Komunikace v managementu

doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc

Zkouška

- Písemný test – tři otevřené otázky
- Možnost ústního přezkoušení
- Možnost pouze ústního zkoušení – bez přípravy
- Základní otázky - odpovídají kapitolám event. subkapitolám z přednášek a odpovídající literatury

Literatura

ČERNÝ, V. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život].* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, x, 254 s. ISBN 978-80-251-1658-6.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6

JIŘINCOVÁ, B. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010, 138 s.ISBN 978-80-247-1708-1

Lidská komunikace

Nelze nekomunikovat

- Komunikace je jedním z charakteristických rysů živých systémů – není výsadou pouze člověka
- Komunikační schopnosti jsou jedněmi z nejdůležitějších životních dovedností. Dobrá schopnost komunikace je vždy významným aktivem, ať jde o osobní, společenský nebo pracovní život.
- Komunikace není jenom mluvení, ale také naslouchání, čtení, psaní, pohyby těla, činy.
- Neméně důležitá je schopnost vnímat a porozumět sobě samému a také ostatním lidem, což se často podceňuje anebo si to lidé neuvědomují.

Lidská komunikace

- **Komunikaci lze definovat jako proces, skládající se z:**

  vysílání informací komunikátorem, jež zprostředkovává určitý obsah (komuniké, sdělení)

  a

  reakce příjemce komunikace na komuniké podle způsobu, jakým vnímá obsah (podmíněnost).

- **V současnoti existuje celá řada definic pro komunikaci např.:**
  - komunikace je základní proces sociálního a skupinového chování
  - komunikace je sdělování, a to produkcí a recepcí-určitých obsahů poznávacích, emotivních i snahových
  - komunikace je sdílení čehosi společného

Základní charakteristika komunikace

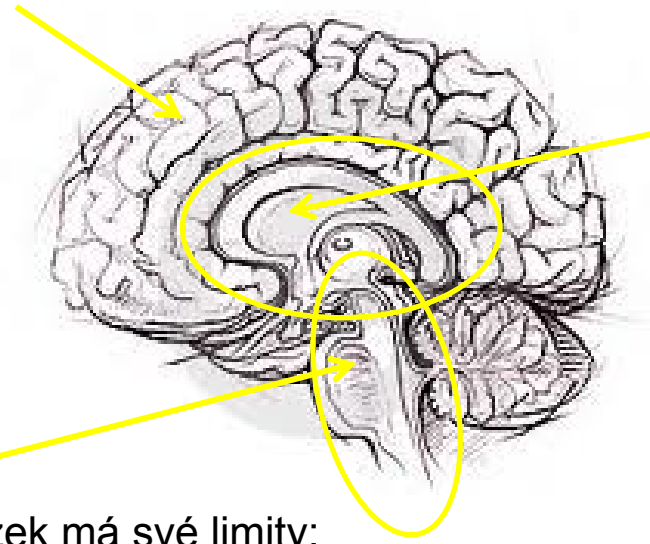
- **Východiska komunikace**
  - funkce mozku
  - historie komunikace
  - proces komunikace
  - funkce komunikace
  - co si sdělujeme

Mozek a jeho funkce

Prastaré a nové struktury
(mozek – 2% váhy x 20% energie)

Vědomé zpracování
jakýchkoli stimulů ->
-> vytváření nových neurospojů
-> vědomé učení se
- energeticky náročné

Šedá kůra mozková
(lidský mozek)
Centrum myšlení,
vědomého
rozhodování,
sebeuvědomění



Limbický systém
(savčí mozek)

Vědomý mozek (pomalý)
Může korigovat reakce
podkorových struktur
(thalamu a limbického systému),
může ovlivňovat emoční reakce

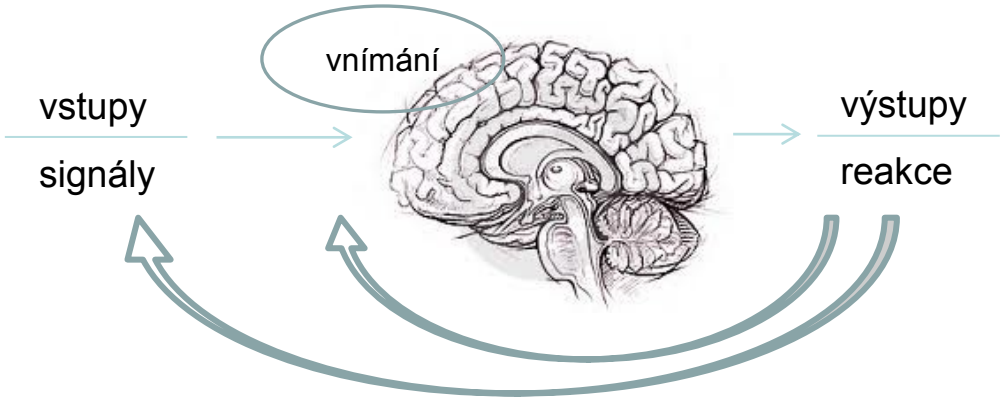
Mozkový kmen
(plazí mozek)

Mozek má své limity:

- potřeba přestávek

- soustředění na 2-3 oblasti najednou

Mozek a vnímání



Chování/ jednání

Není reakcí na vstupy/ signály,

ale na naše vyhodnocení

těchto signálů, tedy vnímání

Čím je vnímání ovlivněno?

