příjemce si může být jist, kdo je odesílatelem)
- 2) integrita zprávy (každá změna obsahu zprávy po jejím podepsání je zjistitelná)
- 3) nepopiratelnost (odesílatel nemůže odmítnout autorství, protože použití jeho certifikátu je pouze v jeho moci)

3.3.6. Czech POINT

Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál, tedy Czech POINT je projektem, který by měl zredukovat přílišnou byrokracii ve vztahu občan – veřejná správa. Czech POINT slouží jako asistované místo výkonu veřejné správy, umožňující komunikaci se státem prostřednictvím jednoho místa tak, aby „obíhala data ne občan“. Cílem projektu Czech POINT je vytvořit garantovanou službu pro komunikaci se státem prostřednictvím jednoho universálního místa, kde bude možné získat a ověřit data z veřejných i neveřejných informačních systémů, úředně ověřit dokumenty a listiny, převést písemné dokumenty do elektronické podoby a naopak, získat informace o průběhu správních řízení ve vztahu k občanovi a podat podání pro zahájení řízení správních orgánů. Jde tedy o maximální využití údajů ve vlastnictví státu tak, aby byly minimalizovány požadavky na občany.

Projekt Czech POINT přináší značné ulehčení komunikace se státem. V některých situacích bude stačit dojít pouze na jeden úřad. V konečné fázi projektu by občan mohl své záležitosti vyřizovat i z domova prostřednictvím internetu.

Czech POINTy jsou v současné době rozšířeny na více než 3 000 obecních a krajských úřadech, vybraných pracovištích České pošty, zastupitelských úřadů, kancelářích Hospodářské komory a také v kancelářích notářů.

Co poskytuje Czech POINT

- Výpis z Katastru nemovitostí
- Výpis z Obchodního rejstříku
- Výpis z Živnostenského rejstříku
- Výpis z Rejstříku trestů
- Přijetí podání podle živnostenského zákona (§ 72)
- Žádost o výpis nebo opis z Rejstříku trestů podle zákona č.124/2008 Sb.
- Výpis z bodového hodnocení řidiče
- Vydání ověřeného výstupu ze Seznamu kvalifikovaných dodavatelů
- Podání do registru účastníků provozu modulu autovlaků ISOH
- Výpis z insolventního rejstříku
- Czech POINT E-SHOP – výpisy poštou

Městský úřad Třešť

Městský úřad Třešť poskytuje v současné době prostřednictvím Czech POINTu výpisy z Katastru nemovitostí, z Obchodního rejstříku, z Živnostenského rejstříku a výpisy z Rejstříku trestů.

V době, kdy byl tento projekt spuštěn, docházelo k problémům s tímto terminálem. Pracovníci úřadu se často nemohli buď vůbec přihlásit do tohoto systému, nebo načtení požadované stránky trvalo příliš dlouho (někdy i 15 minut). Nutno podotknout, že vina nebyla na straně úředníků. Postupem času tyto problémy vymizely.

3.3.7. Stránky měst a obcí

Stránky měst a obcí se stávají tím nejlepším, co může český uživatel na internetu nalézt jak po stránce obsahové, tak po stránce grafického provedení.

Dokonce se pořádá i soutěž o nejlepší internetovou stránku města, obce a regionu Zlatý erb. Podmínkou příznivého hodnocení se stává i splnění požadavků uložené městům a obcím zákony a standardy. (Jelínková aj., 2002)

Městský úřad Třešť

Po zadání internetové adresy www.trest.cz se objeví úvodní stránka města. Na této úvodní stránce se můžeme rozhodnout, zda hledáme informace, které se týkají obyvatel města nebo chceme město navštívit a zjistit, která zajímavá místa zde můžeme navštívit.

V levé části obrazovky jsou následující odkazy: historie, betlémy, tip na výlet, plán města, doprava, zdravotnictví, služby, město Třešť, orgány města, městský úřad, adresář MěÚ, diskusní fórum, úřední deska, dokumenty, ekonomika obce, veřejné zakázky, školství, kultura, sport, spolky, pečovatelská služba, technické služby, Naše město, bulletin, fotobanka, mikroregion, zahraniční styky.

