Komunikace lesnického sektoru a práce s médii

RNDr. Marcel Riedl, CSc.

2019

TENTO MATERIÁL VZNIKL S PODPOROU PROJEKTU NAZV KOMUNIKACE JAKO NÁSTROJ HARMONIZACE POTŘEB SPOLEČNOSTI A LESNICKÉHO SEKTORU QK1920272

I. KOMUNIKACE S MÉDII

1. Úvod

Informační společnost

Svět, ve kterém žijeme, je obecně nazýván informační společností. Informace se tak stala vzhledem k rozvoji informačních technologií a globalizačním tendencím jednou z nejdůležitějších deviz. Média dnes patří k nejvlivnějším prvkům společnosti. Informační prostředky více a více ovlivňují názory, postoje, koupěschopnost a obecně chování společnosti i specifických cílových skupin.
Řada lidí na různých postech považuje novináře za zdroj problémů. Domnívají se, že je lépe novinářům a komunikaci s médii jako takové se vyhýbat a zabránit tak případným konfliktům. Takový přístup s sebou však nese četná rizika a ve svém důsledku může ty, kteří ho uplatňují, nakonec velmi poškodit. Nejhorší variantou takového chování je sebevražedná kombinace taktiky chování „mrtvého brouka" s agresivními výpady proti novinářům. Takový přístup se zpravidla objevuje u těch, kteří si myslí, že nejlepší je se novinářům obloukem vyhnout a ke komunikaci s nimi jsou přinuceni až pod tlakem okolností – zpravidla nějakého problému, který nejde ututlat. Zaručeným výsledkem takového chování je negativní postoj novinářské obce a tomu odpovídající názory, které se odrážejí v konkrétních mediálních výstupech. Důsledky jsou pak katastrofální.

Proč musí lesníci a vlastníci lesů aktivně komunikovat s veřejností a novináři

Lesnictví patří svými sociálně ekonomickými a ekologickými parametry mezi nejvýznamnější odvětví v naší zemi. Lesní hospodářství dnes není jen producentem dřeva, ale především klíčovým oborem při péči o lesy jako základního ekosystému krajiny a významného faktoru reprodukce zdravého životního prostředí. Požadavky společnosti na rozvíjení mimoprodukčních funkcí lesa jsou součástí přijaté státní lesnické politiky a Národního lesnického programu.
Lesníci a vlastníci lesů proto musí reagovat na společenskou objednávku nejen šetrným obhospodařováním lesů a jejich přiměřeným využíváním jako zdroje obnovitelné suroviny – dřeva, ale také přírodu jako celek aktivně chránit a pečovat o její druhovou rozmanitost.
Les s jeho mimoprodukčními funkcemi je lidmi vnímán jako veřejný statek. Hospodaření v lese je proto veřejností sledováno s daleko větší citlivostí, než je tomu u většiny ostatních hospodářských subjektů působících v jiných oborech. Proto se vlastníci lesů a lesníci nemohou obejít bez promyšlené a systematické komunikace s veřejností a tudíž s médii a novináři. Taková komunikace je předpokladem obnovení prestiže lesnické profese i uznání a respektování vlastnických vztahu k lesům.

Hlavní cíle komunikace lesníků a vlastníků lesů s veřejností

Strategickým dlouhodobým cílem komunikace je systematické formování důvěryhodného obrazu lesního hospodářství jako k přírodě přátelsky orientovaného a k lidem informačně otevřeného oboru, který šetrně využívá lesní ekosystémy jako zdroje obnovitelné suroviny – dřeva, a současně přiměřeně chrání jejich druhovou rozmanitost.

- Komunikace s veřejností ani s médii by neměla mít nahodilý charakter. Největší chybou je opožděně reagovat (zpravidla na negativní a často zkreslené informace).
- Smyslem otevřené a upřímné komunikace je získat na svoji stranu veřejné mínění.

- Cílem systematické a promyšlené komunikace je mj. „vychovávat a vzdělávat“ okruh novinářů, kteří problematice lesního hospodářství rozumí a vědí, kde mohou získat ověřené a odborně správné informace.

- Velmi důležitým cílem je v této souvislosti vytvořit mezi lesníky, odbornými lesními hospodáři, vlastníky lesů a novináři pracovní ovzduší pragmatické spolupráce a vzájemné důvěry a respektu.

Hlavní zásady mediální komunikace

Vystupování v médiích je jedním ze základních způsobů, jak si získat podporu veřejnosti. V našem případě, tj. lesního hospodářství, je podpora více než nutná. Nepřízeň médií a veřejnosti nás dokáže poškodit možná mnohem více než nedostatek peněz.

- Vaše vystupování proto musí být **srozumitelné a přesvědčivé**.

- Vystupování v médiích má své zákonitosti, které se odvíjejí od pozice lesnictví ve společnosti a systému práce médií. K médiím můžeme mít řadu výhrad, ale nemůžeme je změnit. Proto je lepší se naučit média pochopit, a svůj kontakt s novináři přizpůsobit jejich potřebám.

- **Neexistují špatné otázky novinářů, jsou jen naše špatné odpovědi.**

- Média jsou z nás schopna udělat zachránce národa a hvězdy stejně jako zločince a hlupáky bez ohledu na objektivní pravdu! i přes oprávněné výhrady k jejich práci se proto raději naučme kontaktu s nimi.

2. Základní pravidla komunikace s novináři

Nepovažujte novináře apriori za své nepřátele. Jejich hlavním cílem je získávat a zveřejňovat zajímavé informace. Nejlepší způsob, jak dobře komunikovat s novináři, je pomáhat jim k získání zajímavých informací (v souladu s cíli mediální komunikace) a vytvořit si s nimi přátelské mezilidské vztahy. Pokud dojde k něčemu negativnímu, je vždy lepší celou záležitost zveřejnit a okomentovat jako první.

- Novináři, kteří působí v médiích delší dobu, jsou více či méně odborníci zvyklí upravovat příslušný problém do zjednodušené formy, srozumitelné široké veřejnosti. Novinařina se od ostatních povolání obvykle liší tím, že se odehrává v daleko dramatičtějším pracovním tempu.

- Novináři mají většinou naspěch, jsou tlačeni nejen uzávěrkami, ale i tím, aby právě jejich informace byla exkluzivní nebo přinejmenším, aby ji přinesli jako první. Mají zkušenosti nejen s vyhledáváním informací, ale i s jejich stavbou, aby vypadaly co nejzajímavěji, až skandálně.

- Musíte proto vědět o nebezpečí, že poskytnutou informaci novináři zkrátí a zjednoduší. Nikdy nikoho nenechají tvrdit, že celá věc je složitá, chtějí výsledky pokud možno hned a tvrzení o složitosti problému považují za výmluvu.

- Novináři mají pocit, že požadované informace musí dostat, a zvláště tam, kde jde podle nich o veřejný zájem (a o ten jde u lesů vždy) vnímají odmítnutí velmi negativně a stejně tak je pak prezentují. Neposkytnutí žádaných informací či odmítnutí reakce na některá tvrzení považují novináři za důkaz, že dotazovaný „v něčem jede“.

- Novináři nesou velmi nelibě osobní útoky postavené například na větách: „tomu nemůžete rozumět“ nebo „vaše otázka nedává smysl“. Novináři se v takovém případě dokáží semknout, protože i ve velmi tvrdém konkurenčním prostředí se obvykle dobře znají, přátelí a jsou k sobě

solidární. Pokud proti nim někdo zaútočí, těžko přiznají svou chybu, ale naopak se spojí a společně přejdou do ofenzívy.

- Se zástupci sdělovacích prostředků nikdy nehovořte povýšeně, ale naopak vlídně, i když energicky a sebejistě. Ani příliš žoviální tón nepůsobí dobře - novináři v něm hledají snahu něco zakamuflovat, případně by vás považovali za hlupáka.
- Nikdy nevyhrožujte známostmi s řediteli a šéfredaktory, vlivnými kontakty, ani svým postavením. Fakt, že máte funkci a novinář je zaměstnancem, není rozhodující. Ani při osobním jednání vás nadřízený novináře většinou proti svému člověku nepodrží.
- Pokud máte pocit, že novinář bude psát vyslovené nesmysly, nikdy na něj předem neútočte výhrůžkami soudem. Snažte se mu v klidu vysvětlit, proč to tak není a doložte to fakty. Začít rozhovor slovy „já vás budu žalovat" je pro žurnalisty jasným důkazem, že mají pravdu, a článek napíší i bez vašeho vyjádření.
- Buďte vždy úderní obsahem svých slov, nikoli arogancí vůči novinářům. Musíte počítat s tím, že se k negativní kampani mohou připojit i jiná média. Novináři navíc od sebe články opisují a některý z nich může vaše vyjádření použít, aniž by se vás na to zeptal.
- Nikdy, ale skutečně nikdy, nepoužívejte frázi NO COMMENT!, a to ani v překladu do češtiny. Použití těchto slov se totiž rovná „vinen". Raději novinářům klidně a přesně vysvětlete, co vám brání požadovanou informaci sdělit.
- Jestliže některému redaktorovi slíbíte, že mu sami zatelefonujete nebo pošlete písemné vyjádření, dodržte to. Novináři to vnímají jako kladný charakterový rys a dokáží to ocenit. Naopak, pokud jim navzdory slibu prohlášení nedodáte, budou to vnímat velmi negativně.

3. Základní chyby při komunikaci s novináři

Řada chyb, kterých se lidé ve styku se sdělovacími prostředky dopouštějí, je způsobena snahou uplatňovat na novinářské prostředí a na novináře nároky, které například klademe ve společenském styku na komunikaci dvou partnerů, a donutit zástupce sdělovacích prostředků respektovat tyto zásady.

Vymáhání objektivity

Základní chybou, která je důsledkem nepochopení mediálního světa (světa zkratkovitého vyjadřování), je velmi frekventované vymáhání objektivity, kdy respondent důsledně od novinářů vyžaduje, aby se nedopouštěli mediálních zkratek, nevytrhávali informace z kontextu a neprezentovali problémy, které mají řadu rovin a nuancí, v černobílém podání. Útok na sdělovací prostředky pro neobjektivnost se v takovém případě vždy otočí proti jeho aktérovi. Proto je lepší přistoupit na způsob práce médií, než se nechat zatáhnout do boje, který nemůžeme vyhrát.

Odmítání komunikace

Častou reakcí, plynoucí z negativní zkušenosti s médii, bývá věta: „Když se s nimi nemohu bavit seriózně, nebudu se s nimi bavit vůbec". Jedná se o velmi zkratkovité jednání, především v době krizí. Proč není vhodné se v době krizí mediálnímu styku vyhýbat? Pokud odmítnete zúčastnit se mediální komunikace, hrozí vám, že:

- Novináři seženou informace, které odmítáme sdělit, z jiných zdrojů, často nepřátelsky zaměřených proti nám, a tedy získají pouze jednostranná stanoviska.
- Novináři se díky nedostatku informací zaměří na spekulace a dají průchod svému spikleneckému vidění světa a vytvoří naprosto nepřiměřený dojem o pozadí celé události.
- Novináři budou vnímat naše odmítnutí jako důkaz viny, jasný důsledek toho, že máme co skrývat, co zatajovat (Utíká před námi? Je to pravda – v něčem jede!).

Často si ale zcela přirozeně řekneme: *„K čemu ale vlastně s novináři komunikovat a snažit se, když nás ve finále stejně „napálí“, poškodí, námi poskytnuté informace zkreslí a zkarikují. Proč na jejich otázky přistupovat? Dopadne to ve finále všechno stejně.“*

Není to pravda. V mediální komunikaci totiž nejde ani tolik o vystižení skutečné pravdy, jako spíše o uhájení našeho image před veřejným míněním. Novinový článek nebo televizní reportáž není odrazem reality, je to ve většině případů literární nebo televizní dílo, které má své kladné a záporné hrdiny stejně jako seriály americké produkce. Pokud odmítneme tuto hru hrát, ztrácíme svoji šanci její scénář měnit ve svůj prospěch, byť často jen dílčím způsobem. Nejde o tuto samotnou hru, jde především o veřejné mínění, které jí bohužel vnímá jako realitu a veřejné mínění bychom měli ve styku se sdělovacími prostředky mít na paměti především.