- Minulá zkušenost – strukturuje vnímání
- Emoce – zkresluje vnímání
- Motivace (zájmy, potřeby, hodnoty) – priorizuje objekty vnímání
- Očekávání – ovlivňuje/ determinuje vnímání

Mozek a jeho funkce

Jak mozek reaguje:

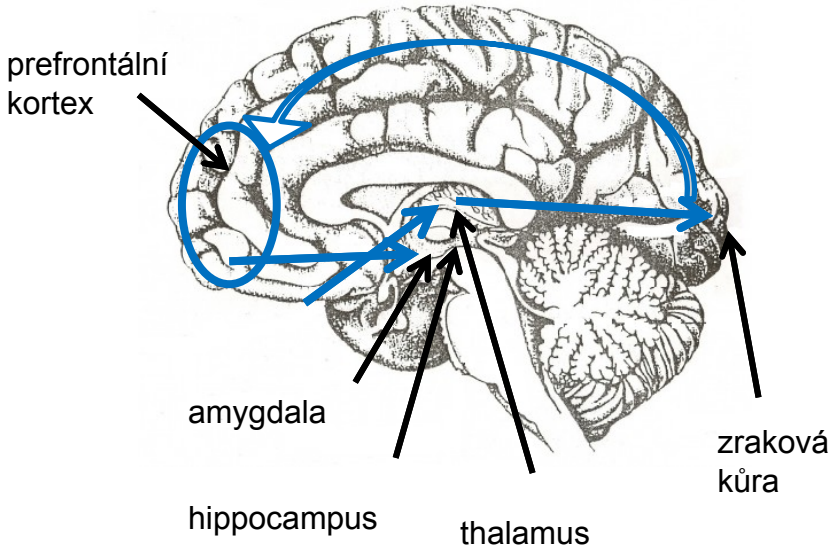
1. Thalamus (součást lidského systému) přijme podnět a pošle jej do Amygdaly a zrakové kůry

2. Amygdala s hippocampem vyhodnotí signál

3. Amygdala zjistí, je-li stimul již uložen v zážitkové paměti a hippocampus jakými emocemi byl doprovázen

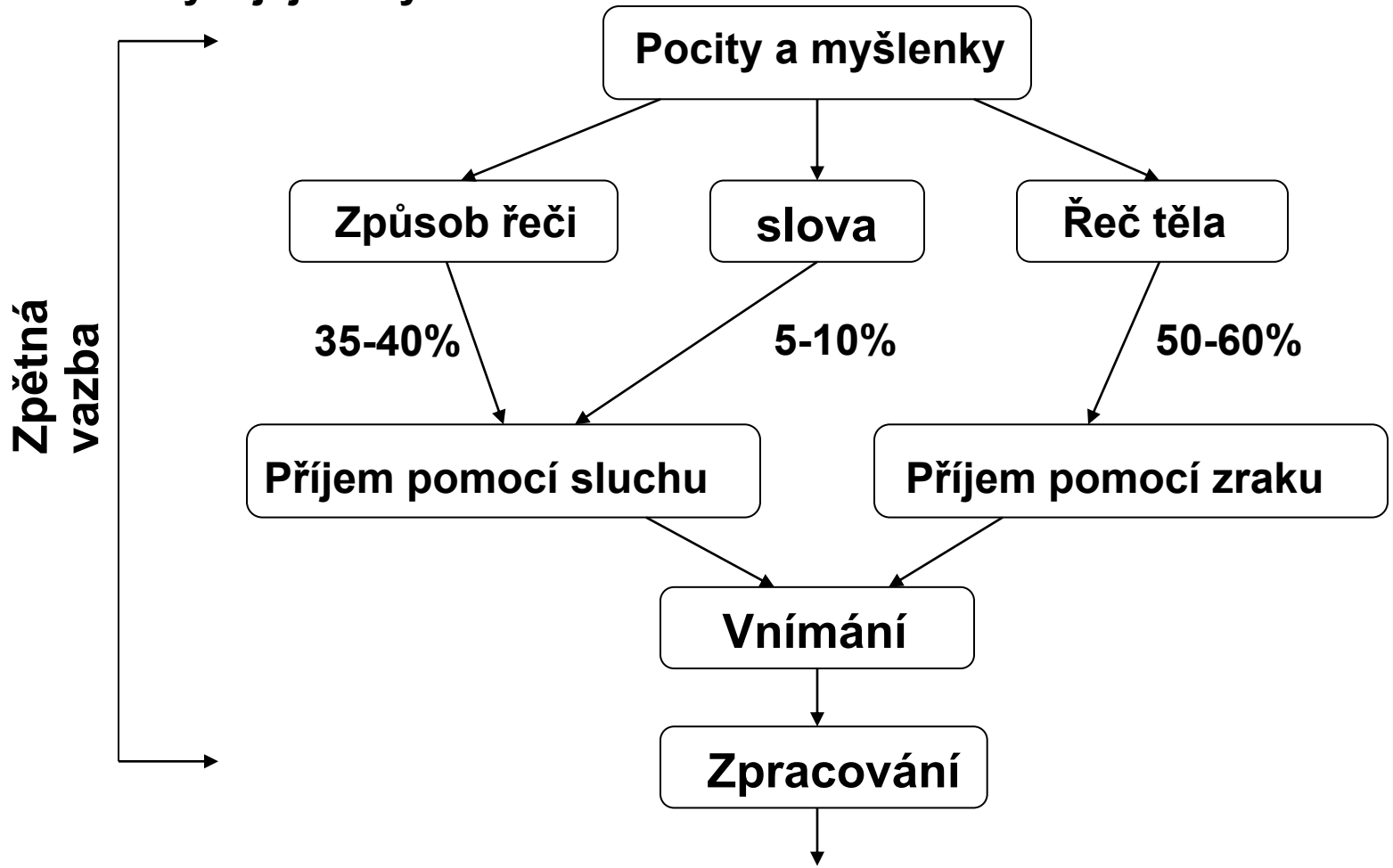
4. Amygdala spustí rychlou fyzickou reakci (stresovou)

