

Školení efektivního vedení týmu II.

TEMEX , spol. s r. o.

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

Obsah

1	CÍL SEMINÁŘE	3
2	KOMUNIKACE - DEFINICE	3
3	CO JE PODSTATA, MOTIV A CÍL KOMUNIKACE:.....	5
4	KOMUNIKACE A INTERAKCE.....	6
5	INTERPERSONÁLNÍ = MEZIOSOBNÍ KOMUNIKACE.....	6
6	KOMUNIKACE A SPOLEČENSKÁ STRUKTURA	7
	SKUPINOVÁ KOMUNIKACE.....	7
	MASOVÁ KOMUNIKACE	8
	VÝVOJ PROBLEMATICKÉ KOMUNIKACE PODLE BERNSTEINA	10
7	PREZENTACE	12
	SOFT SKILLS = MĚKKÉ DOVEDNOSTI	12
8	ODKUD ZAČÍT	13
9	CO SI UVĚDOMIT PŘI VLASTNÍ PREZENTACI:	14
	KOMUNIKAČNÍ MODEL PODLE SCHULZE VON THUNA.....	14
	VERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	15
	NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	15
	EMPATIE.....	16
	EMPATICKÉ A AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ	16
10	ASERTIVNÍ TECHNIKY.....	19
	ASERTIVNÍ TECHNIKY:	20
11	DOPORUČENÁ A POUŽITÁ LITERATURA	22
12	POZNÁMKY.....	23
13	PŘÍLOHA Č. 1 - ROZDĚLENÍ JÁ NA JEDNOTLIVÁ JÁ	24
	KRITICKÉ RODIČOVSKÉ JÁ:	24
	OCHRANITELSKÉ RODIČOVSKÉ JÁ:	24
	DOSPĚLÉ JÁ:	24
	PŘIROZENÉ DĚTSKÉ JÁ:	24
	PŘIZPŮSOBIVÉ DĚTSKÉ JÁ:	24
14	PŘÍLOHA Č. 2 – EMOČNÍ INTELIGENCE	25
	EMOČNÍ INTELIGENCE SE SKLÁDÁ ZE ČTYŘ SLOŽEK	25
	SCHOPNOSTI A VJEMY, KTERÉ JSOU PŘIPISOVÁNY EQ.....	25
	KLÍČOVÉ SCHOPNOSTI EMOČNÍ INTELIGENCE JSOU	25
15	PŘÍLOHA Č. 3 – SCHOPNOST SPOLUPRÁCE S DRUHÝMI LIDMI	27
	TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	27
	TEAMBUILDING	28
	SCHOPNOST NAVAZOVAT NOVÉ VZTAHY	28
	DŮVĚRYHODNOST.....	28

1 CÍL SEMINÁŘE

Účastníci po absolvování kurzů budou umět a znát:

Pozitivně prezentovat své silné stránky a potlačovat své slabé stránky

Mít návod na prevenci před různými komunikačními nehodami

umět správně reagovat v situacích, kterou jim připravil komunikační partner jako past

2 KOMUNIKACE - definice

Komunikace – definice odvozena z latinského *komunikacio*, nespolečné účastnění, též komunikace – činit něco společným, něco společně sdílet; komuniké – sdělení

Definice mezilidské komunikace

- proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi.
- Vzájemná výměna sdílených významů mezi lidmi
- Komunikační výměna – nejen sdělování, např. pomocí jazykových znaků, nebo neslovních způsobů, ale též sdílení (přehlížejí ve skupině)

*Vzájemné působení mezi komunikujícími partnery se nazývá **komunikační***

proces." U takto definovaného konceptu komunikace je třeba zmínit se o jeho **třech charakteristikách**:

- alespoň jeden jedinec musí usilovat o komunikaci s jiným jedincem. Intrapersonální komunikace, kdy člověk mluví sám se sebou nebo medituje, nepředstavuje komunikaci, protože zde není žádné sociální jednání, žádná sociální akce,
- užívání symbolů musí být záměrné. Pouhá reakce (například výkřik z leknutí nebo zardění se) nebo neúmyslné předání informace (například tím, že někdo rozhovor odposlechne, nebo tím, že dojde ke ztrátě dopisu) nepředstavuje komunikaci, byť recipient-příjemce tyto symboly interpretuje (nebo může interpretovat) jako symboly nesoucí informaci,
- „správná“ recepce sdělení jedním či více příjemci není pro existenci komunikace rozhodující; rozhodujícím činitelem je záměr komunikátora. Hraničním případem může být pouhá emise, vysílání sdělení, jestliže partner komunikace není k dosažení. Ale i takováto „emise“ je komunikací, pokud je z hlediska komunikátora sdělení určeno pro někoho jiného. (Z perspektivy komunikátora neexistuje ne-informativní emise

symbolů ani v tom případě, kdy předpokládaný recipient není schopen sdělení dekodovat)¹

Komunikace mezi komunikujícími partnery probíhá přes ***komunikační kanály***. Kunczik jich rozděluje šest:

- 1) **auditivní** neboli vokální kanál (mluvená řeč, tj. verbální a paralingvální komunikace);
- 2) **vizuální** kanál (výraz tváře, výměna pohledů, gesta a pohyby těla, celkový vzhled, interpersonální distance a/nebo využívání prostoru pro komunikování odstupu či blízkosti);
- 3) **hmatový** neboli taktilní kanál nebo haptický (například dotýkání se , strkání);
- 4) **čichový** neboli olefaktorní kanál (vnímání vůně těla);
- 5) **teplotní** neboli termální kanál (pociťující tělesné teplo jiné osoby);
- 6) **chuťový** neboli gustatorní kanál (vnímání chuti).

¹ /Kunczik 1995:12/.