4. Novináři – kdo jsou a co chtějí

Nemůžeme zvolit správnou a úspěšnou strategii v mediální komunikaci bez pochopení přání a tužeb novinářů, stejně jako nemůžeme být dobrým obchodníkem bez znalosti přání zákazníků..

Pracují ve stresu

Novináři většinou svou práci vykonávají v mnohem dramatičtějším pracovním tempu a pod větším psychickým tlakem než většina jiných osob. Odmítnou proto čekat na naši reakci, až se vrátí náš nadřízený ze služební cesty. V médiích vítězí ten, kdo je první. Proto po nás budou chtít informace dnes a nejlépe hned teď…

Novináři žijí ze dne na den

Jejich pracovní horizont je omezen několika hodinami nebo dny. Ve zpravodajství profesionální žurnalista uvažuje v perspektivě hodin, maximálně desítek hodin. Delší perspektiva je pro něj nereálná, protože v ní nelze předvídat běh událostí (zítra je další den, nové události, vraždy, havárie letadel).

Odborníci na jeden den

Novinář se na daný problém často stává odborníkem na jeden den – během několika desítek minut musí zjistit základní informace, proniknout do problematiky a získat základní informace pro argumentaci, ať jde o ekonomickou, zdravotnickou, politickou či kriminální kauzu. Pro reportéra tak jeho práce často znamená, že zatímco je dnes odpoledne odborníkem na zemědělství, zítra bude zase psát o problematice sbližování daňových sazeb Evropské unie.

Intelektuální a profesní filtr

Novinář je v komunikačním řetězci jakýmsi filtrem mezi naším profesním zaujetím danou věcí (hloubkou našeho ponoru do problému a znalostí všech nuancí a odstínů šedi) a zájmem široké veřejnosti. Té pak má z tohoto prostředí přednést srozumitelnou a stručnou informaci, která ji zaujme.

Sociální inteligence

Rozhodující vlastností pro žurnalistu a jeho úspěch v profesionálním životě je vedle určitého literárního talentu (netřeba rozsáhlého) a základů strategického myšlení především jedna vlastnost – silně rozvinutá sociální inteligence. Novinář se musí umět pohybovat mezi lidmi, vytáhnout z nich informace, umět odhadovat lidské motivace a charaktery, dávat si jednotlivé informace do souvislostí a fabulovat.

Ztotožnění se s vlastním médiem

Většina žurnalistů se ztotožňuje se svým médiem a jeho zájmy srdnatě hájí. i v tvrdém konkurenčním prostředí ale mezi médii většinou existuje novinářská solidarita.

5. Charakteristika mediální scény

Česká média

Můžeme sledovat značnou komercionalizaci českých médií jak ve stylu, tak v obsahu zpravodajství. Přesto v nich dosti často stále ještě setrvává předsevzetí o vlastní společensky prospěšné roli.

Oslabení věrnosti čtenářů jednotlivým deníkům

Zatímco 90. léta byla charakteristická silným konzervatizmem čtenářů, dnes se o zájem čtenářů bojuje ze dne na den. Čtenáři si zvykli vybírat na pultě z konkurence deníků podle denní nálady stejně jako u jiného zboží.

Boj o většinového čtenáře

Lidé začínají sdělovací prostředky, včetně novin daleko více vnímat spíše jako zdroj zábavy než jako zdroj seriózních informací.

Přechod k lifestylovému pojetí

Mediální sféra začíná reflektovat odklon zájmu čtenářů od „státotvorných“ a politických témat k námětům, které se týkají životního stylu společnosti, mají pro ně bezprostřední význam a promítají se do jejich životů. Tento posun je do značné míry ovlivněn nástupem interaktivních internetových médií a jejím výrazným jmenovatelem je přechod deníků do barvy. Důvodem tohoto posunu jsou logické změny priorit a životních návyků společnosti po revoluci a především hluboké strukturální změny v této oblasti v posledních letech.

Nízká právní vymahatelnost tiskových oprav

Právní rámec, který upravuje práva a povinnosti médií ve vztahu k objektům jejich zájmu, je stejně tristní jako celkový stav české justice, v některých ohledech dokonce horší. Vymahatelnost tiskových oprav je v českém právním prostředí otázkou dlouhého časového období, většinou několika desítek měsíců. Postihy za poškození dobrého jména se přitom pohybují většinou pouze v řádu několika desítek tisíc korun. Zákon neukládá povinnost autorizace rozhovoru, nevyžaduje po novináři explicitně dokonce ani sdělit respondentovi při telefonickém rozhovoru, že se jedná o rozhovor on record. Media jsou si tohoto právního vakua vědoma a podle toho také ke svým respondentům přistupují.

Kruhová obrana při vnějším útoku

Jestliže hovoříme o značně konkurenčním prostředí v českých médiích, které vytváří konkurenční vztahy mezi jednotlivými sdělovacími prostředky, jakékoliv příznaky konkurenčních vztahů končí při vnějším útoku proti novinářskému prostředí, ať se jedná o obvinění z neobjektivnosti, nebo trestní stíhání některého z novinářů, nebo jiný druh útoku, které lze vnímat či prezentovat jako „ohrožení

novinářských svobod“. Mediální sféra se v takových případech semkne okolo ohroženého pod heslem „Co ohrožuje jednoho, ohrožuje dobytá území nás všech“ a přejde společně do protiútoku. Nemůžete proto nikdy počítat při útoku proti jednomu sdělovacímu prostředku s podporou konkurence.

6. Prvky novinářského zájmu

Řada problémů, která při komunikaci se sdělovacími prostředky vzniká, je způsobena tím, že mluvčí nemají jasno, co média zajímá, často nevyužijí daný prostor tím, že komunikují informace, jež jsou pro novináře neatraktivní. Proto, abychom byli v konfrontaci s médii úspěšní, musíme umět nabídnout novinářům něco atraktivního.

Co média zajímá:

- **Negativní informace** – jakákoliv odhalení neetického, kriminálního jednání, lží mezi politiky a známými osobnostmi, nešťastné události, dramatické události a nebezpečné situace.
- **Konflikty** – konfliktní vyostřené situace mezi politiky, obchodními partnery, úředníky, výkonnými složkami a občany, rozpady partnerských vztahů mezi veřejně známými osobnostmi a jejich spory.
- **Silné příběhy** – jsou základem anglosaské žurnalistiky. „Hluboce lidský příběh“ je jednou z nejatraktivnějších forem informací v mediálním světě. Proto novináře zajímají silné, nevšední až bizarní příběhy.
- **Obecně veřejné** zajímavé informace – po jistém čase se česká média přestala bránit také medializaci pozitivních zpráv, pokud jsou veřejně zajímavé. Jedná se především o informace, které zajímají širokou veřejnost – ceny energií, vývoj platů, informace o zdraví, apod.

Co média nezajímá:

V této souvislosti je jasné, že média nezajímá nebo dokonce vůči vaší osobě negativně naladí, pokud začnete v komunikaci:

- **Argumentovat odbornými souvislostmi** – novináře nezajímají vysloveně úzce odborné nuance problému, taková informace je mediálně nepřenositelná.
- **Zahlcovat odbornými informacemi a událostmi** – v každém oboru je obvyklé, že člověk vpluje do jakéhosi mikrosvěta, ve kterém pro něj některé informace a události dostávají pro vnější svět nepochopitelnou a nepřiměřenou váhu. Pokud se však tento mikrosvět pokusí přenést a komunikovat prostřednictvím médií, novináři jeho snahy většinou velmi úspěšně zcenzurují a odfiltrují.
- **Přednášet** – odborná přednáška pro „hloupé“ novináře, kteří překrucují jistý odborný problém, je nejhorší cestou, kterou můžeme zvolit. Dokonce i pokud novinář přijme naoko svou roli vyučovaného ve styku s námi jako s panem profesorem, tím spíše ji později negativně promítne do svého postoje k nám v konečné medializaci.
- Svou komunikaci musíme značně přizpůsobovat potřebám médií a vnitřně cenzurovat některé informace. V zásadě platí, že **v komunikaci se sdělovacími prostředky musíme stále zvažovat, zda by daná informace zajímala našeho souseda.**

7. Formy komunikace s novináři

7.1. **OSOBNÍ ROZHOVOR**

- Požádá-li vás některý novinář o rozhovor, nejprve se seznamte s médiem, které zastupuje i s tím, ve kterém oddělení dotyčný pracuje. Každé médium upřednostňuje jiný typ informací, a to podle serióznosti a podle toho, na jaké cílové skupiny je zaměřeno. Rovněž vám může pomoci, když budete vědět, zda jde o novináře, který píše o regionálních tématech, nebo o reportéra, který se zabývá informacemi o zemědělství, ekonomice či jinou obecnější tématikou.
- Při domlouvání rozhovoru se pokuste zjistit, o co přesně má novinář zájem. Vůbec nevadí, když se novináře zeptáte, o čem konkrétně by rozhovor měl být. Máte na to právo. Na rozhovor se předem pečlivě připravte. Vytipujte si nepříjemné otázky a připravte si přesvědčivé odpovědi.
- Nežádejte však po novinářích fax s předem formulovanými otázkami. Nedělá to na ně dobrý dojem, protože mají pocit, že chcete něčemu uniknout nebo že se bojíte nepříjemných dotazů.
- Během rozhovoru si nepočínejte agresivně a nehodnoťte kvalitu dotazů. V klidu a přívětivě vysvětlujte raději znovu a znovu. Nenechte se vyprovokovat agresivním útokem a bez emocí vysvětlete celý problém, i když to třeba považujete za ztrátu času. V případě, že je znění dotazu až komické, nedávejte to najevo, ale raději oslím můstkem přejděte ke svým komunikačním sdělením a vyslovme je. Navíc se ze strany novináře může jednat o záměrnou strategii (viz kapitola Novinářské triky).
- Pokud nemáte k danému problému co říci, neříkejte nic. Obrátí se to totiž proti vám a dobře sestříhaný „blábol“ v rádiu nebo televizi pro vás může mít nedozírné důsledky.
- V průběhu rozhovoru raději novinářům neříkejte „to tam nedávejte“ či „to je jen pro vaši informaci“. Řada lidí si myslí, že si tím novináře nakloní, ale vystavují se tím riziku, že tyto informace novinář použije, i když ne třeba v domluveném rozhovoru. Podobně je může poskytnout svému kolegovi, který pak informace použije a bude se tvářit, že je má z jiného zdroje.
- Neznáte-li na otázku odpověď, nesnažte se to zamluvit, ale klidně použijte: „to já opravdu z hlavy nevím, musel bych se podívat“. Nikdo není chodící databanka a koneckonců i novináři si své otázky obvykle píší, aby na nějakou nezapomněli. Nelžete, pokud si nejste 100% jisti, že si novinář nemůže ověřit, zda mluvíte pravdu. Lež se proti vám může obrátit i za řadu měsíců nebo dokonce i let.
- Pokud rozhovor probíhá u vás v kanceláři, snažte se, abyste na něj měli naprostý klid. Požádejte sekretářku, aby k vám nepřepojovala telefony a aby vás nikdo nerušil, je to příjemné nejen pro novináře, ale i pro vás.
- Máte-li skutečně vážné důvody k tomu, že se s novinářem nechcete setkat osobně, můžete ho požádat, aby vám otázky poslal faxem nebo e-mailem a písemně mu je zodpovědět. Vymyslete si ale opravdu dobrý důvod a dodržte dohodnutou dobu, dokdy by měl mít novinář odpovědi na stole.
- **Přizpůsobte komunikaci médiu a vaší úloze v příběhu** – při přípravě odpovědí mějte vždy na mysli vaši pravděpodobnou úlohu v daném tématu, médiu a rozsahu. Jinak budete komunikovat s odborným, úzce profilovaným médiem, jinak s deníkem Blesk.