5. Jasný obraz je poslán do „vědomého“ mozku pro promyšlenou odpověď



Pozn.: Thalamus – určitá přepínací stanice

Komunikační kanály a jejich význam



Prezentace

- **Můžeme mít ty nejskvělejší nápady, nejoriginálnější myšlenky, projekty, řešení, která by mohla pomoci řešit závažné problémy, pokud je nedokážeme prosadit a nadchnout jimi ostatní, nejsou k ničemu. Co nedokážeme vysvětlit, neexistuje**.

- **Prezentace je:**

  přímý výklad nebo ukázka s možným využitím vizuálních nebo jiných pomůcek, kdy jedinou participací skupiny je kladení otázek na závěr (v lepším případě průběhu prezentace).

Prezentace

- **Motto: „Návnada musí chutnat rybě, nikoli rybáři“.**
- **Laswellovo pravidlo:** Kdo, Co, Komu říká, Kdy a Proč.
- **Důležité složky prezentace:**
  1. Vystupování
  2. Jazyková kultura
  3. Příprava a obsah + struktura
  4. Technická podpora
  5. Oblečení

Prezentace

1. **Vystupování**
   - Úvod – start prezentace
   - P-O-P-O
   - ICE BREAK
   - Neverbální komunikace
   - Jak se postavit

2. **Jazyková kultura**
   - obecná/spisovná čeština
   - oslovení….5.pád!!!

Prezentace

4. **Příprava, obsah, struktura a kontrola prezentace:**
   - Vyjasnění tématu, zadání a časové dotace
   - Identifikace cílové skupiny a cíle projevu k nim
   - Myšlení v bodech (zapůsobit, informovat, pobavit, jasně sdělit co potřebuji)
   - Fakta
5. **Místo konání**
6. **Technické vybavení**

Prezentace

- **Český model stavby prezentace**

Úvod	řekni, co řekneš
Stať	řekni to
Závěr	řekni, co jsi řekl

- **Americký model stavby prezentace:**

Sdělení	o čem budu mluvit
Proč je to důležité (zdůvodnění)	emocionální důkaz
	logický důkaz
	tvrzení
Jak toho dosáhnout	návrh řešení
Jak to nedělat	chyby
Výzva k akci	čin

Prezentace

- **Strategické poznámky k přípravě prezentace**
  - Nedráždi posluchače myšlením
  - Nevytvářej mezi sebou a posluchači bariéry
  - Tvrzení musí být jednoznačná
  - Důkazy musí být průkazné
  - Nesnaž se triumfovat
- **Práce s problémovými typy posluchačů**

Prezentace

- **Řečnické triky – JAK**

  Postupujte: od informovat k přesvědčit

  Nejdůležitější je úvod a závěr

  Začněte něčím, co posluchači znají

  Používejte odkazy na renomované zdroje

  Zařazujte příběhy

  Řečnické okrasy

  Čísla a statistiky

  Emoce a humor

Prezentace

- **Zvládnutí otázky**

  Připrav se na otázky, které mohou být položeny.

  Za každou položenou otázku poděkuj.

  Nezraň tazatele.

- **Chci a mohu odpovědět:**
  - odpověď je krátká a časově nenáročná
  - odpověď je obsažena v další části prezentace
  - odpověď je náročnější a časově obsáhlejší

Není hloupých otázek,
jsou jen hloupé odpovědi!