Myslím si, že tyto stránky jsou zpracovány velmi přehledně a každý zde může snadno najít informace, které potřebuje.

Jediné co zde může někomu chybět – především ale novinářům – jsou tiskové zprávy a informace o tiskových konferencích.

3.3.8. Skupinové diskuse

Skupinové diskuse (tzv. elektronické konference) umožňují jednoduchou skupinovou komunikaci. Diskutovat můžeme buď přes webové stránky (příspěvek je zapisován do formuláře na webové stránce, zobrazován je rovněž na stránce spolu s ostatními příspěvky), nebo elektronickou poštou (příspěvek se po zaslání na určenou elektronickou adresu následně rozesílá na adresy účastníků konference). Konference mohou být moderované (moderátor rozhoduje, které příspěvky se v konferenci objeví a řídí diskusi) nebo není jejich obsah nijak ovlivňován. Mohou být otevřené (číst a psát příspěvky může kdokoliv), nebo uzavřené (správce konference určuje, kteří příspěvatelé mohou příspěvky číst nebo vkládat).

3.4. Efektivní komunikace

Efektivní komunikaci nazýváme často funkční nebo také kvalitní komunikací. Kvalitní komunikace spoluvytváří celkovou kvalitu našeho života. Protikladem této komunikace je komunikace dysfunkční. Jedná se o agresivní promluvy, lhaní, simulace aj. Tato komunikace nenaplnuje funkci informovat, pobavit apod. Lidé v sociální, kulturní a geografické izolaci, jedinci žijící samotářsky, ti, kdo žijí dlouhodobě s partnerem, který komunikuje dysfunkčně (s duševní poruchou, péče o senilního prarodiče), mladé ženy na mateřské dovolené, odkázané několik let pouze na vztah k dítěti, ti všichni snadno strádají nedostatkem kvalitní lidské komunikace. Někdy se u nich mohu dostavit vztahové nebo řečové poruchy. Pokud je člověk nepřetržitě vystaven nezdravé komunikaci po dlouhou dobu, zanechává to stopy v jeho mysli, komunikace ovlivňuje poznávání, posuzovací procesy, preference. Zřejmě je deformace slovníku při dlouhodobém pobytu v uzavřené skupině (vězení, kasárna, parta, náboženská sekta, internát, vysokoškolské prostředí, sportovní klub).

Nezdravá komunikace silně působí na vegetativní děje v našem organismu (z hrozby se nám svírá žaludek, z neblahého tušení se rozbuší srdce). Je známo, že zdravá komunikace blahodárně působí na průběh většiny tělesných onemocnění. U některých nemocí je komunikaci připisován dokonce rozhodující vliv na stabilizaci stavu nemocného (roztroušená skleróza).

3.4.1. Charakteristiky zdravé komunikace

Bezprostřednost reakce (kontingence reakcí)

Komunikující neodkládá odpověď a reaguje ihned. Malý časový odklad ale nemusí být vždy na závalu. Na druhou stranu, časté odkládání reakcí (odklady hodinové nebo několikadenní, mlčení, únikové tendence), kdy nevíme, co si o sdělení adresát myslí a jak se cítí, vede k poruchám momentálního kontaktu i vztahu.

Kognitivní přizpůsobování

Jedná se o přizpůsobování stanoviskům, slovníku a také mimoslovnímu repertoáru druhého. Se všemi nemůžeme mluvit stejně. Musíme měnit a přizpůsobovat náš momentální stav poznání. Kognitivní přizpůsobování je nutné a můžeme ho přirovnat k neustálému biologickému a sociálnímu přizpůsobování měnícím se podmínkám života. Neznamená ani názorovou nepevnost, ani snadnou ovlivnitelnost našich přesvědčení.