3 Co je PODSTATA, MOTIV a CÍL KOMUNIKACE:

A) **ztráta cíle** nebo chybné (nereálné očekávání) cíle



B) **CHYBY A ŠUMY** V KOMUNIKACI A ZPĚTNÉ VAZBĚ



C) **ZÁMĚNA** ROLÍ²



D) CHYBY V **PŘENOSU MEZI EMOCEMI A RÁCIEM**

Sdělovací prostředek nemusí být většinou vůbec použit: při běžné bezprostřední /face-to-face/ verbální komunikaci žádného prostředku nepoužíváme. Prostředkem či kanálem může být tištěný text, grafický záznam jiného druhu, magnetofonový záznam, televizní přenos atd. Při analýze prostředků komunikace je nutné rozlišit komunikační prostředky sloužící především či výhradně interindividuální komunikaci (dopis, telefon) a prostředky sloužící současnému sdělování většímu počtu osob (tzv. hromadné sdělovací prostředky) /Petrusek 1985:103/.

² viz PŘÍLOHA Č. 1

4 Komunikace a interakce

Oba tyto **pojmy jsou spolu spjaté**. Nelze je rozdělovat – jejich vztah bývá chápán dvojím způsobem:

- komunikace je považována za **dílčí případ interakce**
- **komunikace a interakce** jsou **dva různé aspekty jednoho procesu**.

Komunikace je zprostředkována:

- znakově-vyjadřovacím systémem (= jazykový či jiný vyjadřovací systém),
- sociálně-strukturním systémem (= role, normy, vztahy),
- cílově-instrumentálním systémem (= vztah cíle a prostředku) ³

5 Interpersonální = mezosobní komunikace

Spočívá v tom, že člověk **sděluje něco o něčem** druhému člověku.

Tato komunikace je **aktem individuálním** (proto, že vzniká ze záměru jedné osoby) **i společenským** (proto, že zahrnuje nejméně dvě osoby).

Lidé se tu zastávají specifické role, které se v průběhu komunikace mění (např.: posluchač se stává mluvčím a naopak).

K problému přeměny rolí má přímý vztah souvislost rolí s očekáváním, anticipací – jestliže očekáváme určité chování u partnera a jsme si zároveň vědomi, že partner očekává určité chování od nás, usnadňuje to vzájemnou výměnu příslušného typu chování.

Druhým předpokladem změny role je, že oba partneři používají shodného systému dorozumívacích prostředků.

Mezosobní komunikace má dvě významové linie:

- **obsahová** (o čem se mluví)
- **interpretační** (jaký smysl tématu komunikující přikládají)⁴

³ /Janoušek 1968/ .

⁴ /Janoušek 1968/.

6 Komunikace a společenská struktura

Komunikace probíhá **jinak v sociální struktuře**, která umožňuje bezprostřední styk svých členů, **a jinak ve větších sociálních strukturách**. Proto se rozděluje skupinová a masová komunikace.

Skupinová komunikace

Malá skupina bývá určována společnými rysy: skupinu stmeluje společně prováděná činnost + skupina má určitý typ komunikace + ve skupině existují i individuální potřeby jedinců (vztah individuálních potřeb a cílů skupiny určuje motivační strukturu skupiny) + ve skupině dochází k vertikálnímu a horizontálnímu členění dané rolemi, normami a statusy + skupina se řídí určitými hodnotami.

Jedinci zde působí na sebe navzájem zcela bezprostředně a jsou v bezprostředním vzájemném styku⁵. Komunikace ve skupině vede ke **společným významům** a sama zase společné významy předpokládá – **Mead** to interpretuje jako **DISKURSNÍ UNIVERSUM**, což zjednodušeně **znamená systém společných či sociálních významů** – gesta a symboly jsou pro všechny členy skupiny stejně pochopitelné, ať už jsou adresovány nebo přijímány. Pokud skupina nesdílí diskursní universum, nastává ohrožení komunikace mezi členy.

Skupina, ve které probíhá komunikace tvoří různé komunikační sítě – příkladem mohou být obrazce, které naznačují „tok“ informací: hvězdice, kruh, řetěz, vidlice....každý s každým.

Společenství významů se může chápat ve třech rovinách:

- jde o **společný systém jazykových významů a společné pravidlo používání tohoto systému jako základní předpoklad vzájemného sdělování**
- samo **sdělování jakožto komunikativní činnost**
- **sdílení názorů, postojů, mínění**

Celkově lze říci, že uvnitř skupiny probíhá mezi jejími členy přejímání názorů, postojů a mínění rychleji a snáze než přejímání názorů, mínění a postojů členů jiných skupin. Projevuje se tu tlak ke stejnosti, uniformitě v rámci skupiny. Předpokládá se, že tlak je tím větší, čím větší je pozorovaný rozdíl

⁵ Janoušek uvažuje pouze bezprostřední styk, ale komunikace v malé -třeba pracovní skupině- probíhá i přes internet. Kdy jedinci na sebe bezprostředně nepůsobí a nejsou v bezprostředním styku.

v názorech mezi členy skupiny, čím těsnější je souvislost sporného problému s fungováním skupiny, a čím větší je jinak soudržnost čili koheze skupiny.

Společně sdílené fixované názory vysoce kohezní skupiny zpravidla představují její normy a standardy. O skupinové normě lze hovořit tam, kde členové skupiny sdílejí stejný názor o určitém pravidlu. Norma je přirozeně účinná tehdy, jestliže členové skupiny vědí, že je přijímána i ostatními členy. Proto je sdílení normy spjato s komunikací, jejímž prostřednictvím se lidé vzájemně dovídají o svých postojích a míře jejich shody⁶

Masová komunikace

„Prostředky hromadného sdělování jako jsou např.: televize, rozhlas, Internet, tisk....umožňují, aby komunikace zasáhla v krátké době velké množství lidí. Můžeme tedy mluvit o tom, že moderní sdělovací prostředky jsou specifickým rysem masové komunikace – základním rysem jsou totiž sami lidé“ /Janoušek 1968/.