- **Odhad prostoru a souvislostí** – zvažte, jaký prostor a v jaké souvislosti vám bude poskytnut a zaměřte se na prezentaci maximálně tří nosných sdělení v souvislosti s tímto tématem – větší prostor stejně většinou nedostanete, rozmělňování tématu by přineslo jen riziko, že vaše vyjádření novinář zmotá, vytrhne z kontextu, zneužije proti nám.

- **Zjednodušujte!!!** – Při přípravě odpovědí většina lidí činí jednu základní chybu – snaží se svůj pohled, postoj nebo své informace vysvětlovat co nejpřesněji, nejpodrobněji, nejvěrohodněji realitě, s důrazem na všechny podrobnosti, aby nedošlo ke zkreslení. Výsledkem většinou bývá, že si druhý den tito lidé přečtou paskvil plný mediálních zkratek v nejméně vhodných okamžicích a neobsahující informace, které člověk považuje za klíčové. Vinu přitom nese právě jejich podrobný výklad.

Umění mediální komunikace spočívá především v umění užívat mediální zkratky (zjednodušovat své výroky pro potřeby médií).

Mějte na paměti jednu zásadu: Lepší je, pokud se zjednodušení dopustíte sami (byť za cenu nepřesností, ale cíleně), než abyste poskytli tuto možnost novináři. Dlouhé vysvětlování, či odborné a slangové výrazy nemají v mediální komunikaci co dělat. Vhodné jsou naopak „polopatické" příměry, bonmoty, které pro diváky nebo čtenáře lépe charakterizují vaši úlohu v příběhu a váš postoj a stanovisko. Nicméně, pokud jde o bonmoty, nesmíte sklouznout k plytkostem jen proto, abyste byli zajímaví!

- **Jednejte jako rovný s rovným** – v přístupu k novináři se vyvarujte povýšeného jednání, byť daného najevo pouze nonverbální cestou. Není například vhodné, pokud se posadíte za svůj pracovní stůl a žurnalistu usadíte ke stolu pro podřízené – novinář v takovém případě bude podvědomě v průběhu rozhovoru z této pozice útočit, aby dal najevo svou sílu.

- **Buďte asertivní, ne agresivní** – agresivita v mediální komunikaci se vždy může obrátit proti vám (viz kapitola Novinářské triky). Kladní hrdinové jsou ve všech filmových i románových předlohách pověstní svým klidem a vyrovnaností, agresivní jsou zločinci – tato zkratka funguje také ve světě „objektivního" zpravodajství, divák i čtenář vnímá a absorbuje televizní zpravodajství i novinové články pod vlivem svých románových, filmových a seriálových klišé. Nebuďte ale k novináři příliš „podlézaví," nevlichocujte se. To ovšem neznamená, že během komunikace nemůžete zavtipkovat, zlidštit sebe i komunikaci – vyzkoušíte si tím reakci novináře, z které poznáte, jak je či není vůči nám předpojatý. Nechovejte se však příliš žoviálně – novinář by v takovém postoji mohl hledat snahu „něco zakamuflovat."

- **Mluvte srozumitelně** – nepoužívejte odborné výrazy a „technomluvu" („realizujeme provádění opatření za účelem přípravy vyhodnocení"), nepoužívejte slang, ani šroubovaná složitá souvětí. Nekomunikujete s odborníky ve vaší branži, dokonce i když novinář působí erudovaně, nepřecházejte jazykově do vyšších expertních pater – konečným cílem sdělení není novinář, ale jeho čtenář.

- **Neuvažujte v celku a kontextech celkového rozhovoru** – nenechte se nikdy unést tím, že rozhovor jako celek probíhá v náš prospěch příznivě. V článku nebo reportáži se neobjeví třicetiminutový nebo delší přepis rozhovoru s novinářem. Vaše vyjádření bude použito vytrženě. Vždy proto mějte na paměti, že každá věta vytržená ze souvislostí může být použita proti vám, přestože jste novináři daný problém vysvětlili jasně a sofistikovaně na desetiminutovém prostoru.

- **No comment = vinen** – nikdy nepoužívejme frázi „**No comment**", ani český ekvivalent „**Bez komentáře**". V mediální, románové i filmové zkratce ji vždy používají záporní hrdinové příběhu,

působí arogantně a nevěrohodně. Pokud něco nechcete komentovat, raději stručně vysvětlete důvody, proč se k tomu nechcete vyjádřit (lékařské tajemství, presumpce neviny, obchodní tajemství).

- **Nevyhrožujte soudem** – nikdy nepoužívejte jako argument během komunikace s novinářem větu „**Já vás budu žalovat!**“ Novináře tím nezastrašíte, naopak nabude přesvědčení, že jeho argumenty jsou oprávněné. Navíc tím celou komunikaci postavíte do konfrontační roviny.
- **Nevyhrožujte známostmi s nadřízenými** – pokud znáte nadřízené novináře, nepoužívejte tento fakt jako argument. Nevyhrožujte touto známostí. Fakt, že je novinář hierarchicky podřízen vašemu známému, nemá v mediální komunikaci téměř žádnou váhu. V médiích existuje vysoká míra volnosti jednotlivých členů redakce.

7.2. **ROZHOVOR PO TELEFONU**

- Novináři často o potřebná vyjádření žádají pouze po telefonu. Obvykle to dělají v případě, když mají málo času. Proto je nepotěší, jestliže jim na úvod hovoru sdělíte, že se s nimi po telefonu bavit nebudete. Stejně se pokusí zjistit informace od někoho jiného, čímž se vystavujete riziku, že nebudou správné, a navíc jej vyprovokujete, aby je předložil v pro vás nepříznivém světle. (Odmítnutí po telefonu by bylo oprávněné jen v případě, že by po vás redaktor chtěl vysoce důvěrné informace.)
- Poněkud menší zlo je domluvit se se sekretářkou, aby vám novináře nepřepojovala a odůvodnila to například tím, že máte důležité jednání. Přitom se může redaktora zeptat, v jaké věci volá, a nabídnout mu, aby zavolal o něco později. Tím získáte čas.
- Pokud si novináře k telefonu vezmete, pak musíte počítat s tím, že si rozhovor nahrává. Často to dělá nejen proto, aby měl důkaz, ale i proto, že si chce rozhovor ještě jednou poslechnout a citovat svůj zdroj přesně. Můžete udělat totéž, ale novináře na to neupozorňujte. Mají pocit, že je to svým způsobem výhrůžka.
- Do telefonu buďte velmi opatrní, stále si uvědomujte, že nemluvíte s kamarádem a že přátelský tón novináře ještě neznamená, že vám je příznivě nakloněn. Navíc mějte na paměti, že si rozhovor může od začátku nahrávat na diktafon.
- Daleko rizikovější jsou telefonáty s novináři z televize nebo rádia. i když si myslíte, že jde o neformální hovor, nikdy neříkejte víc, než je nutné. Většina redaktorů si ráda telefony nahrává a pak sestříhaný hovor používá přímo do vysílání.

7.3. **ROZHOVOR PŘES INTERNET**

- Jedná se o způsob rozhovoru, který výrazně mění zaběhnutá pravidla. Můžete novináře požádat s odkazem na časovou zaneprázdněnost, aby otázky zamailoval („*Mám dneska strašně nabitý program, nevím, kdy si udělám čas, ale do kolika to potřebujete nejpozději? Do čtyř? Když mi ty otázky namejlujete, tak Vám je určitě do té doby zodpovím*“). Internet vám díky ztráty osobního kontaktu dává větší čas, prostor pro manévrování a ořezává nepříjemné doplňující otázky, včetně nebezpečí vyplývajících z osobní komunikace.
- E-mailovou komunikaci v poslední době žurnalisté přijímají pozitivně, především kvůli úsporám v práci, kterou jim tato komunikace může přinášet (komunikace je rychlá, nemusejí nikam chodit, pořizovat nahrávky na diktafon, které poté musejí pracně přepisovat a editovat – vše mají rovnou

v elektronické podobě v počítači, což jim usnadňuje konečné zpracování do článku). Na druhou stranu ztrácejí možnost okamžitě reagovat na vyřčené, „chytit vás na švestkách“.

7.4. ELEKTRONICKÁ MÉDIA – TELEVIZE A ROZHLAS

„Papír snese všechno!“ a „Bylo to v televizi – je to pravda!“ zní obecně rozšířený názor na mediální sféru, kterou vyznává velká část veřejnosti. Jsou však elektronická média skutečně objektivnější, protože svá tvrzení musí dokazovat minimálně zvukovým záznamem, v případě televize dokonce i obrazem? Je to spíše naopak: **Elektronická média jsou často mnohem více manipulativní.**

Čím se elektronická média liší, co je v nich podstatné

- **Více vjemů** – na rozdíl od printových médií přenášejí elektronická mnohem komplexnější vjem. Vedle faktické informace divák vnímá zvuk (zabarvení, intonace hlasu, důvěryhodnost hlasové barvy, apod.), ale také obraz (výraz tváře, akce, grimasy, gesta, apod.). Význam faktické informace tak klesá na úkor jiných vjemů.

- **Méně prostoru** – v elektronických médiích je na zpravodajství mnohem méně času a prostoru než v printových médiích, váš prostor na vysvětlení události je proto značně omezen.

- **Střih** – Největším problémem u obou médií je střih. Zkušený televizní nebo rozhlasový reportér z vás může udělat hvězdu nebo naprostou nulu jen tím, že vaše vyjádření šikovně sestříhá. Může tak krácením překrucovat logiku vašeho vyjádření, aniž to divák viditelně pozná. Je proto lepší, když budete zjednodušovat vy, než aby to za vás činil reportér.

- **Důraz na jednoduchost** – v tištěných médiích si můžete větu, které neporozumíte, přečíst podruhé, tempo čtení a tedy i vstřebávání informací udává sám čtenář. V elektronických médiích jsou pro diváka nebo posluchače věty, které nepochopí v reálné chvíli jejich vyřčení, navždy ztraceny. Komunikace proto musí být mnohem jednodušší, logika příběhu přímočařejší.

- **Důvěryhodnost** – divák více věří televizi, protože zde vidí události na vlastní oči. Nevnímá mediální zkratky tak, jako v tisku, nevnímá možnosti manipulace televize s realitou, jako je střih a manipulace s obrazem.

Jak hovořit na televizní kameru

- Počítejte s tím, že délka průměrného zpravodajského šotu je na televizi Nova 1:20, v ČT 1:40 a v Primě a TV3 1:00. a to ještě není čas vyhrazený pro vás. Váš čas na souvislý synchron (přímou řeč) je vždy 15 až 20 vteřin. Musíte proto zjednodušovat, nepoužívat odborné výrazy a dlouhá souvětí. Dobré je naopak vtipné, ale neotřelé přirovnání.

Z toho vyplývá, že poskytovat televizi sáhodlouhé rozbory situace nemá na kameru žádný efekt – náš prostor je ohraničen 2 - 3 krátkými větami.

- Nemluvte jako z úředního protokolu, ale naopak jednouchou a lidskou češtinou. Nic nezní hůř než například: „realizujeme provádění opatření“. V rozhovoru sdělujte maximálně tři skutečnosti. Někdy je lépe říci méně správným způsobem než více, ale tak zamotaně, že tomu nebude nikdo rozumět.

- Televize má na rozdíl od tištěných médií výhodu obrazu a zvuku. V televizi důraz obrazu sdělovanou informaci mnohonásobně převyšuje.

- Proto pozor na skrytou kameru! Může být zamaskovaná například v kufříku nebo tašce a těžko se vám podaří ji odhalit. Daleko obvyklejší je používání normální zpravodajské kamery, která se

stává skrytou ve chvíli, kdy vypadá jako vypnutá. To, že nesvítí červené světýlko, nic neznamená, protože to se dá vypnout.