Zájem o druhého

Signalizujeme nejen zájem o sdělení, ale také o komunikačního partnera. Náš zájem dáváme najevo, když:

- pozorně nasloucháme
- jsme trpěliví
- náš pohled je přátelský
- náš hlas je přátelský
- signalizujeme uznání za drobný pokrok v komunikaci, povzbuzujeme
- jsme zaangažováni („zaníceni“ pro sdělení)

Zájem projevujeme při komunikaci tváří v tvář také kontaktem z očí do očí. Listujeme-li dokumenty, něco hledáme nebo vaříme kávu při komunikaci s druhým, jedná se o drobné signály nezdravé komunikace. Tyto signály mohou prozrazovat nezájem o druhého, jako o osobu, nezájem o obsah komunikace, podceňování významu komunikace, nenaladěnost nebo nepřípravenost.

Reciprocita

Princip vzájemnosti, synchronie, reciprocity zakládá zdravě vyvážený dialog i komunikaci ve skupině. Každý má možnost vyjádřit se přibližně stejnou měrou. Je velmi důležité, aby měl každý možnost vzájemné spolupráce komunikace, aby jeho

příspěvky nebyly diskvalifikovány např. tím, že ho druhý neposlouchá nebo že ho nenechá domluvit.

Humor

Přítomnost humorných momentů a žertování pomáhá fixovat komunikované obsahy lépe, než když převládá pouze vážnost a informace jsou předávány jen věcně. Humor může být ovšem také neadekvátní, přehnaný, šibeniční, černý, vulgární nebo křečovitý. Může nabýt podoby uštěpačných poznámek nebo může diskvalifikovat přítomnou osobu.

Zacházet s humorem tak, abychom nebyli pro smích v očích druhých my sami, vyžaduje určitý stupeň sociální inteligence (takt), schopnost odhadnout situaci, posoudit naladění partnera.

„Třikrát ne“

Druhé bychom neměli zahrnovat nadbytkem požadavků. Adresát může nabýt dojmu, že na všechny požadavky nebude stačit a tak na některé raději zapomene.

Druhého bychom neměli zahrnovat přílišnou kritikou. Také zde se spustí obranný mechanismus, a to už při druhé nebo třetí výtce. Dobré je, zacílit výhrady na jedinou věc.

Třetí „ne“ platí vyjadřování zklamání. Vyjádřit zklamání samozřejmě můžeme. Neměli bychom ho ale podrobně rozebírat, neustále připomínat a dramatizovat.

Podpora vývoje a flexibility

Zdravou komunikaci charakterizuje její otevřenost, možnost navázat na přerušený hovor, neuzavírání perspektivy, možnost pokračovat. Druhým rysem je podpora dalšího vývoje účastníků.

Konzistence interakcí

Snažíme se jednat konzistentně, tj. obdobně tomu, jak jsme už předtím jednali. Dodržovat směr. Zažijeme-li zdravou komunikační výměnu, po které jsme se partnerem rozešli v dobrém, s úsměvem, posílení ve svém vývoji a dozvíme-li se po čase, že nás partner po našem odchodu pomluvil, pak jeho interakce s námi nebyla konzistentní. Při další komunikační výměně už budeme vědět ze zkušenosti, že jde o člověka, kterému není radno věřit.

Pozitivní komunikace

Pozitivní komunikace je efektivnější. Téměř každý výrok zformulovaný v záporu nebo ten, který nese záporné hodnocení, je možné přeformulovat tak, aby zněl pozitivně. Vyžaduje to trénink a nácvik, ale je možné se tomu naučit. (Vybíral, 2000)

3.4.2. Kritéria psychického zdraví

- zájem o sebe
- sociální zájem
- autoregulace (stav, ve kterém jedinec nepožaduje podporu nebo útěchu od druhých, jedná na vlastní zodpovědnost)
- vysoká frustrační tolerance
- flexibilita
- akceptace nejistoty
- alespoň jedna tvořivá činnost
- vědeckost myšlení (rozumnost, jedinec zvažuje cíl, následky atd.)
- sebeakceptování
- ochota riskovat
- dlouhodobě zaměřené potěšení
- realismus