Masová komunikace je nerozlučně propojena s komunikací interpersonální, byť tyto druhy komunikace nejsou v žádném případě totožné, neboť jsou mezi nimi podstatné rozdíly. Zatímco interpersonální komunikace se obvykle uskutečňuje v sociálních situacích, vztah mezi masovým komunikátorem a recipientem může být nanejvýš parasociální, a to jen za určitých okolností (když se například televizní hlasatel přímo obrací k televiznímu publiku). Jde o vztah jednosměrný a ze strany recipienta, při absenci jakéhokoli závazku, může být tento kontakt kdykoli přerušen⁷.

V interpersonální a skupinové komunikaci jako původci a příjemci sdělení vystupovali jednotlivci, v masové komunikaci zdrojem není jednotlivec, ale zároveň i určitá organizace či instituce. Příjemcem opět není jednotlivec, ale veřejnost, publikum určitého druhu, filmoví a televizní diváci, čtenáři a posluchači z určitých vrstev obyvatelstva⁸. Ti, kteří se obracejí k masovým médiím, se označují jako **disperzní publikum**⁹.

„ V meziosobní a skupinové komunikaci se jednotlivci stýkali prostřednictvím struktur (ať již šlo o znakově významové systémy či sociální role, normy a pozice v rámci skupinových struktur). V masové komunikaci se stýkají sociální struktury – instituce, organizace, vrstvy obyvatel atd.“ /Janoušek 1968/.

⁶ /Janoušek 1968/.

⁷ /Kunczik 1995:18/.

⁸ /Janoušek 1968/

⁹ /Šubrt 1998:22/

Původci a příjemci nejsou v osobním kontaktu – je zde **narušená časová, prostorová vzdálenost**. Kde náhrada audio či video vizuality nahrazuje fyzickou přítomnost jedince. Nedochozí zde k přeměnám rolí, ty jsou trvale rozděleny (i když o trvalejším rozdělení rolí může být řeč i u skupinové komunikace, kdy jeden z členů skupiny – zpravidla její vedoucí (=původce), se obrací ke skupině jako celku (příjemce)¹⁰.

Podle **teorie dvojstupňového průběhu komunikace** mnohá sdělení dosahují publika nikoli přímo, nýbrž prostřednictvím dalších osob – „**usměrňovatelů mínění**“. Ti jsou v první fázi aktivními příjemci a v další fázi předávají potom své poznatky dalším. Bylo zjištěno, že „usměrňovatelé“ působí především horizontálně a ne ve vertikálním směru vůči osobám podřízeným, závislým atd. Ovlivňují především svou primární skupinu, v níž jsou jinak svým sociálním statusem rovni ostatním členům.¹¹.

S dvoustupňovým tokem v průběhu komunikace souvisí i pojem „**gatekeeper**“ – doslova hlídač, vrátný- termín byl zaveden ve 40. letech K. Lewinem¹². V masové komunikaci se **gatekeeperem rozumí všechna individua a instituce, které ovlivňují to, zda vůbec a v jaké konkrétní podobě přijde sdělení k recipientovi**, konkrétně tedy jde o nakladatele, redaktory, recenzenty a oponenty, ale především o cenzory, schvalovatele a o instituce tiskového a nakladatelského dozoru.

Podle R. M. Browna **proces takzvaného gatekeepingu, tedy rozhodování o vpuštění, probíhá obecně ve čtyřech základních etapách**¹³:

- extrakce,
- koncentrace,
- purifikace,
- konečná formulace.

Nejstarším prostředkem masové komunikace je tisk. Film byl od svého vzniku (r.1894) především nástrojem zábavy. Ve 20. letech 20. století se stal součástí masové komunikace **rozhlas**. Po druhé světové válce nastal

¹⁰ /Janoušek 1968/

¹¹ /Janoušek 1968/

¹² V souvislosti se studiem chování hospodyň při nákupu. Na základě určitých psychologických a sociálních mechanismů jsou některé druhy zboží „vpouštěny“ do vědomí a rozhodování o koupi, zatímco jiné nikoliv, takže tyto mechanismy hrají vlastně roli jakéhosi vrátného. Později Lewin pojem generalizoval na mechanismy, které ovlivňují proces přijímání rozhodnutí v malých skupinách.

¹³ /Velký sociologický slovník 1996:337/

druhý práh zmasovění rozšířením **televize**. Díky rychlému rozvoji nových prostředků masové komunikace a jejich integraci na **bázi výpočetní techniky** můžeme dnes hovořit o **třetím prahu zmasovění**¹⁴

Hromadné **sdělovací prostředky** působí tím, že skupinám vrstevníků **poskytují** program činnosti i efemérní materiál pro „konzumaci“.

Činitelé, kteří ovládají prostředky hromadného sdělování sami podléhají tlaku skupin. Média působí na určité skupiny, ale ti, co ovládají média, jsou skupinami ovlivňovány taktéž.

Je nutné, aby „vládcí“ médií znali skupinu, na kterou je kampaň nebo reklama směřována. Musí znát její orientace, potřeby, chování atd., aby byla kampaň nebo reklama úspěšná.

