

Jestliže se chceš vyvarovat chyb, pozorně sleduj pět věcí:
s kým mluvíš, o kom, jak, kdy a kde.

W. E. Norris

Ze všech znalostí a dovedností patří mezi nejužitečnější ty, které se týkají komunikace. Dobrá schopnost komunikace je vždy naším nejdůležitějším aktivem, ať jde o pracovní či osobní život. Z pohledu interpersonální komunikace je třeba rovněž dodržovat určité standardy, např. když se jedná o pohovor, prezentaci, proslov, briefing či jiné formy vystoupení. Prostřednictvím komunikace uvnitř malých skupin řešíme problémy, dělíme se o poznatky, vyměňujeme si informace. Svůj pracovní život lidé prožívají v převážné míře ve skupinách, ať jde o formální setkání nebo o přijímací pohovor. Pomocí veřejné komunikace informujeme a přesvědčujeme jiné, aby uvažovali určitým způsobem, změnili svůj postoj, názor nebo hodnotu.

V dřívějších modelech nebo teoriích se na komunikaci pohlíželo jako na něco, co jde jednoduše přímou cestou od mluvčího k posluchači. Lineární pojetí bylo brzo nahrazeno interakčním, ale mluvení a naslouchání se stále považovaly za oddělené akce, které se nepřekrývají a které tatáž osoba neprovozuje současně. Nyní se komunikace označuje jako transakční proces, ve kterém každá osoba funguje současně jako mluvčí i posluchač. Transakční pojetí také pohlíží na prvky komunikace jako na vzájemně závislé. Akce a reakce při komunikaci jsou určovány nejen tím, co bylo řečeno, ale způsobem, jak si zúčastněná osoba vykládá to, co bylo řečeno. Díky tomu si dva lidé naslouchající témuž sdělení, mohou vyložit jeho význam odlišně. Komunikace tedy existuje v kontextu a ten má nejméně čtyři hlediska:

- fyzické
- kulturní
- sociálně psychologické
- časové.

Komunikační pospolitost je specifická pro danou kulturu i skupinu, zásady efektivní komunikace jsou u různých kultur různé a je třeba tedy důsledně vnímat kulturní odlišnosti a citlivě na ně reagovat. Každá kultura a organizace je vlastně kulturou a má vlastní pravidla a standardy pro komunikaci.

Veřejný projev je formou komunikace a je ho možné klasifikovat jako velmi staré i velice nové umění. Aristotelova „Rétorika“ sepsaná přibližně před 2300 lety je jednou z nejstarších systematických studií 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. Římsí rétorici navázali na práci Řeků a Quintilianus, který učil v Římě během 1. století, vyvinul celý vzdělávací systém, který je založen na vývoji odpovědného a efektivního řečníka.

Po dobu těchto 2300 let byla tato římská tradice obohacena mnoha experimenty, přehledy, a studii v praxi, které provedli výzkumníci komunikace. Dnes jsou do těchto studií zahrnuty i perspektivy z odlišných kultur.

Dva hlavní typy projevu jsou informativní a přesvědčovací projev. Informativní projev vytváří pochopení; vysvětluje, poučuje, demonstruje chod věcí nebo vysvětluje strukturu. Přesvědčovací projev na druhé straně ovlivňuje postoje nebo chování. Může posílit stávající postoje nebo přimět ke změně chování.

V ozbrojených silách je jednou z typických forem veřejného informativního projevu *vojenský briefing* – specializovaný a stylizovaný typ ústního vyjadřování, které musí být přesné, stručné, jednoznačné a jasné. Základem je mistrovsky zvládnout základní řečové dovednosti a vlastní techniku briefingu. K úspěšně zvládnutému a provedenému briefingu neodmyslitelně patří schopnost obratně, vhodně a efektivně využít a kombinovat verbální i neverbální složky ústního projevu.

V podstatě existují čtyři základní typy *vojenského briefingu*, které se liší pouze svým účelem. Smyslem briefingu je šetřit čas, umožnit dotázat se toho, kdo briefing provádí na konkrétní přesné aktuální údaje, předat potřebný materiál a informace. Vždy se jedná o jednorázovou prezentaci faktů s odvoláním na další dostupný a známý materiál. Osoba, která briefing provádí, musí dokonale zvládnout komunikaci a být připravena na zpětnou vazbu účastníků.

Existuje určitý standard pro přípravu a vlastní provedení vojenského briefingu.

1. Definovat problém, shromáždit fakta a provést důkladné závěry.
2. Zpracovat variabilní činnosti, které povedou ke sjednání konsenzu, kompromisu nebo k prohloubení vědomostí.
3. Porovnat varianty činností, analyzovat pro a proti jednotlivých činností a postupně dospět k závěrům, které z dostupných faktů vyplývají.
4. Předložit doporučení, která se týkají zainteresovaných stran, určit souhlas a nesouhlas.
5. Vyřešit vzniklé rozpory a nově posoudit dané varianty činností.

Teprve v této fázi je možné vypracovat vlastní briefing a prováděcí dokumenty.

Během vlastního vypracovávání briefingu je třeba důsledně dodržovat některá standardní pravidla: důkladnost, věcnost, zvážení všech aspektů, posouzení všech variant, poskytnout vysvětlení a podložit je daty, statistikou a předvídat dotazy a námítky.

U briefingu samotného je nezbytné dodržet daný formát, tzn. představit organizaci, specifikovat problém, charakterizovat situaci, předložit v logickém sledu fakta, určit předpoklady, které eliminují nedostatky v údajích, projednat pro a proti každé možnosti, zjistit nesouhlasná stanoviska, znovu prověřit klíčové body a znovu oznámit doporučení, předložit jasný závěr, umožnit klást dotazy a odpovídat na ně, případně představit další řečníky.

Porady jsou velmi atraktivní pro ty, kteří vlastní briefing provádějí, i pro samotné účastníky, ale měli bychom být vždy připraveni na to, že jednotlivec může naprosto změnit plánovaný průběh. Ten, kdo vlastní briefing provádí, musí být velmi rozhodný a schopný se rychle vrátit k původnímu tématu a především dospět k řešení. Veškerá komunikace by tedy měla vždy k tomuto cíli směřovat.

Literatura:

RICHARDS, J. C. *Language and Communication*. London and New York: Longman, 1993.
KŘIVOHlavý, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada, 1995.