Prezentace

- **Struktura odpovědi**
  - poděkování a zopakování
  - vystihnout podstatu
  - příklady, fakta
  - čas
  - spokojenost tazatele

- **Nechci nebo nemohu odpovědět**
  - ne arogance
  - „ustát“ to
  - pochvala, vrátíme se později

Prezentace

- **Doporučení pro práci s hlasem**
  - Najděte si svoji přirozenou hlasovou hladinu
  - Prsní tóny
  - Tempo řeči
  - Paralingvistické chyby
  - Redundance
  - Výslovnostní problémy
  - Nálada
  - Péče o hlas

Prezentace

- **Projevy trémy**:
  - nejistý pohled
  - pocení rukou
  - vysychání v ústech
  - pocení
  - chvějící se hlas, zajíkání
  - potřeba stále si odkašlávat
  - nevolnost
  - poruchy koordinace pohybů
  - tlukot srdce
  - pocit dušení
  - křečovitý postoj

Prezentace

- **Protistresové desatero:**
  1. Vypadám dobře (vlasy, nalíčení, oděv)
  2. Správné držení těla, vypadám uvolněně.
  3. Neverbální komunikace – vypadám přátelsky, usmívám se
  4. Zrakový kontakt navázán
  5. Obsah prezentace dobře znám, vím, co budu říkat
  6. Mám dobře uspořádané poznámky, snadno se v nich orientuji
  7. Umím zacházet se vším, co budu při prezentaci potřebovat
  8. Je tady bezvadné publikum
  9. Umím působivě, zajímavě mluvit a končím v pravou chvíli
  10. Vím, že až skončím, budu se svým výkonem spokojen

Prezentace

- **Pomůcky a jejich využití** – doporučení pro zpracování pomůcky
  - Barevná
  - Jednoduchá
  - Přehledná
  - Grafika a ikony
  - Emoční
  - Jednoznačná

Prezentace

Obr. 1: Snímek prezentace bez pozadí, přesto graficky vydařený (autor G. Procházková



Prezentace

Obr. 2: Snímek prezentace s vhodně zvolenou grafikou pozadí (autor N. Vaculíková)



Prezantace

Obr. 3: Vhodné a dostačující provedení titulního snímku prezentace (autor E. Slováková)



Prezentace

BEZPATKOVÉ PÍSMO CALIBRI

PATKOVÉ PÍSMO BATANG

Ozdobné písmo Blackadder ITC

Háčky a čárky

Prezentace

Popis

- Výška 93 m
- Váha 205 tun
- Měděná
- Pravá ruka – pochodeň
- Levá ruka – desky
- Koruna