Celý tento proces vyžaduje určité výzkumy a průzkumy společnosti. **Mluví se zde o tzv. injekčních jehlách, kdy určitá kampaň nebo reklama působí intenzivně a „ihned“ a společnost okamžitě reaguje** (příkladem může být politická kampaň před volbami či „předvánoční“ reklamy)¹⁵

*Vzájemné působení komunikátora a komunikanta je **asymetrické**. Sdělení **směřuje od relativně malých celků** (médií) **k širokému obecenstvu (veřejnosti)**.*

Vývoj problematické komunikace podle Bernsteina

Závěrem by neuškodilo se zmínit o jednom problému komunikace z hlediska Basila Bernsteina. Bernstein se zmiňuje o tzv. **veřejné a formální řeči**.

Střední vrstvy užívají formální řeč (= přesná gramatická struktura, dokonalé větní konstrukce s množstvím spojek a vztažných vět, mnoho příslovečných určení, nejazyková gesta hrají zanedbatelnou úlohu..)

Nižší vrstvy užívají veřejnou řeč (= krátké neúplné věty, užití osobních zájmen, malé užití adjektiv a adverbíí...).

Později Bernstein operuje s tzv. **omezeným a rozvinutým kódem**, kdy **omezený** kód užívá **nižší vrstva** a **rozvinutý kód střední** vrstva.

Nižší vrstva není nucena rozvíjet svůj jazyk, jelikož lidé z této vrstvy **předpokládají**, že ostatní stejně myslí, jednají, **mají stejné názory jako oni**. Neexistuje zde rivalita a snaha ovlivňovat druhé.

¹⁴ /Velký sociologický slovník 1996:508/.

¹⁵ /Riesman 1968/.

Střední vrstva nepředpokládá, že by všichni byli „stejní“, nepředpokládají stejné jazykové symboly pro daný předmět a situaci, stejné názory → **nutí se odlišit a vyjadřovat se**. Členové této vrstvy mají vysoké aspirace, sociální jistotu. Práce pro ně znamená seberealizaci, kdežto u nižších vrstev existenci. Mají možnost manipulovat se symboly, a tím částečně manipulovat s ostatními.

Veškeré tyto rozdíly zabraňují nebo komplikují komunikaci mezi vrstvami a Bernstein tvrdí, že se *„tyto rozdíly budou ještě více zvětšovat, nikoliv stírat“*.

Kritikou na tento Bernsteinův názor je, že neuvažuje možnost, kdy jedinec ze střední vrstvy užívá omezený kód v určitých situacích např. v kruhu rodinném či na nějaké „party“. Bernstein na tuto kritiku reaguje tak, že zavádí pojem **řečové varianty**, což je **způsob vyjadřování vhodný pro určitou situaci**¹⁶.

¹⁶ /Keller 1999: 154/

7 Prezentace

Prezentací rozumíme v obecném slova smyslu ukázkou něčeho, či produkt vytvořený prostřednictvím sdělovacích zařízení.

Prostřednictvím prezentace si utváříme o prezentátorovi vnitřní obraz, který testujeme se svými představami a očekáváními a na základě tohoto testu následně reagujeme, a tuto reakci přenášíme jako vnější projev, tj. vlastní prezentaci vlastních pocitů, myšlenek, reakcí a vazeb.

SOFT SKILLS = MĚKKÉ DOVEDNOSTI

Níže uvedené definice podávají představu o tom, co soft skills jsou a jak jsou důležité nejen pro uplatnění se na trhu práce:

„Termín měkké dovednosti znamená, jak dobře se dokážete vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými. Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence. Tímto pojmem se ještě dnes označují faktory jako jsou spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty atd.“¹⁷

"Měkké dovednosti komunikace, zvládání konfliktů, mezilidské vztahy, dělat prezentace, vyjednávání, budování týmu, a jiné takové schopnosti, definované z hlediska očekávaných výsledků, a nikoli jako specifická metoda nebo technika, jako je statistické analýzy. "¹⁸

"Měkké dovednosti jsou základní principy, které ochranná známka společnosti pro profesionální a vynikající služby zákazníkům. Poskytují rozlišení mezivšemi cookie-cutter vzhled-vozidla podobná a hrají důležitou roli v loajalitu zákazníků. V dnešním pracovním prostředí, kde se zákazníci a zaměstnanci požadují více, vstěpovat použití měkkých dovedností ve svých členů týmu je něco, co prostě nemůže přežít bez. "¹⁹

¹⁷ [Peters-Kühlinger, 2007: 13]

¹⁸ Soft skill. Business Dictionary.com [online]. 2009 [cit. 2009-06-15]. Dostupný z WWW: <http://www.businessdictionary.com/definition/soft-skill.html>

¹⁹ NICOLAIDES, Carole. Focus On Soft Skills : A Leadership Wake-up Call. Business Know-How.com [online]. 2002 [cit. 2009-06-15]. Dostupný z WWW: <http://www.businessknowhow.com/growth/softskills.htm>.

Jestliže definice shrneme, tak **soft skills jsou**:

dovednosti, které pomáhají pochopit sebe i ostatní,

usnadňují a zkvalitňují spolupráci s druhými lidmi,

dělí se na konkrétní dovednosti, jako jsou **komunikační** a **prezentační** schopnosti, **týmová spolupráce**, **zvládání konfliktů** atp.,

jsou významné v dnešním pracovním prostředí a **zaměstnavatelé je vyžadují**.

Výše uvedené znaky soft skills ukazují, že jsou soft skills podstatné. Je tedy potřeba se jimi zabývat ještě před vstupem do zaměstnání, tzn. již na vysokých školách.

Samozřejmě ideálně již na základních a středních školách.

8 Odkud začít

Pokud bych měla doporučit oblasti soft skills, s kterými je dobré začít, byly by to [komunikační dovednosti](#) a [time management](#).

Komunikační dovednosti proto, aby zájemci začali efektivněji komunikovat s lidmi kolem sebe, dokázali jim naslouchat, byli empatičtí a všímali si lépe neverbálních signálů, které jim druzí poskytují. Díky lepší komunikaci s druhými se může zájemcům podařit i lépe porozumět sami sobě. Lepší vztahy s lidmi je také mohou motivovat k další práci na rozvoji svých soft skills.