- Pozor na gerojšový mikrofon, který je součástí kamery. i když technik balí mikrofony po rozhovoru, kamera je schopna dále nahrávat zvuk. V místnosti, kde je kamera, se vždy chovejte, jako kdyby byla zapnutá, a to i když leží někde na zemi. Mimo protokol se bavte jen s novináři, ke kterým máte důvěru, ale i v tomto případě buďte raději opatrní.

Rozhlasová reportáž

Komunikace s rozhlasovými reportéry je do značné míry podobná komunikaci se zástupci tisku. **Vedle výše uvedených zásad je důležité dodržovat další:**

- **Pečlivě artikulujte a intonujte více řečnicky** – srozumitelnost a hlasová dynamika způsobí, že vaše slova nezapadnou, podle průzkumů lze hlasovou intonací přitáhnout až o 40 % více posluchačovy pozornosti.
- **Používejte více přirovnání a bonmotů** – v komunikaci musíte více zjednodušovat, mediální zkratka musí být pro srozumitelnost přímější.
- **Mluvte v krátkých větách** – nepoužívejte složitá souvětí, byli bychom nesrozumitelní.

7.5. KOMUNIKACE S NOVINÁŘI Z DENÍKŮ A ČASOPISŮ

- Rozhovory pro novináře z deníků a časopisů jsou oproti televizním vystoupením méně stresující tím, že na vás nebude mířit kamera. Mějte ale na paměti, že novináři mohou slova a věty řadit za nejrůznější vyjádření jiných lidí, která neznáte. Navíc mají více prostoru. Novináři také používají diktafon, který vás může znervóznit.
- Zkušenější reportéři vědí, že diktafon je rušící prvek. Proto se snaží atmosféru po jeho zapnutí uvolnit tím, že sami začnou mluvit o něčem, co se ještě rozhovoru netýká (třeba „o počasí“), i když se jejich slova již nahrávají.
- Pokud vás diktafon znervózňuje, uvědomte si, že si vaši řeč bude později přehrávat redaktor, který už ji stejně jednou slyšel, nebo ji maximálně bude přepisovat sekretářka, která problému vůbec nerozumí. Nikdy ji však neuslyší milion lidí, jako třeba v rádiu či v televizi. Přesto ale mluvte pomalu a rozhodně ne potichu a nejasně, aby záznam byl srozumitelný.
- Při rozhovoru na diktafon je důležité si uvědomit, že cokoli je nahrané na pásce, může být použito (redaktoři ale určitě nepoužijí úvodní neformální rozhovor „o počasí“). Proto mějte tento fakt stále na paměti a neříkejte novinářům nic „mimo oficiální vyjádření“.
- Pokud novinář při zvlášť závažném tématu nevyndá diktafon na stůl, je možné, že má někde skrytý mikrofon. Proto bude lepší, když jej hned v úvodu vybídnete, aby si rozhovor nahrál. Redaktorovi tím vezmete vítr z plachet. i v případě, že si rozhovor nebude chtít nahrávat „oficiálně“, počítejte s tím, že si vás nahrává potají.
- Po skončení rozhovoru můžete redaktora požádat o autorizaci hotového textu. Ne každý vám ji však bude ochoten poskytnout a tiskový zákon to ani neukládá. Například v deníku MF DNES je zákaz jakýchkoli autorizací s odůvodněním, že co bylo řečeno, to platí. Proto říkejte jen to, co chcete, aby se v novinách objevilo, nebo na čem nezáleží, zda to bude otištěno.
- Nikdy po novináři nežádejte autorizaci slovem „autorizace“, neboť to je popudí. Raději smířlivě řekněte, jestli byste si nemohl hotový text přečíst – například s odůvodněním, že nikdo není

neomylný a že byste si to rád po sobě!!! (ne po něm) zkontroloval. Pak máte velkou naději, že text získáte a že mnohé budete moci zachránit.

7.6. **TISKOVÉ KONFERENCE**

- Tiskové konference jsou oproti osobním rozhovorům mnohem více stresující, protože před sebou nemáte diktafon jeden, ale třeba deset, a kamery na vás mohou mířit dvě nebo tři. Rovněž publikum, které vás bude poslouchat, se může skládat z dvaceti i více lidí.
- Na tiskovou konferenci pozvěte **vybrané novináře zabývající se tématikou, které se konference týká**
    - jmenovitě,
    - telefonicky,
    - písemně prostřednictvím e-mailu nebo faxu.
- Na rozdíl od rozhovoru, který žádá novinář, budete tiskovou konferenci svolávat vy, a tudíž musíte novináře přesvědčit o tom, že to, co jim chcete říci, je pro ně zajímavé a zaznamenáníhodné.
- Tiskové konference se od rozhovorů rovněž liší tím, že je zahajujete vy svým sdělením a nikoli novinář otázkou. Proto začínejte vždy tím nejpodstatnějším a postupně přecházejte do podrobností. Pokud se bude konference účastnit více lidí, pak je dobré, aby si mezi sebou předem rozdělili témata, o nichž chtějí hovořit (například ředitel může sdělit hlavní fakta, jeho náměstci pak další podrobnosti).
- Úvodní informace by neměla trvat déle než deset minut. Je-li problém závažnější, pak je možné tento čas protáhnout, musí však být nabitý zajímavými fakty. V opačném případě se novináři totiž mohou začít nudit a někteří z nich i odcházet, což ve vás vyvolá nepříjemný pocit.
- Po vašem sdělení dejte prostor novinářům pro jejich dotazy. Odpovídejte na ně stručně a přívětivě (v podstatě platí vše, co je uvedené v jednotlivých kapitolách).
- Jestliže máte před velkým publikem trému, snažte se soustředit na to, co říkáte, a odpoutejte se od okolního prostředí. Nedívejte se do kamer, zbytečně by vás znervózňovaly. Seďte pohodlně, opřete se o opěradlo a mějte obě nohy na zemi. Dá vám to pocit stability a jistoty. Můžete se dívat do poznámek. Neměli byste ale na stole mít stoh papírů, ve kterých pak budete zběsile listovat a znejistíte natolik, že hledanou informaci stejně nenajdete.
- Během, nebo po tiskové konferenci je vhodné připravit pro novináře pohoštění, ovšem v přiměřené formě (káva, Mattoni, dva kousky zákusků či chlebíčků), příliš honosné pohoštění by mohlo na novináře působit tak, že se je snažíte jídlem „uplatit“. Obzvláště, pokud se jedná o kontroverzní téma, mohou být i oni sami napadeni vaším protivníkem, že se vámi nechají uplácet.
- Na tiskové konferenci je vhodné rozdat novinářům podkladové materiály, které shrnují to, o čem jste na svých vystoupeních hovořili. Tyto podklady mohou být obsáhlejší než tiskové zprávy, informace z nich mohou novináři používat do více článků a mohou se k nim i vracet. Novináři si informace většinou archivují. Proto je vhodné jim podklady zaslat také na e-mailovou adresu a upozornit je na to. Tím jim ulehčíte práci s přepisem a vyhnete se chybám, které by mohly při

přepisu vzniknout. Pokud máte fotografie dokumentující to, co říkáte, je vhodné je novinářům předat, pokud to vaše technické možnosti dovolují, v digitální podobě.

7.7. **TISKOVÉ ZPRÁVY**

- Vydání tiskové zprávy je jeden z nejlepších způsobů, jak informaci, kterou chceme sdělit nejširší veřejnosti, dostat do médií.
- Pokud budete vydávat tiskovou zprávu, jejíž obsah je určen všem sdělovacím prostředkům, je potřeba ji také poslat všem, ne jen ČTK. Mnohá média ji sice převezmou, ale mnohem raději ji zveřejní, když je adresována přímo jim.
- Důležité také je, aby tisková zpráva byla adresována konkrétnímu novináři, tedy tomu, kdo se zabývá tématikou, na níž je tisková zpráva zaměřena. i když by se zpráva k němu nakonec dostala i bez nadepsání jeho jména, byla by to cesta pomalejší. Především však působí dobře, když novinář vidí, že se obracíte přímo na něho a že mu tak důvěřujete. Efektivitu tiskové zprávy zvyšuje, když na její vydání a obsah upozorníte vybrané novináře předem přímým telefonátem a následně si ověříte, zda zprávu skutečně dostali.
- Tisková zpráva musí být především konkrétní a stručná. Novináři se zprávou, která je rozvláčná a bez podstatných informací, vůbec nebudou zabývat a rovnou ji hodí do koše.
- Dobré je použít v tiskové zprávě citace (vyjádření generálního ředitelství apod). Novináři většinou rádi opisují, citace jim usnadní práci a navíc je zpráva čtivější a zajímavější.
- Zpráva by podle obsahu měla být také doplněna konkrétními číselnými údaji, zajímavými srovnáními a fakty. Pokud zprávu zasíláte s využitím e-mailu, je možno k ní jako přílohu připojit obrazovou nebo filmovou dokumentaci v elektronické podobě. To vše pak vaše informace dělá mnohem zajímavější a věrohodnější.
- Věty tiskové zprávy by měly být co nejstručnější, žádné dlouhé fráze. Tím spíše se pak zpráva dostane do novin a navíc nebude ořezaná o pro vás podstatné informace.
- Nejpodstatnější informace, které chcete sdělit, musí být vždy na začátku tiskové zprávy. Není možné psát obecné nic neříkající úvody.
- Na konci tiskové zprávy nesmí chybět podpis a kontakt na osobu, která zprávu vydává.
- Tiskové zprávy je nutné posílat do redakcí včas (tj. do deníků nejpozději do 16,00 hod.), aby novináři, které tlačí uzávěrky, měli čas je v klidu a bez chyb zpracovat.
- Nejlepším distribučním kanálem pro tiskovou zprávu je e-mail a fax. Papírová forma faxu představuje stále ještě větší pravděpodobnost, že se text dostane někomu do ruky.
- E-mailů s tiskovými zprávami obdrží novinář denně celou řadu. Proto není vhodné e-mail pojmenovávat obecným popisem „Tisková zpráva“, ale již v hlavičce e-mailu vystihnout podstatu vámi zasílané informace.

7.8. **NEFORMÁLNÍ SETKÁNÍ S NOVINÁŘI**

- Neformální setkání s novináři jsou užitečná zejména tím, že se navazuje bližší vztah s vybranými novináři. Navíc i oni mají pocit, že jsou něco víc než jejich kolegové. Redaktory píšící o lesnictví, životním prostředí, myslivosti, využití volného času a dalších tématech můžete zvát na oběd, podvečerní setkání nebo na sklenku vína.

- Tato setkání musí být pořádána jen pro vybraný okruh novinářů, se kterými komunikujete již delší dobu a které si chcete více naklonit na svou stranu. Na každé setkání však můžete pozvat i někoho nového a navazovat tak nové kontakty. Atmosféra těchto akcí musí být o poznání uvolněnější než při oficiálních příležitostech. Vaše oblečení může být méně společenské, i když stále musíte působit upraveným a elegantním dojmem.

- S novináři se můžete bavit odlehčenějším způsobem, nikdy jim však neříkejte víc, než chcete (takzvaně „to je jen mezi námi"). Měli byste však i pro toto setkání mít připravenou nějakou zajímavou informaci, která by byla pro novináře použitelná. Tím si zajistíte, že příště přijdou znovu.

- Neformálního setkání lze využít i jako přípravy na tiskovou konferenci, a to tím, že novinářům řeknete nějakou zajímavou informaci, ale jen v náznaku. Pokud se budou ptát na podrobnosti, odpovíte jim, že k tématu připravujete tiskovou konferenci a oznámíte jim, za jak dlouho se bude konat. Tu byste měli uspořádat nejdéle do čtrnácti dnů.

- Pozvání novinářů na neformální akci je však nutno vždy pečlivě zvážit, abyste nebyli obviněni ze snahy novináře manipulovat nebo dokonce uplácet.

- Někdy, pokud chcete novinářům předvést výsledky vaší práce přímo v lese, je vhodné spojit návštěvu lesa s tiskovou konferencí a následným pozváním na oběd.