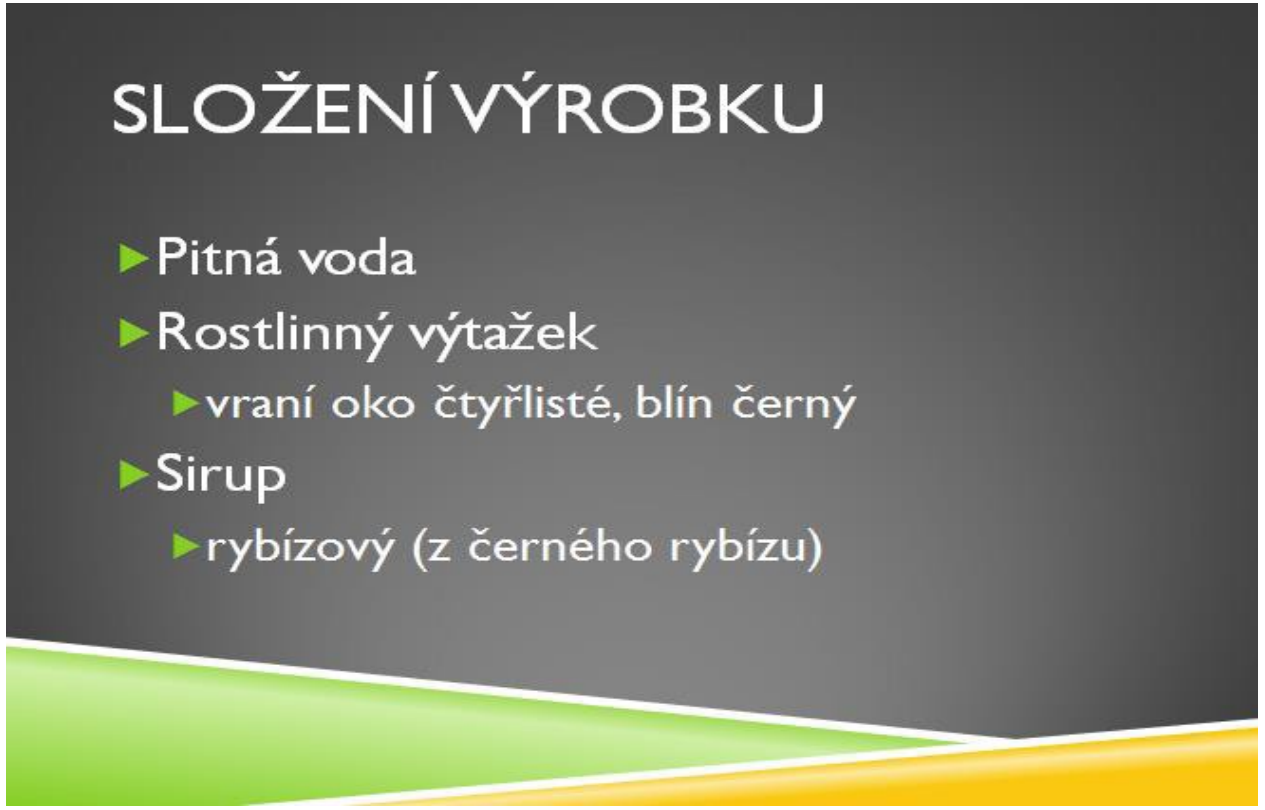


fppt.com

Prezentace


Roční období
Jaro
březen, duben, květen
Léto
červen, červenec, srpen
Podzim
září, říjen, listopad
Zima
prosinec, leden, únor

Prezentace


SLOŽENÍ VÝROBKU
Pitná voda
Rostlinný výtažek
vraní oko čtyřlisté, blín černý
Sirup
rybízový (z černého rybízu)

Prezentace

Zdroje:

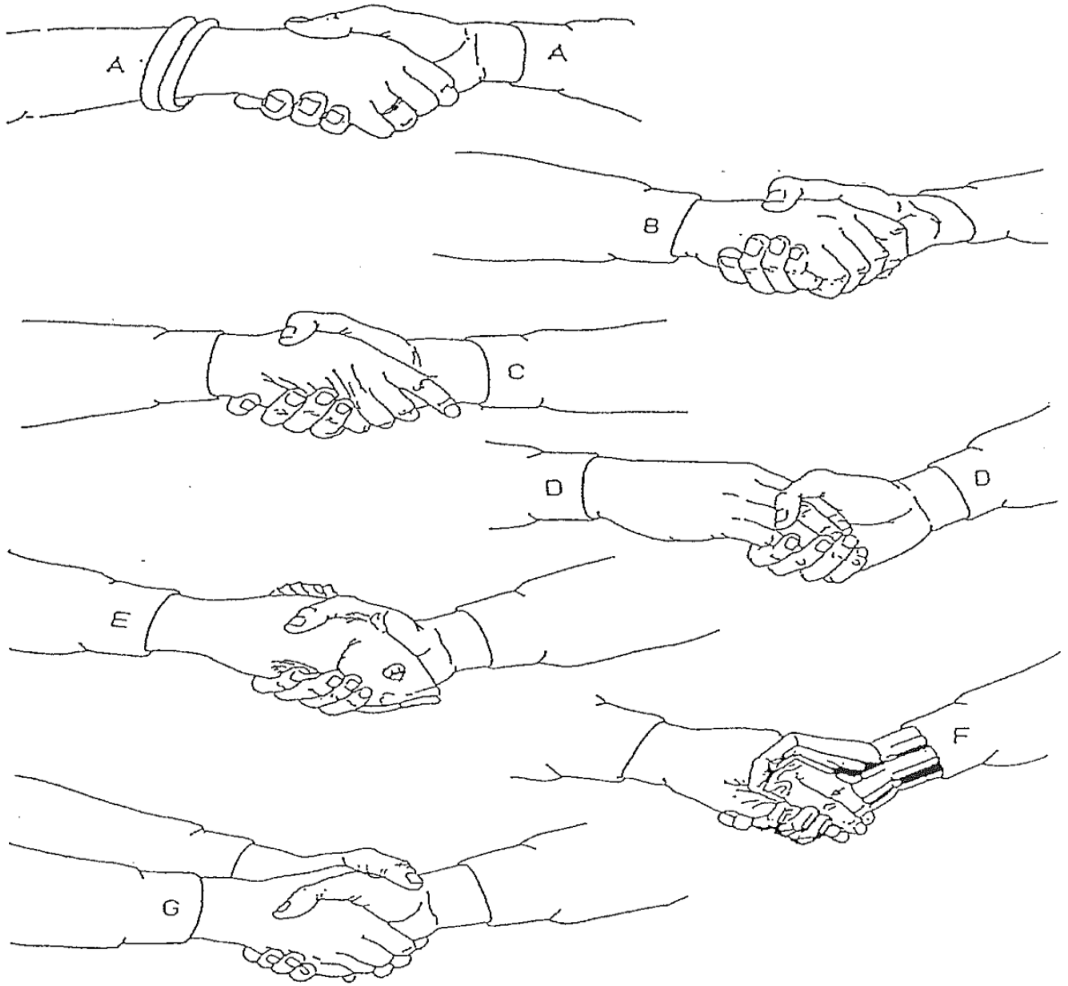
- Exkurze Rakousko 2014. *Youtube* [online]. 2014 [cit. 2014-09-08]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=l3QVD8XscKs&feature=youtu.be
- South Sudan. *The World Factbook* [online]. 2014 [cit. 2014-09-08]. Dostupné z: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/od.html
- *Školní atlas dnešního světa*. Praha: TERRA, 2011. ISBN 978-80-902282-6-9.