Time management je důležitý kvůli uspořádání si svých priorit, díky kterým mohou zájemci začít trávit svůj čas smysluplněji. Také se jim může podařit objevit zbytečné nevědomé plýtvání svým časem, který potom mohou využít pro sebe a své cíle.

9 Co si uvědomit při vlastní prezentaci:

KOMUNIKAČNÍ MODEL PODLE SCHULZE VON THUNA

Tento model říká, že každá věta, kterou proneseme nebo přijmeme, **obsahuje čtyři roviny**. Schulz von Thun mluví o čtveru uší, kterými slyšíme, a čtveru úst, kterými mluvíme²⁰:

věcný obsah – na této rovině zprostředkováváme pouze určité množství informací, tedy čísla, data a fakta. Jde o věty typu: „Dopsala mi propiska.“ nebo „Byl jsem dnes na třech přednáškách.“,

výzva – na této rovině vyjadřuje mluvčí, co má být z jeho pohledu uděláno nebo neuděláno. Mluvčí někoho vyzívá nebo příjemce vyrozumívá z jeho slov, že se jedná o imperativ: „Přijďte prosím včas!“ nebo „Půjči mi poznámky!“,

vztah – na této rovině se odráží, co cítíme k našemu partnerovi, jak hodnotíme vzájemný vztah: „Spolupráce s vámi je příjemná.“ nebo „Zklamal jsi mě.“,

sebeprojev – Mluvčí mluví o svých osobních pocitech a o tom, jak se cítí. Věty vypadají takto: „Cítím se unavený.“ nebo „Těším se na další přednášku.“.

Je tedy důležité brát ohledy na to, že různí lidé mluví nebo slyší na různých rovinách. Je dobré zjistit, na jaké rovině je člověk, se kterým mluvíme, nejvíc vnímavý a na té rovině s ním komunikovat.

²⁰ [Vymětal, 2008: 24]

VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje **komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná či živá nebo reprodukováná.**²¹

Komunikační roviny verbální komunikace (6):

Racionální komunikace – využívá výlučně rozumovou racionální část komunikace, z celého průběhu komunikace se důsledně oddělují jakékoliv emoce. Je základem komentování.

Emocionální komunikace – zabývá se formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera, emočními extrémy (pláč, hysterie) atp.

Druhy verbální komunikace:

Formální komunikace – je obvykle plánována, má stanoveny specifické cíle a bývá realizována jako neveřejná záležitost. Příkladem může být například přijímací nebo hodnotící pohovor.

Neformální komunikace – vyskytuje se mnohem častěji než formální komunikace, je nenáročná na přípravu. Příkladem může být nezávazné povídání.

Paralingvistická komunikace - tento druh komunikace je součástí verbální komunikace. Zabývá se doprovodnými rysy verbální komunikace, které podstatnou měrou ovlivňují význam a smysl komunikování. Mezi její základní prvky patří hlasitost projevu, kvalita řeči, výška tónu hlasu, barva hlasu a intonace, emoční zabarvení projevu, plynulost řeči, slovní vata (8), rychlost řeči, chyby v projevu atp.

Písemná komunikace - písemná komunikace je zprostředkována písemnou formou ve formě rukopisu, strojopisu nebo na počítači. Také písemná komunikace vyžaduje zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost. Písemná komunikace zahrnuje korespondenci (úřední dopis, osobní a společenský dopis, životopis a motivační dopis, e-mail, SMS a MMS zprávy), vizitky, odborné publikace atp.

NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikace bývá také označována jako **řeč těla**, nonverbální anebo mimoslovní komunikace. Znamená proces dorozumívání s neslovními

²¹ [Vymětal, 2008: 112]

prostředky. Z výzkumů vyplývá, že neverbální komunikace je při komunikaci mnohem důležitější než verbální komunikace.²²

Neverbální komunikace se dělí na (12):

kinezika – zaměřenou na sledování pohybů celého těla,

gestika – zaměřena zejména na pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy,

mimika – zaměřena na pohyby obličejových svalů,

vizika – zaměřena na pohyby očí, víček, obočí, oční kontakt,

haptika – zaměřena na význam doteků,

proxemika – zaměřena na význam vzdáleností,

posturologii – zaměřena na postoje a pozice celého těla.

Empatie

Empatie neboli **schopnost vcítit se**, je **schopnost a ochota porozumět druhým lidem, pochopit jejich jednání**, chování, záměry, potřeby, pocity a myšlenky a vztahy mezi nimi.

Empatie tvoří základ komunikačního chování. Bez této schopnosti se špatně získává důvěra (14) ²³druhých lidí, bez které s nimi nejde spolupracovat. Proto je důležité na této schopnosti pracovat.

Empatie tedy znamená vžití se do druhých, vcítění se do toho, co druzí chtějí, vysvětlení si, proč druzí reagují tak a ne jinak, registrování přání, potřeby a pocity jiných lidí a brát je vážně.