7.9. **NOVINÁŘSKÉ TRIKY**

Rozhovor novináře s dobře mediálně připraveným respondentem je velmi podobný výslechu vyšetřovatele s podezřelým, který je shodou okolností špičkovým právníkem. Jinými slovy – jde o šachovou partii dvou profesionálů, kteří většinou dobře vědí, že protistrana hraje jakousi roli, kterou chce protivníka dovést k matu. Novinář tak většinou ví, že máte připravenu nějakou mediální strategii, počítá s tím, že hrajete svou roli. Musíte proto počítat s tím, že se vás pokusí vykolejit a nachytat, rozbít vaši připravenou obranu a proniknout pod povrch vaší mediální strategie. Může se o to pokusit následujícími způsoby, které jsou v žurnalistice poměrně hojně a běžně používány:

- Kromě skrytých kamer a mikrofonů novináři často používají nejrůznějších triků, jak z vás dostat informace, které jim říci nechcete, nebo jak vás donutit k větě, která by ve správně použitém kontextu měla hovořit proti vám.

- Někteří novináři jsou schopni i lhát a nejrůzněji se přetvařovat. Často například zavolají některému ze zaměstnanců firmy a tvrdí mu, že mu jeho šéf povolil s nimi mluvit. Podřízený pracovník pak ve slepé důvěře sdělí na firmu i informace, které by jeho nadřízený nikdy nechtěl pustit do novin. Proto je dobré pověřit komunikací s novináři jen přesně stanovené pracovníky, kteří budou mít instrukce, co mohou a co nesmějí říkat.

- Rozhodně a zásadně nereagujte na tvrzení typu „to je jen pro mou informaci" nebo „tohle já opravdu používat do novin nechci". Informace si přeci novináři zjišťují kvůli své profesi a ne proto, aby si měli o čem večer povídat v hospodě.

- Vždy musíte počítat s tím, že se vámi sdělená informace v médiích objeví. Druhý den, kdy rozhovor vyjde, už je pak zbytečné telefonovat dotyčnému reportérovi a říkat mu, že jste nevěděl, že to chce do novin. Každý opáčí: „To vám ale muselo být jasné, když mluvíte s novinářem. Já jsem vám nevolal kvůli tomu, že bych si zrovna neměl s kým popovídat."

- Buďte připraveni na to, že v případě nějaké závažnější kauzy jsou novináři schopni přepadnout vás kdekoli, a to nejen v práci, ale i doma. Pochopitelně pro téměř žádného novináře není problém zjistit si vaše telefonní číslo na mobil nebo domů.
- Pokud se vás budou novináři na nějaké ošemetnější téma nečekaně ptát po telefonu nebo na chodbě v práci a vy honem nebudete vědět, co odpovědět, snažte se je slušně a s omluvou přesvědčit, že právě hrozně pospícháte a ať se ozvou za hodinu nebo za dvě. Získáte čas rozmyslet si odpovědi.
- Kromě slova „no comment" nemávejte rukama na kameru a nevykřikujte „tohle netočte". Je to jeden z nejoblíbenějších gagů, které reportéři s chutí do svých šotů zařazují. Proto opět klidně odpovězte, nebo se snažte získat čas způsobem uvedeným v předcházejícím odstavci.
- Někdy novináři položí otázku, na kterou jim nemůžete nebo nechcete odpovědět. Pokud odpověď odmítnete, snaží se tutéž otázku, pouze jinak formulovanou, pokládat i během rozhovoru. Jsou schopni vás poplést natolik, že na ni nakonec odpovíte, aniž byste o tom věděl.
- Novináři, kteří zpracovávají nějakou významnější kauzu, si často vymýšlí, že pracují na velmi obecném tématu a že k němu potřebují nějaké informace. Jsou schopni vám tvrdit, že nepůjde o nic konfliktního. Pokud jim uvěříte, může se stát, že se druhý den objeví v novinách nebo v televizi zpráva, která může mít velmi negativní vyznění.
- Jestliže se vám stane, že vás novinář už jednou „napálil" a nepsal o vás zrovna pozitivně, nikdy mu neříkejte, že s ním se už bavit víckrát nebudete. Klidně a bez emocí se znovu snažte jeho požadavkům vyhovět. S největší pravděpodobností by vám totiž zavolal jeho spřátelený kolega, který bude naočkovaný proti vám. Vy mu budete důvěřovat, protože budete mít radost, že vám už nevolá „ta hyena".
- **Agresivita** – žurnalista na vás nastoupí velmi agresivně, bude zpochybňovat odpovědi a chovat se neslušně, nebo dokonce až arogantně. V takovém případě si dávejte pozor, abyste nepřistoupili nevědomky na tuto hru – v případě, že je proti někomu vedena agrese, přechází zcela podvědomě do protiútoku (pokud oponent zvýší hlas, je běžné, že se začínáme hádat). V kontextu chování protistrany by bylo vaše chování považováno za adekvátní a oprávněné, divák nebo čtenář však není pozorovatelem celé situace. Dostává se k němu pouze novinářem cenzurovaná forma, ve které může svoji roli vypustit, nebo změnit. Vaši agresivitu může mediální zkratkou namířit proti divákovi, nebo čtenáři.
- **Hloupost** – novinář může neustále dokolečka opakovat své otázky a pokládat nesmyslné dotazy, které dotazovaného mohou rozčílit. Může opět jít o záměrnou strategii se stejným cílem jako v předešlém bodě, navíc v rámci vysvětlování ztrácíte koncentraci a můžete se dopustit vyzrazení informací nebo strategické chyby.
- **Frontální ofenzíva, úder na začátek** – novinář se vás může snažit totálně psychicky vykolejit ihned na počátku rozhovoru, aby se mu podařilo vás dostat pod tlak a rozbít tak vaši mediální strategii. Může se stát, že novinář na počátku rozhovoru bude klást otázky, které nemají souvislost s hlavním tématem, jsou mediálně nepoužitelné, ale pro vás z nějakého důvodu psychologicky nepříjemné.
- **Neformální poznámky** – během rozhovoru může novinář přejít k neformální diskusi, během které může vyjadřovat svoje názory, a snažit se tak rozptýlit pozornost. Pozor na tuto taktiku, mějte vždy na paměti, že novináři mohou formu svých otázek měnit, jak je libo a využít vaší reakce v odlišném kontextu.

- **Krycí manévry** – novinář může prakticky po celý rozhovor, včetně úvodní domluvy, lhát. V případech některých kauz, u nichž žurnalisté předpokládají, že se budete v krizi skrývat, odmítat odpověď nebo lhát, vás mohou kontaktovat pod krycí legendou, že chtějí zcela odlišné informace. Není výjimkou, že se s vámi televizní štáb třicet minut baví na kameru o informacích, které je vůbec nezajímají, a nakonec položí jednu jedinou otázku, kvůli které vás kontaktovali.

- **Hodný a zlý** – v některých případech se může stát, že na rozhovor dorazí dva novináři. Tato dvojice je většinou předem domluvena na klasické vyšetřovací taktice hodného a zlého policisty. Někdy k takovým případům dochází, když si vás například spřátelený žurnalista sám nechce rozbratřit nepříjemnými dotazy.

- **Výroba oponentů** –situace, kdy si z vás novinář bude chtít vyrobit „nezávislého odborníka." Získat mediální roli nezávislého odborníka, který se expertně vyjadřuje k některým odborným tématům, může být mediálně velmi vděčná, pokud se však novinář nerozhodne vystavět vaši „nezávislou" roli v příběhu, kde máte stát proti určité zločinné straně, proti které není ve vašem zájmu stát, nevíte o ní nebo nechcete být do problému vůbec zatahováni. V takovém případě se vás žurnalista pokusí do této role dostat, aniž by odkryl celý svůj scénář. Obvykle se ozve s prosbou, že by chtěl jen obecné informace v teoretické rovině o nějakém hypotetickém problému („*Pane doktore, je možné, aby došlo při takovéto operaci k takovéto chybě operatéra? Jen čistě teoreticky, hrozí takové nebezpečí?*"). Jde o lež, žurnalisté nepotřebují obecné informace v teoretické rovině, co by s nimi koneckonců také dělali. V mediální zkratce je takovýto expert často použit v reportáži jako svědek některého konkrétního pochybení, o kterém často ani neví. Pokud vás tedy někdo kontaktuje s takovouto otázkou, vyhněte se raději diplomaticky odpovědi (i když je třeba poctivě přiznat, že v tomto případě nelze zcela generalizovat, opravdu záleží na konkrétní situaci a konkrétních nuancích problému). Druhý den si pak přečtěte noviny – většinou v nich naleznete problém, který se stal u vaší konkurence.

- „**Zdrojování" negací** – může se stát, že vás reportér zažene do úzkých (když nechceme potvrdit některou informaci) tím, že se pokusí o její faktické potvrzení z vaší strany na diktafon nebo kameru tak, že ji nevyvrátíte. Jedná se o otázky typu: „*Můžete vyvrátit, že…*" Neodpovídejte, použijte reakci typu: „*Jak jsem již řekl, k okolnostem XY nelze z důvodů ZŽ poskytnout v současné době informace a netlačte mne proto, prosím, do dalších spekulací na toto téma*." Někdy tento trik žurnalisté používají dokonce jako krajního nástroje k negaci protistrany: „*Můžete garantovat, že se tato chyba již nikdy nebude opakovat?*" Samozřejmě, že to garantovat nemůžete! Pokud ale odpovíme popravdě, hrozí, že se například v souvislosti s nešťastnou nehodou ve vašem okolí v článku či reportáži objeví konstatování, že nevylučujete další selhání („*Ježíšikriste, táto, slyšíš to? Nikdo si u nich nemůže být jist životem!*"). Neodpovídejte proto přímo.

8. Vizuální informace jako forma mediální zkratky

- **V moderním informačním světě je mediální zkratka alfou i omegou úspěchu** nejen v obsahu, ale také ve formě. Média chrlí denně na čtenáře, posluchače a diváky desítky a stovky nových informací, o jejich pozornost musí bojovat nejen atraktivitou svých informací, ale i formou podání. Divák chce maximum informací v co nejkratším čase a co nejzábavnější formou. Boj o jeho přízeň je proto stále více zaměřen na uchopení jeho pozornosti pomocí vizuálního přenosu informací, a to před textovou nebo faktickou mluvenou informací. Proto se také

printová média poslední dobou stále více zaměřují na přenos informací pomocí fotomateriálu a grafiky. Celostátní deníky postupně přecházejí na barevnou úpravu, v jejich grafické podobě má obrazová informace stále větší prostor, místy dokonce dominantní úlohu. Čtenář stále častěji vybírá texty podle fotografií nebo grafiky článku.

- **Převaha dojmového vnímání** – drtivá většina čtenářů dává přednost dojmům, které získá, před realistickou věcnou analýzou faktů. Jedno gesto zachycené fotografem a spojené s přiléhavým popiskem může proto být důležitější než text rozhovoru.
- **Vliv na „líné čtenáře“** – doby, kdy čtenář přečetl zakoupený titul od první stránky až po závěrečnou tiráž, jsou nenávratně pryč. Rychlý stručný sled zpravodajských přehledů je dnes také důsledkem nedostatku času čtenářů a jejich „zmlsaností“ tématy. V řadě případů čtenáři absorbují informace pouze z titulků a samozřejmě z obrazových materiálů, celému článku pak nevěnují pozornost. Naše fotografie s popiskem proto může být v řadě případů jedinou informací, kterou o nás čtenář získá, a na základě které si učiní úsudek.