Neverbální komunikace

- **Obsah a rozdělení neverbální komunikace**
  - komunikace činy
  - oblast vnitřních produktů
  - oblast konzumace cizích produktů
  - řeč těla
  - studium vztahů mezi individuálním a obecně sdíleným pohledem

Neverbální komunikace

- **Řeč těla a její disciplíny**
  - mimika
  - gestika
  - posturika
  - kinezika
  - vizika
  - proxemika
  - haptika
  - paralingvistika
  - chronemika
  - zacházení s předměty
  - olfaktická komunikace
  - teritoriální invaze


A
A
B
C
D
D
E
F
G

Jak poznat lež?

- Člověk si tře nos
- Prudká změna polohy hlavy
- Mění se rytmus dýchání
- Duplicitní slova nebo fráze
- Člověk se dotýká nebo zakrývá ústa
- Člověk přechází z nohy na nohu
- Příliš mnoho informací
- Dívají se na vás bez mrknutí oka

Když s vámi někdo nesouhlasí

- Pokud se člověk dívá přímo do očí a pak se zdá, že poslouchá, ale odvrátil hlavu, pak s vámi nesouhlasí nebo nechce poslouchat

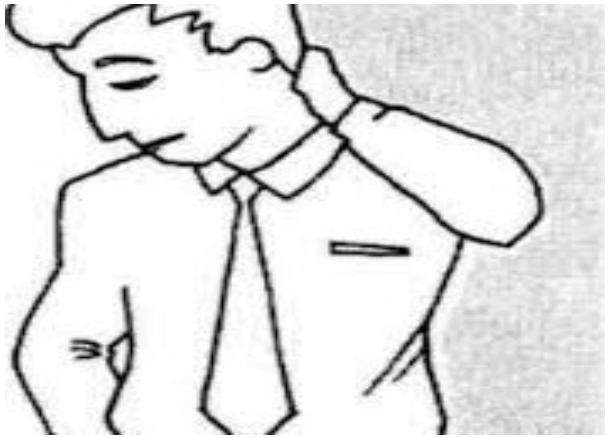
Gesto maximální pozornosti

- Pokud člověk nakloní hlavu, znamená to maximální pozornost. Že vás opravdu poslouchá, nemyslí na něco svého. Pokud člověk sedí se skloněnou hlavou, tak ho opravdu zajímá co říkáte.
- Pokud společník nejprve poslouchal a naklonil hlavu na jednu stranu, ale pak se narovnal, s největší pravděpodobností byl vypnout z konverzaci.



Ochrana před něčím

Pokud člověk cítí : nesouhlas, nebezpečí , agresi - začne si třít krk.

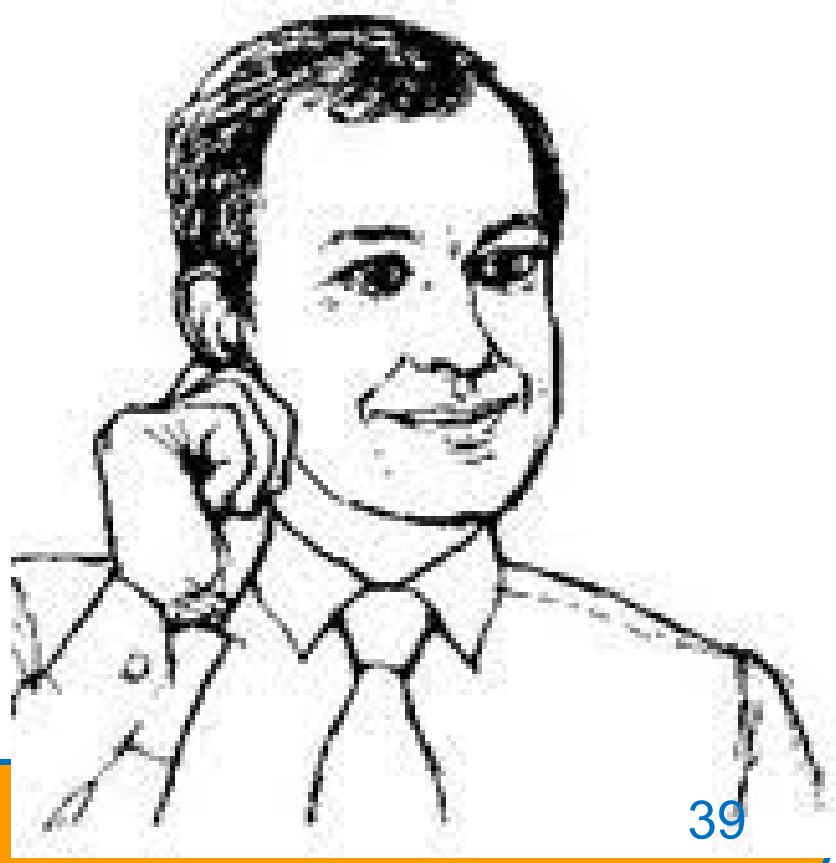


Nedůvěra

Když člověk pevně sepjal ruce a podepřel si bradu, mluví to o tom, že člověk nevěří vašim slovům nebo má podezření, že lžete

Nechce poslouchat

- Toto gesto je způsobeno touhou posluchače izolovat se od slov přiložením ruky na ucho.
- Při důležitých jednáních byste tomuto gestu měli věnovat zvláštní pozornost.