Empatické a aktivní naslouchání

Při komunikaci není důležité jen mluvení a řeč těla, ale velkou roli hraje

²² Často bývá uváděno, že **úspěch komunikace závisí z 55% na řeči těla, z 38% na hlasovém kontextu** (paralingvistice) a pouze z 7% na obsahu verbálního projevu. Přestože tento názor začíná být zpochybňován, neverbální komunikace zaujímá stále důležitou roli v komunikaci. [Vymětal, 2008: 54]

²³ V

naslouchání. Uvádí se, že **poslouchání se na procesu komunikace podílí ze 45 až 53%.**

Pro úspěšnou komunikaci je nutné zvládnout dobře poslouchání, aktivní naslouchání a kladení otázek. Přestože je schopnost poslouchat považována za běžnou věc, kterou každý umí, **odhaduje se, že až 80% lidí naslouchat neumí.**

Naslouchání²⁴ se dá dělit na více částí, definujme si dvě nejdůležitější pro ovládnutí měkkých dovedností:

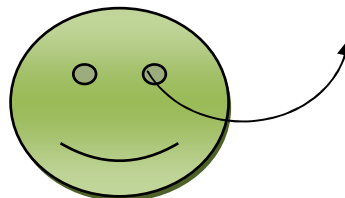
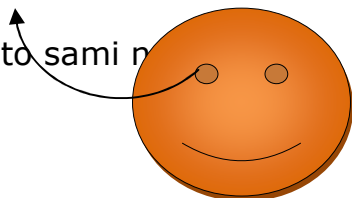
„**Empatické naslouchání** je takové naslouchání, kdy **nasloucháme především pocitům odesílatele sdělení**, snažíme se do nich vcítit a pochopit, proč je komunikováno sdělení právě tak, jak je odesíláno.“

„**Aktivní naslouchání** znamená, že posluchač je vnímavý a pozorný k mluvčímu a vlastní myšlenky a interpretace prezentuje teprve tehdy, až hovořící zcela dokončí to, co chce říci.“ Cílem takového naslouchání je **získat maximum informací, pochopit sdělované a dát odpovídající zpětnou vazbu.**

A jedna vychytávka na závěr: - pokud se partner při odpovědi na vaši otázku dívá do levého horního rohu z hlediska jeho pohledu, pak přemýšlí, dívá-li se však do pravého horního rohu z jeho pohledu, pak pravděpodobně lže.



Vyzkoušejte si to sami n



²⁴ [Vymětal, 2008: 47 - 49]

HRA – přiďte komunikační sdělení k jednotlivým Smajlíkům:



10 ASERTIVNÍ TECHNIKY

Při nácviku asertivních technik je důležité si uvědomit vlastní vnitřní pocity. Pak při nácviku sebeprosazování se vyhneme problémům s rozlišováním mezi podlehnutím manipulaci a tím, co vlastně sami chceme.

Rozdělme proto svůj vnitřní pocit do jedné z těchto kategorií:

CHCI

MUSÍM

MĚL BYCH

CHCI = kategorie jasná. Chci do kina, místo koukat na TV, Chci strávit večer doma, místo ve společnosti atd....

Z tohoto chci vyplývají určité požadavky, co v tom případě **MUSÍM**. Jestliže chci jít do kina, pak logicky MUSÍM opustit oblíbený TV program atd... Pak zbývá zvážit, zda to, co chci, stojí za to, co v tomto případě MUSÍM.

Mnoho lidí však zaměňuje to MUSÍM za ono **MĚL BYCH !!!** To je manipulační struktura, která vnucuje požadavky někoho druhého.

POZOR:

Uslyšíte-li od kohokoli kdykoli, tedy i od sebe samotného, že říká „měl bych“, ihned nastražte svoje uši (obchodníci obzvláště), vysuňte své ANTIMANIPULAČNÍ ANTÉNY, a poslouvejte pozorně, protože se na VÁS řítí vzkaz s obsahem:

„nejsi svůj vlastní pán a soudce!“

ASERTIVNÍ TECHNIKY:

ASERTIVNÍ NE – normálně slušně odmítněte

PŘESKAKUJÍCÍ GRAMODESKA – neustále opakujte (slušně) svůj požadavek do „zblbnutí“ druhé strany

OTEVŘENÉ DVEŘE – přístup pro vyrovnání s kritikou. Představte si šéfa, jak se na Vás rozebíhá ramenem, aby Vás kriticky nabral. Prostě mu otevřete dveře... Cílem kritizujícího není snaha o nápravu, ale o zranění a odreagování vlastního vzteku. Z toho si vezměte pouze to, co je pro Vás vhodné (pravdivé), tedy s čím můžete souhlasit, a zbytek přejděte tak slušně, abyste nemuseli měnit svůj názor. Uvidíte, co se stane...

NEGATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ – další postup, jak se vyrovnat s kritikou. Představte si člověka, který opět jako výše se rozbíhá proti Vám. Ale tato technika vede k aktivní podpoře kritiky s cílem, použít získání informace (jsou-li konstruktivní) nebo je vyčerpat (jsou-li manipulativní). Kritik je přitom veden k větší asertivitě a menší závislosti na manipulativních manévrech.

NEGATIVNÍ ASERCE – technika vede k aktivní podpoře kritiky s cílem použít získané informace – nebudu souhlasit, pouze dám zpětnou vazbu o tom, že jsem slyšel ale nesouhlasím.

PŘIJATELNÝ KOMPROMIS – nabídneme i pro druhou stranu přijatelné řešení, najedeme postup, který není v rozporu s tím, co chceme nebo musíme učinit sami, a na druhé straně pomůžeme i protějšku. Pozor ať nejde o výmluvy. Nabízíme pouze reálná řešení. Používáme v případě, kdy není v sázce naše sebeúcta. Zjednodušeně – mohu udělat ústupek, ale pouze jako druhý. Musím z toho něco dostat.

SELEKTIVNÍ IGNOROVÁNÍ – technika pomáhající vyrovnat se s kritikou manipulativní, nevěcnou či příliš obecnou – na takovou prostě nereagujeme. Dáme najevo jasně, že jsme slyšeli /myslím, že ti rozumím/, k jádru věci se však nevyjadřujeme. Pokud kritik pokračuje konkrétně, nemanipulativně, hned navážeme věcnou komunikací. Vyhnete se tak zkratkovitým reakcím na často opakované obecné kritiky.