II. ODDÍL – OSOBNÍ KOMUNIKACE

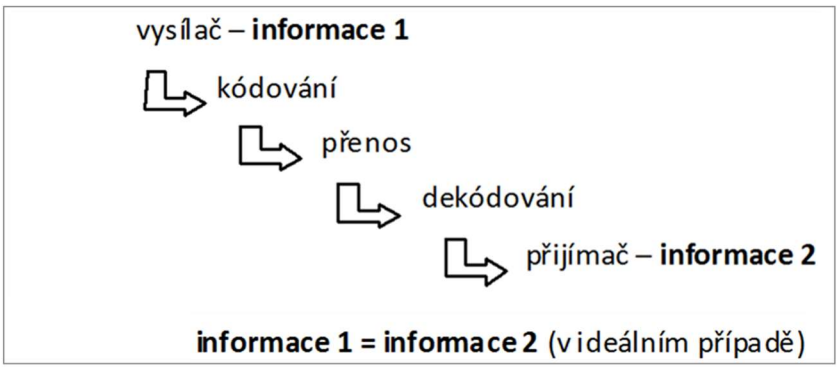
9. Osobní komunikace, řeč těla a verbální komunikace

9.1. ÚVOD

Ve studijním i pracovním životě je kvalitní komunikace předpokladem k tomu, abychom mohli úspěšně „prodat“ svoje další znalosti a pracovní kompetence, případně abychom vůbec získali příležitost svoje dovednosti uplatnit. Zvládnutí problematiky komunikačních a prezentačních dovedností je nezbytným základem pro kariérní růst manažera a pro efektivní spolupráci mezi managementem a zaměstnanci. Komunikace s ostatními lidmi je základem nejen úspěšného pracovního, ale i osobního života. Důsledkem špatné komunikace bývá to, že si přestáváme řadu věcí pamatovat, jsme nervózní, někdy i netrpěliví, ztrácíme sebedůvěru, začínáme se izolovat, ztrácíme přátele a známé. Zvládnout komunikaci efektivně a s nadhledem a bez emocí je umění. Tento text vám umožní zlepšit své komunikační dovednosti, procvičíte se v kladení otázek a naučíte se významu mimoslovní komunikace. Seznámíte se s tím, jak zvládat emoci při komunikaci. Dozvíte se, jaké existují komunikační typy lidí, proč se některá komunikace daří a jiná ne.

9.2. OBECNÉ ZÁSADY KOMUNIKACE

Komunikace je svoji povahou komplexní proces. Do toho, jak komunikujeme, vkládáme své myšlenky, energii a dokonce i některé své životní cíle. Zvlášť obtížná je v případě, že se dotýká činnosti ostatních lidí. Do hry pak vstupuje jejich sebeúcta. To všechno může vyvolat překvapivě mnoho emocí. Komunikace je interaktivní, neustále probíhající proces, jehož průběh a výsledek závisí na konkrétní situaci a na účastnících. Každý z těchto faktorů má podíl na jejím úspěchu nebo selhání. Všichni jsme odpovědni za to, jak používáme svoje dovednosti, moc a informace.



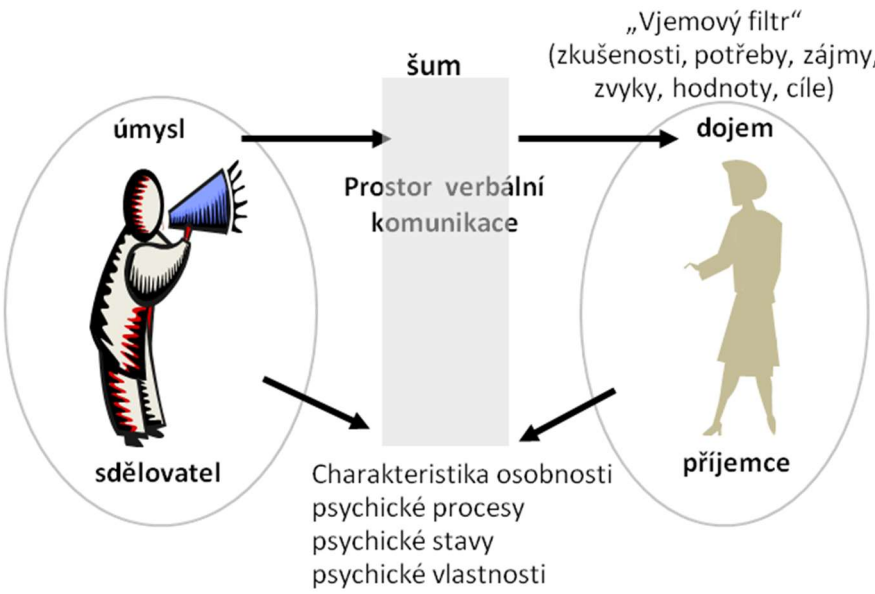
Obr. 1.1: Komunikační model

Jednostupňový komunikační model se skládá z následujících fází:

1. zdroj, vysílač
2. sdělení: forma, obsah,
3. zakódování,
4. přenos – médium,
5. dekódování - převod do srozumitelné formy,
6. přijímač,
7. zpětná vazba (odezva).

Jádrem komunikačního procesu je sdělení, zpráva, která by měla upoutat pozornost, udržet zájem a v případě komerční komunikace např. způsobit vznik potřeby, která může být uspokojena zakoupením produktu. Formulace sdělení vychází z toho, co je třeba sdělit, a jaká by měla struktura předávané zprávy (sled předávaných argumentů). Působivost sdělení se obvykle opírá o racionální, emotivní nebo morální důvody.
Šum definujeme jako jev, který brání efektivnímu přijetí a správnému dekódování komunikačního sdělení. Může se jednat o šum:

- fyzický (šum vycházející z vnějšího okolí komunikující dvojice či skupiny, např. hluk dopravy apod.),
- psychologický (jde o problémy týkající se poznání či mentálního stavu, např. emoce, úsudky o mluvčím apod.),
- fyziologický (vycházející z nějaké fyziologické „nedostatečnosti“ mluvčího či posluchače, např. vady výslovnosti),
- sémantický (vycházející z nestejných znalostí použitého kódovacího systému, např. neznalost oborové mluvy apod.). Např. světla zhasla (myslivec).



Obr. 1.2: Mezilidská komunikace

Význam komunikovaných sdělení ovlivňuje místo, prostor a čas, kde se komunikace odehrává., Tento vnější kontext komunikace dělíme na 4 druhy:

- **fyzický** (jde o prostředí, ve kterém komunikace probíhá, např. setkání na honu),
- **kulturní** (závisí na tom, z jakého kulturního prostředí pocházejí posluchači, či v jakém kulturním prostředí se komunikace odehrává). Důležitým aspektem je otevřenost a uzavřenost společnosti. Ve společnostech s otevřenou kulturou se setkáváme se snahou o jasné vyjadřování názorů a postojů, o maximální kodifikace informací. Např. fráze v angličtině „It is very interesting“ může znamenat upřímný zájem (USA) nebo může být často i zdvořilým vyjádřením nezájmu (GB).
- **sociálně-psychologický** (souvisí s formálností situace, s vzájemným postavením a úrovní moci mezi jednotlivými účastníky komunikace),
- **časový** (způsob komunikace je ovlivněn např. událostí, která se stala, nebo která je očekávána – např. vyznění věty „už to má za sebou“ při státnicích nebo při pohřbu).

Efektivní komunikace

Efektivní komunikace zvyšuje schopnost aktivního naslouchání a umění předat přesné informace. Mezilidská verbální komunikace se řídí dvěma skupinami pravidel:

- pravidly gramatickými (tato pravidla ovlivňují skládání slov do vět, užívání slov v daném - slovníkovém či přeneseném - významu, kombinování zvuků do smysluplných slov či slovních spojení),
- pravidly kulturními (jde o pravidla užívání jazyka v dané situaci tak, aby to bylo společensky vhodné, či alespoň přijatelné).

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Poslouchat ještě neznamená naslouchat.

Většina lidí si myslí, že naslouchají, i když ve skutečnosti pouze poslouchají. Poslouchání je pasivní, naslouchání aktivní.

Naslouchat znamená dávat pozor na komunikaci a potřeby, i když jsou pro nás naše potřeby důležitější. Někteří lidé si myslí, i když si nepřejí tak působit, že naslouchání je nudné nebo je též často považováno za pokořující či výraz pasivity.

Myšlenky jsou rychlejší než slova - myslíte přibližně rychlostí 500 slov za minutu, ale průměrný řečník mluví rychlostí 100/150 slov za minutu, proto vaše mysl má příležitost myslet na jiné věci, zatímco čeká na poměrně pomalý proud zvuků, které dávají smysl. Vaše myšlenky odbíhají.

Minulé zkušenosti a učení vytváří některé domněnky, postoje a předpoklady, které mohou vést k předsudkům – lidé pravděpodobně raději slyší to, co chtějí slyšet.

Techniky aktivního naslouchání

1. Buďte empatičtí, vciťte se do postavení toho druhého co nejvěrněji. Porozumíte tak lépe, co říká.
2. Projevte svůj zájem neverbálním způsobem - tónem hlasu, emocionálním výrazem.
3. Nepřerušujte, nedávejte rady a doporučení, nehovořte o podobných pocitech, situacích a problémech.
4. Soustřeďte se.

Všichni potřebujeme mít pocit, že nás někdo poslouchá.

Důvody neefektivního naslouchání	**Komunikační bariéry**
• nesoustředěnost • přílišné soustředění sama sebe • přílišné soustředění na odpověď • nejistota, neví, čemu nebo proč naslouchá • neschopnost sledovat řečníka • nezájem o problém (odchýlení od původního dotazu) • nevyhovující forma podání	• kolísání pozornosti účastníka • individuální vnímání sdělovaného, "filtrování" • selektivní výběr informací • neochota mluvit o vzájemných pocitech • bariéry - horizontální, vertikální jazykové, kulturní

9.3. **NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE**

Neverbální, mimoslovní komunikace je důležitou složkou komunikace, která je prakticky vždy přítomná. Tím, že si ji začneme uvědomovat, můžeme výrazně zlepšit svou komunikaci jako celek. Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Při setkání s druhým člověkem určuje náš první dojem souhrn neverbálních signálů. Více či méně podvědomě se na jeho základě rozhodneme, zda si člověka oblíbíme nebo ne. Tyto pocity jsou velmi důležité, například v situaci, kdy je třeba sjednat si schůzku pro následující jednání. Při podnikání prodávající potřebuje pochopit, proč lidé reagují právě tak, jak reagují. Znalost toho, jak funguje neverbální komunikace, může pomoci k lepšímu porozumění zákazníkovi.

Do neverbální komunikace patří:

- Gestika – pohyby rukou a hlavy
- Mimika – výrazy v obličeji
- Posturika – postoj těla
- Proxemika – otázky vzdálenosti
- Zacházení s časem – dochvilnost
- Neverbální složky hlasu – hlasitost, tón, zvuky, pomlky, délka řeči

V průběhu běžného rozhovoru, trvajícího zhruba půl hodiny, dojde mezi obchodníkem a zákazníkem k výměně asi osmi set neverbálních signálů. Při využití neverbální komunikace k posílení kontaktu s partnerem, k navození dobré atmosféry a důvěry, či k dosažení vlastních cílů v komunikaci je vhodné zvládnout postupně tyto fáze:

- Uvědomění – uvědomujeme si vlastní a zejména partnerovu neverbální komunikaci (ve výše uvedených kategoriích)
- Zrcadlení – napodobujeme různé prvky neverbálního projevu partnera – přizpůsobíme svá gesta, svůj postoj, sílu hlasu atd. tomu, jak se chová partner, až dojede ke sladění
- Vedení – postupně vkládáme do sladěné komunikace žádoucí prvky – např. uvolníme držení svého těla, ztišíme hlas (nebo naopak zvýšíme důraz) apod.

Příklady gest a jejich významu

Naše tělo říká více, než bychom vůbec chtěli prozradit. Jestliže si tyto signály uvědomíte během prodejního rozhovoru a správně určíte jejich význam, mohou vám být velmi užitečné pro vaše jednání se zákazníkem. Zde je několik často uváděných příkladů gest a jejich významů.