Sebevědomí

- Toto gesto naznačuje, že osoba je extrémně sebevědomá v tom, co říká.



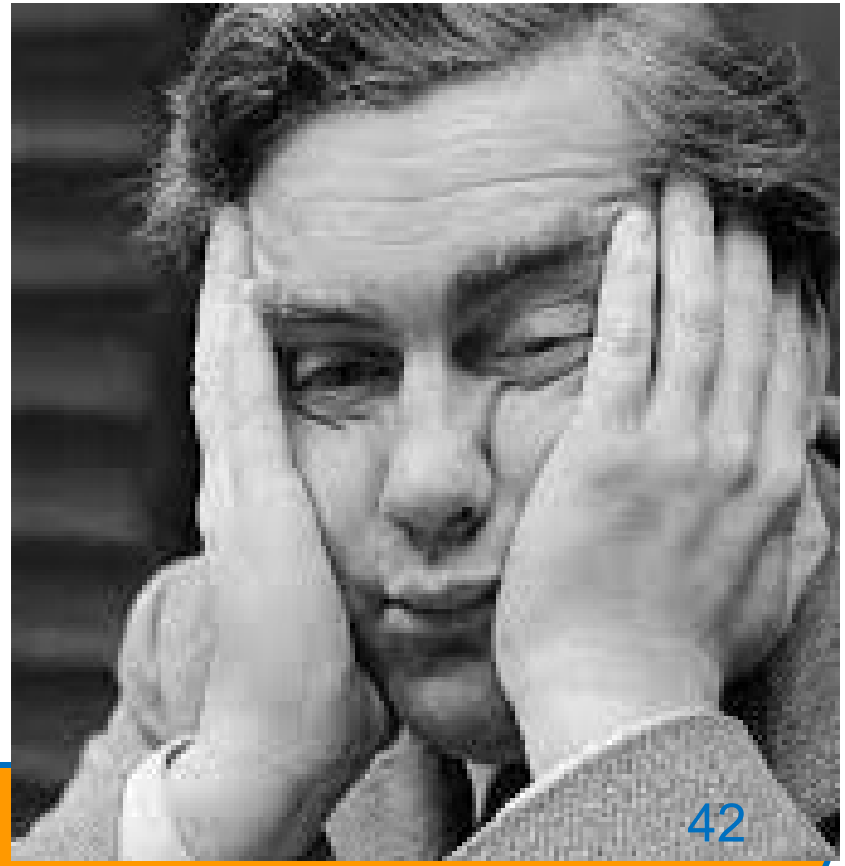
Překřížení rukou na hrudi

- Uzavřená poloha.
- Pokud je osoba nervózní nebo zaujme kritický nebo obranný postoj, zkříží ruce na hrudi.
- Když člověk nesouhlasí, je unavený, nebo se chce jen uzavřít před vnějšími vlivy



Když se člověk nudí

- Člověk příjme hodnotící pózu, pokud si podepře tvář s prsty sevřenými v pěst a ukazováček se opře o spánek.
- Pokud člověk ztratí zájem, ale chce se ze zdvořilosti jevit jako zaujatý.
- Když posluchač začne natahovat ruku, aby si na ni položil hlavu, je to neklamné znamení, že se začal nudit.



Člověk si tře ruce

- Připraveni k něčemu.
- Tření dlaní neverbálně vyjadřuje jejich pozitivní očekávání.
- Pokud si člověk tře ruce, znamená to, že se na něco připravuje
- Pokud něco prodáváte a klient si tře ruce, znamená to, že je připraven ke koupi
- Také toto gesto hovoří o přemýšlení o dalším kroku.



Zaklesnuté prsty



Ilustrátory









Zleva doprava: „Stop, nebo stůj, brilantně, skvělě, „victory“„ztopořeného penisu“ jako obscénní urážka (foto: Jakub Kubačka)

Ilustrátory






Zleva doprava: gesta jako ilustrátory dokážou i beze slov informovato velikosti, tvaru nebo počtu
foto: Jakub Kubačka

„Affect display“ a adaptory„affect display“ a adaptory



neupřímnost;



smutek;



úzkost a strach;



bolest;

Gesta značící hodnocení a rozhodování



Komunikace ve skupině



Gesta napříč kulturami

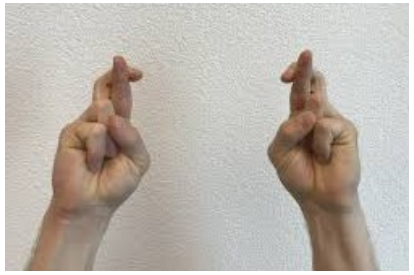
- Pozdrav

(Sepjaté dlaně)



- Úder pěstí do dlaně
- Toporně vztyčený malíček

- Ukazováček a prostředníček zkřížené přes sebe

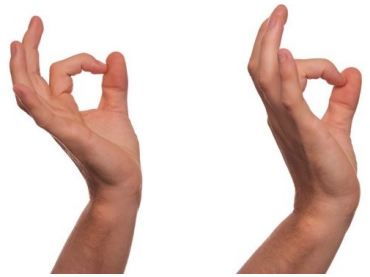


- Palec vztyčený vzhůru



Gesta napříč kulturami

- O.K.