VOLNÁ INFORMACE – technika učící rozpoznávat v konverzaci prvky pro vašeho partnera zajímavé a důležité a současně nabízet volné – nevyžádané – informace o sobě. Snižuje plachost při zahajování rozhovoru a usnadňuje oběma stranám přejít k racionální komunikaci. ... Povědej, jak to bylo dál,... to je zajímavé ... to jsou věci jak to pokračovalo

SEBEOTEVŘENÍ – usnadňuje sociální komunikace a redukuje manipulaci pomocí sdělování kladných i záporných aspektů o naší osobě a chování. Umožňuje klidné vyjádření i takových věcí, který dříve způsobovaly pocit nevědomosti, úzkosti, viny ... Popisná technika, proč vnímáme tak, jak vnímáme. Můžeme tím objasnit, proč se nás dotýká to či ono, co považujeme za tamto, co požadujeme a proč je to z našeho pohledu důležitéPodstatné je zde používání slovíčka JÁ...

11 DOPORUČENÁ a POUŽITÁ LITERATURA

Název	Autor, resp. kde lze najít
Sociologie	<i>Giddens A, Praha, 1999</i>
Sociální komunikace	JANOŮŠEK J. 1968 PRAHA
OSAMĚLÝ DAV	RIESMAN D. 1968, PRAHA
Krizová Komunikace	VYMĚTAL, Štěpán
KOMUNIKACE	LUCIE KRÁLOVÁ 2003 PRAHA
Jak se dobře cítit mezi lidmi	Honzák Radkin, Nová Vladimíra
WIKIPEDIA.org	INTERNET
<i>vlastní zdroje a přednášky</i>	Ivanočková Hana



12 POZNÁMKY

13 PŘÍLOHA Č. 1 - rozdělení EGA na jednotlivá JÁ

KRITICKÉ rodičovské JÁ:

POZITIVUM
• V krizi se rychle rozhodne • Klade vysokou laťku • Přejímá zodpovědnost • Opírá se o normy a tradice – dává jimi jistotu

NEGATIVUM
• Je DESPOTICKÉ • NON TOLERANTNÍ • Na každém hledá chybu • Reaguje rozzlobeně a zlostně • NEPŘÍJÍMÁ novoty

OCHRANITELSKÉ rodičovské JÁ:

POZITIVUM
• Ochrana zaručuje BEZPEČNOST • V krizi přebírá VEDENÍ • Trpělivě NASLOUCHÁ • Je NEDŮVĚŘIVÉ – neopijete jej rohlíkem • ODMÍTÁ komplimenty

NEGATIVUM
• VYVOLÁVÁ pocit ZÁVISLOSTI • PODŘIZUJE si ostatní • Má pocit, že mu není věnována POZORNOST • Věci „BERE DO SVÝCH RUKOU“ • S ostatními „TO MYSLÍ DOBŘE“

DOSPĚLÉ JÁ:

POZITIVUM
• Sbírá INFORMACE • Hledá PODSTATU VĚCI • Konflikty řeší KONFRONTACÍ • Je ROZHODNÉ • Je AKTIVNÍ • Je NEZÁVISLÉ

NEGATIVUM
• Je málo EMOTIVNÍ • Je NUDNÉ a FÁDNÍ • Je „jako ROBOT“

PŘIROZENÉ dětské JÁ:

POZITIVUM
• Je NADŠENÉ • Je VTIPNÉ + ŠARMANTNÍ • Umí se RADOVAT • Je SPONTÁNNÍ • Má FANTAZII

NEGATIVUM
• Je naprosto HROZNÉ • Je NEKONTROLOVATELNÉ • Je LEHKOMYSLNÉ • Je BEZOHLEDNÉ • Je NEZODPOVĚDNÉ • Je IMPULZIVNÍ

PŘIZPŮSOBIVÉ dětské JÁ:

POZITIVUM
• Je OCHOTNÉ přistoupit na KOMPROMIS • Beze OHLEDU na ostatní • Je SKROMNÉ • Rychle REZIGNUJE

NEGATIVUM
• Přizpůsobuje se až PŘÍLIŠ • Snadno se „STÁHNE ZPĚT“ • MÁ STRACH udělat něco ŠPATNĚ

14 PŘÍLOHA Č. 2 – EMOČNÍ INTELIGENCE

Emoční inteligence úzce souvisí se všemi měkkými dovednostmi. Znamená schopnost zvládat své emoce a využívat je k bohatosti vlastního života. Nepotlačovat je, ale přijmout, prožít, poznat a kultivovat.(1) Emoční inteligence je spojována se štěstím a osobním i profesním úspěchem. Na rozdíl od IQ se EQ může v průběhu života měnit a její výši můžeme sami ovlivňovat, jelikož EQ není vrozená, nýbrž získaná.

Abychom dokázali pochopit své emoce, je potřeba nad nimi přemýšlet a zjišťovat, proč tu jsou a odkud pocházejí. Emoce vždy slouží nějakému účelu, jsou reakcí na naše životní zkušenosti a z nich také vycházejí.(2) Klíčové je tedy umět své emoce pochopit a využít jich pro svůj prospěch.

Emoční inteligence se skládá ze čtyř složek:

sebeuvědomění – schopnost přesně vnímat své vlastní momentální emoce a pohnutky v dané situaci,

sebeovládání – schopnost používat své uvědomování emocí tak, abychom zůstali přizpůsobiví a řídili své chování pozitivně,

sociální uvědomění – schopnost přesně rozpoznat emoce jiných lidí a pochopit, co se s nimi skutečně děje,

řízení vztahů – schopnost využívat uvědomění svých i cizích emocí a díky tomu řídit interakce. Tato schopnost zaručuje jasnou komunikaci a účinné zvládání problémů.