- dotyk rukou na tváři slouží k uklidnění,
- ruce zkřížené na prsou naznačují defenzivní postoj: člověk od sebe oddaluje nebezpečí,
- poklepání na bradu je znamením nejistoty (ujištění se, že brada je stále tam, kde byla),
- ruka na ústech (jako kdyby bránil lžím, aby se dostaly ven) je vždy znamením nespolehlivosti,
- tření strany nosu je znamením napětí: mluvčí „šetří“ pravdou,
- rozevřené ruce s dlaněmi směrem dopředu jsou znamením toho, že se mluvčí ptá, zdali mu ostatní věří a chápou jeho pohled na věc.

Při interpretaci gest musíme být velice opatrní. Konkrétní osoba v obdobných situací reaguje obdobně. Pokud tedy již máme vyzkoušeny její reakce, můžeme interpretaci gest použít. Avšak různé osoby se ve stejné situaci často chovají odlišně. V případě lži někdo např. zvyšuje nervózně hlas, jiný uhýbá pohledem, další si může nervózně třít ruce atd.

Znalost řeči těla můžete výhodně použít během úvodního rozhovoru, například následujícím způsobem:

a) Vzpřímená záda a pevný stisk ruky působí vždy příjemným dojmem.
b) Když se mírně nakloníte směrem k hovořícímu, je to znamením zájmu o to, co říká.
c) Jestliže cítíte, že jste nervózní, sepněte pevně ruce.
d) Pokud vám vadí dívat se zákazníkovi přímo do očí, dívejte se mu místo toho na nos. Má to téměř stejný účinek.

Neverbální podpora prodejního rozhovoru

Jaké prostředky neverbální komunikace máme k dispozici, abychom podpořili prodejní rozhovor?

Vizuální	**Sluchové**	**Kombinace vizuálních a sluchových signálů**
• mimika • oční kontakt • gesta • držení těla • výraz obličeje	• intonace • hlasitost řeči • tempo výkladu • rychlost a rytmus • výběr slov • struktura vět	• poklepávání prsty na desku stolu • tlučení pěstí do stolu • dýchání • artikulace

Obr. 1.3: Neverbální signály v prodejním rozhovoru

Zatímco velká část neverbální komunikace je bezděčná, neúmyslná (a může školenému pozorovateli říci hodně o pocitech, které se mluvčí nemusí snažit skrývat), je mnoho neverbálních signálů, které nesou v určité společnosti značně přesné významy, jako příklad mohou posloužit následující gesta a postoje:

- přikyvování hlavou (ano),

- kroucení hlavou (ne),
- mávání rukou („na shledanou“ ve Velké Británii, ale „rád tě vidím“ v Itálii),
- ukázání prstem na osobu, k níž mluvíme („Podívej, myslím to opravdu vážně“),

Mluvíte-li s někým z jiné kulturní oblasti, je třeba používat záměrné neverbální signály opatrně, pokud si nejste jisti, že mají pro druhou osobu stejný význam jako pro vás.

10. Základní nástroje nonverbální komunikace

10.1. **VERBÁLNÍ KOMUNIKACE**

Používání otázek

Dotazy dokládají zájem a podporují získávání informací. Vhodně položená otázka může být cennější než jiné formy verbální komunikace. Dává signál, že je pro nás důležité, co si druhý myslí a jaký postoj zaujímá. Otázky vám dovolují si udržovat iniciativu v každé obchodní diskusi a mít kontrolu nad tématem hovoru. Můžete také zastavit hovořící osobu chytrým použitím uzavřené otázky. Ani přerušení k položení takových otázek nezmaří jednání. Dotazování z vás dělá příjemnou a zajímavou osobu. Otázky vám také dovolují přizpůsobit rozhovor a druh výrazů osobě, se kterou mluvíte. Musíte klást správné otázky, poslouchat tak, aby se zákazník mohl dostatečně vyjádřit, a odpovídat stejným způsobem jako zákazník. Když mluvíte raději, než posloucháte a používáte výrazy, které nejsou blízké zákazníkovi, dojde k pravděpodobně k nedorozuměním.

Otázky jsou tedy klíčem efektivní komunikace, a tudíž i efektivního umění získávat zákazníky. Otázkami signalizujeme zaujetí, zájem, pozornost. Pozor na otázku "PROČ?" - bývá silně manipulativní.

Otevřené otázky jsou používány hlavně na začátku obchodní konverzace k nahromadění informací. Zákazník se cítí důležitý, když jsou tyto otázky pokládány způsobem, který ukazuje, že neustále hledáte jeho názor a myšlenky. To vám také dává šanci zjistit úroveň jeho znalostí a způsob vyjadřování, což vám umožní odpovídat mu stejným způsobem a na stejné úrovni. Používání otevřených otázek vám pomůže rozvíjet vztah se zákazníkem. V podstatě otevřené otázky začínají JAK, PROČ, KDY, CO nebo KDO. Na **otevřené otázky** lze zřídka odpovědět jednoduše nebo pouze ano/ne.

Uzavřené otázky používané na špatném místě jsou plýtváním obchodníkova dechu. Existuje ale mnoho případů v obchodním rozhovoru, kdy jsou uzavřené otázky nezbytné. K potvrzení se, že rozumíte, co zákazník říká, můžete klást uzavřené otázky, abyste se ubezpečili, že zákazníkovi správně rozumíte. Pokud vaše porozumění zákazníkovi je správné, zákazník bude odpovídat “Ano”, pokud ne, řekne “Ne” a ihned vám informaci upřesní. Pravděpodobně budete potřebovat používat uzavřené otázky k ověření souhlasu a uzavření obchodu.

Ověřovací otázky následují po otevřených otázkách – dodávají sebedůvěru lidem tak, aby poskytli o problému více informací. Díky tomu pak máte možnost porozumět jejich situaci detailněji. Např. *“Ty problémy co jste zmiňoval – jak jsou důležité?”* nebo *“Co se stalo pak?”*

Otázky alternativní nám dávají možnost výběru ze dvou či více možností- alternativ. Nelze odpovědět "ano - ne", je nutné zvolit jednu z nabízených variant. Např.: *„Uděláme objednávku na jeden nebo dva kusy?", „ Přijedete v pátek nebo v sobotu?"*

Sugestivní a řídící otázky předjímají zákazníkovu odpověď. *Např.: Vaše firma je jednoznačně nejlepší v oboru, že?*

Musíte být opatrní, když používáte řídící otázky, protože tyto otázky říkají zákazníkovi, jakou odpověď chcete slyšet. Dovíte se málo nebo nic o názorech druhé strany, a pokud použijete tyto otázky ve špatný čas, mohli byste dostat odpověď, jakou dostat nechcete. Jsou případy, kdy řídící otázky mohou být užitečné při ověřování souhlasu, a pokud po nich následují uzavřené otázky, které slouží k uzavření obchodu, mohou být i velmi efektivní.

Pozor na **násobné otázky**. Matou zákazníka, protože ho zavalí řadou otázek, které jsou všechny v jedné dlouhé větě. Pokud zákazník nebude vědět, na kterou otázku má přesně odpovědět, nejspíše odpoví pouze na tu, kterou si pamatuje - což bývá ta poslední!

Hypotetické otázky mohou být používány, ale s mimořádnou opatrností. Musíte vědět, zda zákazník bude schopen se vcítit do hypotetické situace, do které se ho chystáte umístit a ptát se ho na ní. Pokud ne, zákazník si bude nejspíše myslet, že jemu ani jeho potřebám očividně nerozumíte.

Být dobrým komunikátorem znamená umět dobře klást otázky.

Podněty pro dobrou verbální komunikaci

Síla hlasu a artikulace

Narovnejte se a zhluboka nadechněte. Dbejte na počáteční sílu hlasu.
Sílu hlasu přizpůsobte akustickým podmínkám, velikosti místnosti a počtu přítomných. Rytmus dýchání přizpůsobte rychlosti řeči.
U věty oznamovací poklesněte hlasem. Na místě čárky hlas pozvedněte.
Dynamiky řeči dosahujte změnou síly hlasu.
Dbejte na zřetelnou artikulaci. Dostatečně otevírejte ústa, nemějte sevřené čelisti.
Dbejte na dostatečnou sílu hlasu v závěru.

Dýchání a rychlost řeči

Hlavní věty říkejte pomaleji, než věty vedlejší.
Pokud děláte na konci věty pauzu, vždy se podívejte na posluchače.
Pauzy použijte k úpravě výšky hlasu a k úpravě dýchání.
Pauzou nebo rétorickou otázkou zamezte tomu, abyste ve svém vystoupení "uvízli".

Kterým slovům se vyhnout

Zbavte se rušivých zvuků, jako "ee", "ehm". Nahraďte rušivé zvuky krátkou pauzou.
Vyhýbejte se používání slovní vaty, např. "jako", "vlastně", "takhle", "prostě",
Nepoužívejte slov, vyžadujících potvrzení, např. "že", "jo",
Zbytečně neopakujte slova.
Vyhýbejte se používání frází, např. "Mám-li být upřímný…"
Nepřikazujte, příkazy nahraďte otevřenými otázkami.
Vyhýbejte se jednoznačným tvrzením, jako "Určitě…" Jednoznačná tvrzení vyjádřete ve formě otevřených otázek.

Jakému přístupu se vyhnout

Vyhýbejte se obviňování a hodnocení.
Vyhýbejte se nadřazenému poučování.
Nezačínejte tzv. "humorným příběhem z natáčení".
Pokud možno se neomlouvejte.
Přizpůsobte se slovní zásobě posluchače.
Používejte jen taková cizí slova, která posluchač určitě zná.
Omezte negativní formulace.

10.2. **DRŽENÍ TĚLA**

Už základním držením těla dáváte svým partnerům najevo váš postoj k jejich otázkám, argumentům i výtkám, dokonce i k jejich osobě.

- **Útok** – útočnou nebo vzdorovitou náladu dáte najevo nahnutím těla v před. Pokud sedíte s tělem takto připraveným k útoku a rukama opřenýma o stůl, dáváte všem ve studiu i u obrazovek najevo svou agresivitu. Toto nonverbální gesto je však více vhodné pro moderátory ve studiu, kteří se snaží své hosty vyvést z míry, než pro samotného respondenta. Agresivitu je i v přímém přenosu vždy třeba krotit, lidé se jí obávají, obecně nechovají k agresivním lidem sympatie. Její využití je proto vhodné pouze v krajních chvílích, kdy chcete zaútočit proti moderátorovi nebo oponentovi tvrdě, protože jeho otázky nebo argumenty hodláte veřejně shodit ze stolu jako nehoráznost. Vždy ale dobře zvažte využití tohoto nástroje a nenadužívejme jej.

- **Vyrovnaná pozice** – je nejvhodnější reakcí na útoky, dáváte jí najevo pohodlným opřením v křesle, případně máte nohu mírně přes nohu. Výraz tváře je při tomto gestu uvolněný s klidným pohledem na útočícího moderátora nebo oponenta, někdy dokonce můžete využít náznak pobavení. Divákovi tak dáváte najevo, že argumenty oponentů jsou mimo (pokud by tomu tak nebylo, přeci bychom se v křesle podle pravidel filmového klišé krčili nebo vztekali) – „já jsem vyrovnaný, tohle mne nemůže rozházet“.

- **Spolupráce, hledání řešení** – je gesto špičkových televizních rétorů, jež je používáno při strategii, kdy se chcete s mediální sférou ztotožnit, případně dát najevo zájem o jejich argumentaci. V takovém případě využíváte psaní na papíry nebo do diáře, které máte ve studiu, děláte si poznámky, při otázkách a argumentech zaujatě naslouchátе se zamyšleným gestem ruky na obličeji. Tělo sice není napjaté, ale sedíte vzpřímeně, mírně nahnuti vpřed.

10.3. **GESTA**

Využíváním gest ve studiu při rozhovoru nebo debatě získáváte prostor a pozornost diváků pro své postoje a názory. Stahujete na sebe pozornost režie (tedy obrazovky) i moderátora. Nebojte se negovat vyjádření protivníka nebo moderátora svým gestem – rozptýlíte pozornost diváků k jeho argumentům, nebo se naopak připojíte ke koalici proti oponentovi.