- zodpovědnost za vlastní případné poruchy

3.4.3. Vlastnosti zdravě komunikujícího jedince

- pozitivně vidí sám sebe, věří si
- dokáže být, vždy podle dané situace, jak empatický, tak neústupný, umí být vstřícný i odměřený
- není rivalizující typ, což nevylučuje náročnost kladenou na sebe
- umí pracovat na tvorbě kompromisu
- ustoupí-li, neobviňuje
- hodnotí teprve tehdy, až si vyslechne celou informaci (umí pozorně naslouchat)
- je otevřený změnám a rozmanitosti názorů
- nediskvalifikuje ani ve vztahové, ani ve věcné rovině
- umí komunikaci řídit, regulovat její směr a strukturovat ji
- umí neutralizovat konflikty, kolize a napětí nebo jich tvořivě využít
- nezamlouvá, neodbíhá, nemlží
- sám se umí uměřeně „odhalit

Rozdíly v neverbální komunikaci funkčních a dysfunkčních dvojic

ukazatele komunikace	funkční vztah	dysfunkční vztah
oční kontakt	60 - 90% z celkové doby hovoru	ojedinělé
tón hlasu	vyjadřuje vstřícnost a zájem	nezúčastněný nebo podrážděný
držení těla	uvolněné	spíše strnulé
motorický neklid	absence	častý a výrazný
projevy rukou	přiměřená gestikulace	neklid, mnutí, poklepávání
vztah mezi verbální a neverbální složkou	převažuje soulad	časté diskrepance

Tabulka 1: Rozdíly v neverbální komunikaci funkční a dysfunkčních dvojic: Vybíral, 2000

Rozdíly ve verbální komunikaci funkčních a dysfunkčních dvojic

ukazatele komunikace	funkční vztah	dysfunkční vztah
potřeba komunikace	adekvátně saturována	nespokojenost s časem věnovaným komunikace
otevřená komunikace pocitů	vítaná oběma	sdělování pouze negativních pocitů
přítomnost generalizovaných výroků	ojediněle	často
humor	často	ojediněle
intruze	absence	časté "skákání do řeči"
výroky snižující hodnotu druhého	absence nebo ojediněle	časté osočování a obviňování, připisování negativních úmyslů
kontextová jasnost	jasný a srozumitelný kontext jednotlivých sdělení	"zamlžená", méně čitelná komunikace: partner přesně neví, o čem druhý hovoří
charakter rozhovoru	vyváženost vstupů, schopnost setrvat u jednoho tématu, reciprocita	výslechový dialog, ulpívání na tématu, komunikace zahlcená střídajícími se tématy
akceptace odlišných názorů	akceptace	neochota akceptovat

Tabulka 2: Rozdíly ve verbální komunikaci funkčních a dysfunkčních dvojic: Vybíral, 2000

Městský úřad Třešť

Na MěÚ v Třešti mi bylo umožněno, abych si vyzkoušela osobně přímý kontakt s občany.

Po dobu dvou týdnů jsem vybírala poplatky za odvoz komunálního odpadu a poplatky za psy.

Mohu konstatovat, že komunikace s většinou občanů probíhala bezproblémově.

Komplikace se objevily u skupiny lidí, kteří mají syna nebo dceru ubytované přes týden na kolejích nebo na internátu a musí za ně odvoz odpadu také zaplatit (platí

polovinu z celkové částky po předložení potvrzení o ubytování). Problémy se také vyskytli s občany, jejichž potomci bydlí trvale v jiném městě, ale trvalý pobyt mají stále v Třešti. Podle vyhlášky se zde platí odvoz odpadu na osobu a vychází se z aktuální evidence obyvatelstva.

Tyto občany bylo třeba informovat, že postupujeme podle vyhlášky schválené zastupitelstvem města. Pokud se s tímto konstatováním nespokojí, je odkázán na pracovníky technického odboru, kteří odvoz odpadu zajišťují.

Důležité je zachovat v těchto situacích rozvahu a v žádném případě na občana nezvyšovat hlas nebo se k němu chovat jiným nevhodným způsobem. Je třeba si uvědomit, že tu nejsou občané pro nás, ale my pro občany.