Schopnosti a vjemy, které jsou připisovány EQ:

sebevědomí – vědomé utváření a ovlivňování vlastních emocí,

sebeřízení – vědomé vnímání a vyhodnocování vlastních emocí,

sebemotivace – využívání vlastních emocí pro uskutečňování vlastních cílů,

angažovanost – vytváření užitečných vztahů a řízení konfliktů,

empatie – schopnost vcítit se do jiných lidí.

Klíčové schopnosti emoční inteligence jsou :

schopnost porozumět vlastním pocitům a náladám,

schopnost kontrolovat vlastní emoce,

schopnost motivovat sebe sama.

Bradberry a Greaves ve svém výzkumu zjistili, že dovednosti emoční inteligence jsou pro pracovní výkon důležitější než kterékoliv jiné vůdčí dovednosti.

To platí i pro pracovní zařazení, lidé s nejvyšším stupněm emoční inteligence v jakémkoliv postavení dosahují lepších výsledků než jejich kolegové.

15 PŘÍLOHA Č. 3 – SCHOPNOST SPOLUPRÁCE s druhými lidmi

Člověk k životu potřebuje druhé lidi, proto by měl být schopný s nimi spolupracovat takovým způsobem, který bude naplňovat jeho i jejich zájmy.

Týmová spolupráce²⁵

Týmová spolupráce je, jak již sám název napovídá, spolupráce lidí různých vlastností, schopností a znalostí na nějakém projektu.

Týmová spolupráce se prosazuje především pro složitější úkoly, které vyžadují kreativitu a různé pohledy na problém. Úkoly, které jsou spíše rutinní a nevyžadují příliš inovace, je lepší ponechávat jednotlivcům, budou tak vyřešeny rychleji. Vedoucí se proto vždy musí umět rozhodnout, kdy bude výhodnější pracovat týmově a kdy samostatně.

Pokud týmová spolupráce dobře funguje, přináší lepší výsledky, než kdyby na stejném úkolu pracovali jednotlivci. Matematicky by se tento efekt dal vyjádřit takto:

$$1 + 1 + 1 = 5$$

$$\textit{práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu}^{26}$$

Tento efekt se vyskytuje, pokud mají lidé v týmu rozdílné znalosti a zkušenosti, navzájem se inspirují a přistupují různě k práci, čímž přinášejí nový pohled na daný problém. Také zde funguje odpovědnost vůči spolupracovníkům, která jedince pohání k vyšším výkonům, a členové si jsou navzájem oporou.

Může však nastat i **negativní synergie**, pro kterou platí následující rovnice:

$$1 + 1 + 1 = 1$$

$$\textit{práce jednotlivců - negativní synergický efekt = výsledek týmu}$$

Negativní synergie nastává, když jedinci v týmu nemají společné cíle, jednotlivci se snaží o sebeprosažení na úkor týmu a méně průbojní lidé v týmu nemohou nebo nedokážou vyjádřit své názory.

²⁵ [Bělohlávek, 2008: 1-25]

²⁶ Synergie je taková spolupráce, při které výkon skupiny převyšuje souhrn možností jednotlivých členů. [Bělohlávek, 2008: 13]

Může působit i negativní tlak skupiny, který snižuje výkon schopných jedinců na průměr tak, aby nevyčnívali. S tím souvisí i obava z odlišnosti, skupinová lenost a špatné vztahy ve skupině.

Teambuilding

Proto, aby byl **tým opravdu výkonný a členové měli společné cíle** a chtěli spolupracovat na jejich dosažení, **se používá různých technik, které „stmelují“ tým**. Takovým technikám se říká **teambuilding**.

Teambuildingové aktivity probíhají většinou **mimo klasické pracovní prostředí**. Často se využívají **lanové aktivity nebo náročné a adrenalinové týmové sporty**, tedy takové činnosti, které povzbuzují členy týmu ke spolupráci a při kterých se na sebe musí vzájemně spolehnout.

Schopnost navazovat nové vztahy

Umět navazovat nové vztahy je důležité především **pro nové zaměstnance** nebo členy týmu, ale také pro povolání, která pracují s lidmi.

Toto umění se **vyznačuje následujícími schopnostmi**:

- **rychlá orientace** v novém prostředí,
- **přátelský způsob jednání** s novými lidmi
- **schopnost včlenit se mezi stávající kolektiv**.

Důvěryhodnost

Důvěra je základem vztahů s druhými lidmi. Člověk může ovládat techniky prezentace nebo plánování, ale bez důvěry jiných lidí mu to bude k ničemu. Bez důvěry nepřesvědčí žádného posluchače ani nenadchne lidi pro své plány.

„Důvěra je očekávání, že se v kritických situacích budeme moci na druhého spolehnout.“²⁷

S důvěrou velmi blízce souvisí i empatie, která je popsána v sekci [Komunikační dovednosti](#).

Peters-Kühlinger ve své knize definuje tři fáze při budování důvěry (6):

²⁷ [Peters-Kühlinger, 2007: 72]

1. **Komunikujte jasně a srozumitelně** – komunikujte tak, aby posluchačům bylo jasné, co jim sdělujete nebo co po nich chcete. Snažte se vyvarovat pro ně nejasným sdělením.
2. **Komunikujte otevřeně a transparentně** – lidé se většinou cítí ohroženi neznámým, proto je důležité, abyste pro ně byli čitelní a tím pádem pro ně důvěryhodní.
3. **Dávejte víc důvěry, než očekáváte** – snažte se ostatním dát více důvěry, než očekáváte pro sebe. Příkladem může být, že nadřízený dá více důvěry svým podřízeným, kteří si ho za to budou více vážit a budou se snažit ho nezklamat.