- **Vrtění hlavou** – nebojte se využít nesouhlasného vrtění hlavou nebo rukou při vyjádření protivníka nebo moderátora, se kterým nesouhlasíte. Činěte tak sebejistě, věcně a neagresivně. Znegujete tím argumenty, které by diváci jinak vnímali jako pravdivé, jasné a dané.

- **Přikyvování hlavou** – připojíte se tak například k útoku moderátora na protivníka, dostáváte se do názorové koalice s dalším řečníkem. Divákovi dáváte najevo, na čí stranu se přikláníte.

- **Gesta rukou** – využívají se především při vyjádřeních, kdy chcete ve svém proslovu na něco upozornit, například zdviženým prstem. Podstatné je, že tato gesta nesmí být příliš rozmáchlá, široká, aby se „vešla“ do záběru. Pozor ale na skryté významy gest – sekání dlaní: agresivita,

naznačujete kategorické rozseknutí diskutovaného problému; pěst: agrese, naznačení osobního útoku vůči oponentovi; ruce křížem na prsou: nesouhlas, výrazná obrana...

10.4. **OBLEČENÍ, USTROJENÍ**

Optika televizních kamer je jiná než běžný svět – některé věci potlačuje a zplošťuje perspektivu, některé věci naopak zdůrazňuje. Tomu musí být přizpůsobeno i vaše image – zjev je v televizi důležitější než argumenty.

- **Účes** – před každým vystoupením v televizi se pečlivě učesejte. Stojící pramen vlasů na hlavě může rozdrtit váš dojem na diváka a dočista vymazat použité argumenty.
- **Oholení** – je důležitější, než si často myslíte, kamera sebemenší strniště ve světle umělých reflektorů velmi zdůrazňuje. Proto se před vystoupením oholte. Strniště je naopak vhodné při vystoupeních, kdy je vaše „neoholenost“ v příčinné souvislosti s nějakou prací, která aktuálně probíhá (strniště ministra při povodních). Dámy si zkontrolují nalíčení.
- **Barevné sladění** – rozhodně si na sebe neberte křiklavé barvy a nepoužívejte ani čistě bílou, protože budete na obrazovce vypadat jako mumie. Světlé sako, košile nebo svetr z vás před bílou zdí udělají fresku. Zkontrolujte si vždy pozici kravaty a límeček pod sakem. Používejte vždy raději tmavé konzervativní barvy – vyjadřují serióznost. Do studia si raději neberte modré oblečení, které by mohlo kolidovat s klíčovací plochou pozadí (modré stěny ve studiu).
- **Oblečení** – nepoužívejte módní výstřelky, u módních trendů se jako muži držte raději zpět, u žen je moderní styl naopak vhodný. Nepoužívejte raději dvojřadá saka, působí v sedě neupraveně.
- **Interference** – neberte si na sebe ani oblečení či doplňky s drobným vzorkem, které vytvářejí na obrazovce pro oči zvlášť nepříjemné „moaré“ efekty.
- Mějte na paměti, že obraz vnímají diváci v televizi jako hlavní informaci. Můžete mít desetkrát pravdu, skvělé informace a argumenty, ale pokud budete vypadat neupraveně, pak působíte nedůvěryhodně.

11. Komunikace po telefonu

11.1. SPECIFIKA KOMUNIKACE PO TELEFONU

Umění komunikace po telefonu se velice podceňuje, přičemž s rozvojem mobilní techniky komunikace po telefonu neustále narůstá. Také se setkáte s názorem, že někdo nerad telefonuje, protože mluvit s někým osobně je snadnější i výhodnější. Je pravdou, že výzkumy prokazují, že si lidé pamatují více informací, je-li verbální sdělení podporováno vizuálním kontaktem. Nicméně také platí, že věci, které považujeme za důležité, si pamatujeme lépe. Proto je třeba si při telefonování vypracovat schopnost zasvěceně hovořit se zákazníkem a vzbudil v něm pocit, že naše sdělení je pro něho důležité.

Obchodní komunikace po telefonu má některé přednosti. Například při prodeji po telefonu nepotřebuje snad nic jiného než hlas a zkušenost; prodej v terénu vyžaduje podstatně více a má celou řadu nevýhod:

- **menší počet hovorů:** můžeme obtelefonovat mnohem více lidí, než jsme schopni v téže době objet. Obchodní zástupce může navštívit 10 -15 zákazníků za den, ale telefonicky lze zastihnout až 60 klientů;
- **geografické hledisko:** musíte si velice dobře vypracovat plán návštěv, abyste zbytečně neztráceli čas;
- **nekontrolovatelné ztráty:** jestliže zákazník musí na poslední chvíli zrušit dohodnutou schůzku, pojedete zbytečně;
- **ztráta výhody kanceláře:** vše, co potřebujete, musíte mít v aktovce! Nemůžete si dovolit cokoli zapomenout;
- **vyšší péče o vzhled:** vaše oblečení, účes apod. musí při osobní schůzce vypadat bezvadně - váš vzhled bude sledován velice bedlivě;
- **osobní kontakt:** nemůžete si dovolit projevit nesouhlas. Musíte se dívat zákazníkovi přímo do očí a projevovat zájem, na rozdíl od prodejce po telefonu, který může gestikulovat podle libosti;
- **potřeba dopravního prostředku:** obchodní zástupce musí mít auto, což představuje vysoké pořizovací i provozní náklady;

11.2. JAK ZVLÁDAT TELEFONICKÉ HOVORY

První dojem

Konečný výsledek vašeho telefonátu ve velké míře záleží na prvním dojmu, který vytvoříte. Zákazníci se mohou urazit, neporozumět, mohou být rozzlobeni a mohou naprosto nespolupracovat. Naštěstí mohou také být spokojeni, uspokojeni, mohou spolupracovat a dokonce pochválit. To vše záleží na způsobu, kterým jednáte.

Zda z hlasu na druhé straně bude nakonec spokojený či nespokojený zákazník můžete zásadním způsobem ovlivnit způsobem, jakým vedete telefonní hovor.

První dojem se vytváří velmi rychle po prvních pár vteřinách telefonického rozhovoru a není lehké ho změnit. Způsob, jakým odpovídáte na telefon, vaše první slova, váš celkový styl, to všechno zprostředkovává obraz volajícímu o vás a vaší společnosti. To vše bude mít vliv na jeho reakci na vás a na věci, které s ním budete projednávat.

Klíčovým nástrojem pro vytvoření příjemného prvního dojmu je úsměv.

Úsměv je podstatný při správném způsobu telefonování. Když se naučíte mluvit s úsměvem, zjistíte, že všechno jde snáze a příjemněji. Úsměv v telefonu je to samé, jako byste volajícího viděli tváří v tvář. Zákazník „uslyší" úsměv a okamžitě se uvolní.

Zvláště důležité je nezapomenout na úsměv v okamžiku, kdy telefon zazvoní v nevhodný okamžik. Často se stane, že právě děláte něco složitého, co musí být rychle hotovo a telefon zazvoní. Můžete se cítit právem obtěžováni, ale to je právě ten pravý čas, kdy byste měli být více opatrný. Vyvarujte se pokušení vzít telefon a prozradit svým hlasem svoje rozladění. Počkejte chvilku, než zvednete sluchátko a začněte se usmívat!

Význam hlasu

Dojem, který se u zákazníka vytváří, je velmi důležitý. V případě komunikace po telefonu je tento dojem vytvářen výhradně hlasem. Chybí pohyby, výrazy obličeje, gesta, vizáž a veškeré další nástroje neverbální komunikace.

Mluvte srozumitelně

Zákazník nemůže sledovat vámi prezentované informace jinak než, že porozumí vašim slovům. Aby vám bylo dokonale rozumět, volte svá slova nanejvýš opatrně.

Nejlépe je užívat jednoduché výrazy a nekomplikované krátké věty. Vyvarujte se nesrozumitelným zkratkám, či žargonu, kterému zákazník nemusí rozumět.

Pokud potřebujete, aby zákazník nějakému slovu rozuměl naprosto přesně, můžete použít hláskování (A jako Anna, B jako Božena,….).

Kontrolujte rychlost mluvení

Pokud zákazníka svým telefonátem vytrhnete z jiné činnosti a spustíte na něho vodopád slov, bude zcela vedle. Jelikož zákazník nemůže sledovat vaše gesta, mimiku ani materiály, používejte o něco pomalejší rychlost mluvení, nežli při běžném osobním jednání. Pozor však, abyste to nepřehnali a nemluvili s ním jako s malým dítětem.

Pracujte s intonací a barvou hlasu

Abyste zákazníka přesvědčili, je třeba navodit určitou míru sympatie. To se vám zcela určitě nepodaří, pokud budete odříkávat naučený text, případně číst připravený skript, monotónním nezúčastněným hlasem. Snažte se, aby váš hlas měl nějaké zabarvení a přidejte do něho trochu života. Telefonát neberte jako nudnou povinnost, ale jako příležitost popovídat si s různými zajímavými lidmi.

12. Nonverbální komunikace v médiích

Zatímco v reportáži většinou nemáte prostor ani čas k uplatnění nonverbální komunikace, v televizním rozhovoru a debatách na veřejnosti hraje důležitou, někdy dominantní roli. Vždy jde

o vaší image, divák či partner v diskusi si nás čte především očima a dělá si závěr do značné míry na základě vizuálního dojmu. Proto byste měli v komunikaci více využívat nonverbálních prostředků. Nonverbální komunikace využíváme v normálním životě běžně, kdykoliv reagujeme během kontaktu s lidmi na jejich podněty gesty, mimikou, pohybem těla. Někdy si málo uvědomujeme, jak velký význam v našich sympatiích hraje vzhled a nonverbální vystupování, jakou roli hraje přímo v naší běžné pracovní i soukromé komunikaci, do jaké míry ovlivňuje naše postoje a chování.
V osobní komunikaci hraje tento aspekt velmi výraznou roli. Lidé jsou zvyklí si nás číst mnohem více očima, než kolik věnují prostoru faktickým argumentům. Tento styl hodnocení má divák hluboko zakořeněn díky televizní zábavě – ve filmové a televizní branži jej diktují herci. Divák proto uplatňuje obdobná měřítka hodnocení také na účastníky zpravodajských a publicistických představení.
Pokud dáte nonverbálně najevo strach z otázky moderátora, začnete dělat roztržitá gesta, divák podvědomě přestává vašim slovům věřit. Jeho názor na nás tvoří ze 70 % dojem, který v něm zanecháte nonverbálně, nikoliv vaše argumenty.
Nonverbální komunikace (pozice, držení těla), ať již ze strany protivníků, nebo vaše vlastní, také výrazně ovlivňuje psychiku a tím i schopnost reagovat správně v slovní komunikaci.

III. OBSAH

I.Komunikace s médii 2

1. ÚVOD 2

2. ZÁKLADNÍ PRAVIDLA KOMUNIKACE S NOVINÁŘI 3

3. ZÁKLADNÍ CHYBY PŘI KOMUNIKACI S NOVINÁŘI 4

4. NOVINÁŘI – KDO JSOU A CO CHTĚJÍ 5

5. CHARAKTERISTIKA MEDIÁLNÍ SCÉNY 6

6. PRVKY NOVINÁŘSKÉHO ZÁJMU 7

7. FORMY KOMUNIKACE S NOVINÁŘI 8

8. VIZUÁLNÍ INFORMACE JAKO FORMA MEDIÁLNÍ ZKRATKY 17

II.oddíl – Osobní komunikace 18

9. OSOBNÍ KOMUNIKACE, ŘEČ TĚLA A VERBÁLNÍ KOMUNIKACE 18

10. ZÁKLADNÍ NÁSTROJE NONVERBÁLNÍ KOMUNIKACE 23

11. KOMUNIKACE PO TELEFONU 27

12. NONVERBÁLNÍ KOMUNIKACE V MÉDIÍCH 28

III.Obsah 30