Některým lidem je těžké vysvětlit, že postupujeme podle vyhlášky města nebo podle zákona.

Například při podávání žádosti o občanský průkaz. Několikrát jsem byla svědkem toho, kdy fotografie, kterou žadatel přinesl, neodpovídala stanoveným požadavkům. Občané předkládali fotografie ze starého občanského průkazu (min. 10 let staré) nebo byli vyfoceni ze 3/4 profilu.

Pracovník úřadu toto žadateli oznámil a sdělil mu, že pokud pošle tuto fotografii, tak bude žádost vrácena zpět a žadatel se bude muset v každém případě vyfotit znova. Občan toto nařízení obvykle uzná. V opačném případě podává stížnost, která je nepříjemná pro obě strany. Tuto situaci pracovník řeší většinou následujícím způsobem. Oznámí žadateli, že není kompetentní měnit dané rozhodnutí a je povinen stejně jako občan respektovat platné směrnice.

Pokud žadatel přesto vyžaduje přijetí fotografie, pracovník ji přijme a odešle. Žádost je pak vrácena s odůvodněním, že fotografie neodpovídá stanoveným požadavkům. Další setkání s takovým žadatelem je velice náročné. Úředník je vystaven silné stresové zátěži, na kterou je třeba se připravit posilováním psychické odolnosti.

4. Závěr

Komunikace je základem vztahů mezi lidmi. Setkáváme se s ní neustále ve všech oblastech života. Měly bychom se tedy naučit komunikovat s lidmi kolem nás. Není to vždy jednoduché, ale pokud se nám to podaří, usnadníme si tím částečně i naše soužití s okolím.

Městský úřad v Třešti je organizace, která velmi dobře plní svou funkci. Občané jsou dostatečně informováni o všem, co se v obci děje a o věcech, které se jich bezprostředně týkají. Informace mohou získat na internetových stránkách města, v měsíčníku Naše město nebo prostřednictvím informačních vývěsních skříněk.

Rezervy se ale objevují v počítačovém a programovém vybavení MěÚ v Třešti. Někteří zaměstnanci nemají odpovídající programové vybavení k výkonu své práce. Problémem je i počítačové vybavení. Každý zaměstnanec má svůj vlastní počítač, ale pokud by se s tímto počítačem něco stalo, není možnost ho okamžitě nahradit jiným.

Také technický stav informačních vývěsních skříněk je alarmující.

Seznam použité literatury

1. De Vito, Joseph. Základy mezilidské komunikace. 1.vyd. Praha:Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8
2. Erneker, Jaroslav. Sociální komunikace ve veřejné správě. 1.vyd. Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. ISBN 978-80-86708-47-8
3. Fexová, Ivana. Společenská komunikace se zaměřením na praxi v ekonomické sféře. Jihlava:Vyšší odborná škola Jihlava, 2003. Skripta
4. Foret, Miroslav. Marketingová komunikace. 1.vyd. Praha:Computer Press, 2004. ISBN 80-7226-811-2
5. Jelínková, Milena aj. V demokracii vzájemně komunikujeme. In Příručka člena zastupitelstva. Praha:VCVS ČR, 2002
6. Krejčová, Hana. Absolventská práce. Jihlava, 2005.
7. Nekonečný, Milan. Sociální psychologie. 1.vyd. Praha:Academia, 1999. ISBN 800-200-0609-7
8. Nový, Ivan. Sociologie pro ekonomy. 1.vyd. Praha:Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-988-8
9. Pospíšil, Pavel. Efektivní Public Relation a Marketing Relation. 1.vyd. Praha:Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6
10. Vybíral, Zdeněk. Psychologie lidské komunikace. 1.vyd. Praha:Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení)

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád

Ministerstvo vnitra ČR <http://www.mvcr.cz>

Město Třešť <http://www.trest.cz>

Přílohy

příloha č.1	Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě
příloha č.2	Zápis ze zasedání zastupitelstva města Třešť
příloha č.3	Naše město
příloha č.4	Tiskopis Městského úřadu v Třešti
příloha č.5	Vizitka Městského úřadu v Třešti