- Pohyb hlavou ze strany na stranu

- Gesto „ V „



Gesta napříč kulturami

- Otevřená dlaň
- Podepřená brada rukou
- Zaťatá pěst
- Ruce v kapsách
- Mimika

Gesta napříč kulturami

- Proxemika
- Držení a pohyby těla
- Gesta schválení
- Použití pravé a levé ruky

Gesta napříč kulturami

- **……a něco pro Slováky**



Verbální komunikace

- Verbální komunikace je vývojově mladší způsob dorozumívání. Základní členění je na formu **písemnou a ústní** (která písemné formě předcházela)

Denotace a konotace

Princip kooperace („maxima“ úspěšné konverzace)

Regionální variety

Jazyk a jeho formy

Verbální komunikace

- **Styl a jeho variety**
  - Objektivní faktory
  - Subjektivní faktory
  - Rozdíly v komunikaci mužů a žen
  - Funkční styly
- **Telefonování**
- **Elektronická komunikace**
- **Paraverbální komunikace**

Komunikace a asertivnost

Submisivní	Asertivní	Agresivní
Já nejsem v pohodě	Oba jsme v pohodě	Já jsem v pohodě
Ty jsi v pohodě		Ty nejsi v pohodě

- **Asertivní práva:**

1. Máš právo sám posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně a jejich důsledky sám zodpovědný.
2. Máš právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující tvoje chování.
3. Máš právo posoudit zda a na kolik jsi odpovědný za řešení problémů ostatních lidí.
4. Máš právo změnit svůj názor.
5. Máš právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.

Komunikace a asertivnost

6. Máš právo říci „ Já nevím“.
7. Máš právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
8. Máš právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Máš právo říci „Já ti nerozumím“.
10. Máš právo říci „Je mi to jedno“.

Další právo je, například:

Mám právo být neasertivní, když nechci (a když to nejde).

- **Shrnutí agresivního, neasertivního a asertivního chování**

Naslouchání

- obsahy sdělení
- aktivní naslouchání
- zlozvyky

Podniková komunikace

Komunikace podniku a její funkce

Cílové skupiny komunikace podniku

Externí/interní komunikace podniku

Formy komunikace

Komunikační kanály

Komunikace v práci manažera

Do každé z manažerských funkcí se promítá ve větší nebo menší míře aspekt komunikace.

Velice úzce s komunikační úrovní souvisí „chodit mezi lidi“.

- **Základní pravidla manažerské komunikace**

- **Manažerský styl komunikace**
  - Aréna
  - Hluchý prostor
  - Fasáda
  - Neznámo

Komunikace v práci manažera

- **Překážky v úspěšné komunikaci manažera**
- **Zásady efektivní komunikace manažera**
- **Informace v práci manažera**

Komunikace v týmu

- **Pracovní skupiny a komunikace**

  Pracovní skupina je zvláštní sociální skupinou, která vzniká formálně, aby realizovala určitý cíl, úkol. V průběhu času se vytvářejí neformální vztahy.

- **Základní znaky pracovní skupiny:**
  - Společná minulost
  - Charakteristika účasti/existence společných cílů
  - Komunikace
  - Soudržnost
  - Atmosféra
  - Skupinové normy/společné hodnoty
  - Struktura organizace

Komunikace v manažerských funkcích

- **Role ve skupině**
  - Konceptor, hlavní řešitel
  - Koordinátor
  - Inspirátor
  - Hodnotitel, analytik
  - Vyhledávač informací
  - Realizátor
  - Komunikátor, týmový hráč
  - Zpracovatel, dokončovatel
- **„Tetradický systém“**
- **Vybrané metody týmového řešení problémů**

Delegování

- **Delegování je :**
- Přidělování povinnosti
- Udílení pravomocí
- Vyžadování odpovědnosti

- **Předpoklady efektivního delegování**

- **Umění delegovat**

Komunikace v manažerských funkcích

- **Proč delegovat?**
  - Více času na důležité věci.
  - Více práce za kratší čas.
  - Nové nápady a přístupy.
  - Rozvoj kompetencí pracovníka.
  - Motivování pracovníka.
  - Snazší hodnocení pracovníka.
  - Jednodušší kontrola.
  - Vyhnutí se stagnaci.

Komunikace v manažerských funkcích

- **Problémy delegování**
  - Pocit nenahraditelnosti.
  - Nechuť opustit něco, co dobře umím.
  - Nedůvěra ve schopnosti spolupracovníka.
  - Obava z neoblíbenosti.
  - Špatné definování úkolu.
  - Ztráta osobního významu a důležitosti.
  - Obava z přehnaného delegování.

Komunikace v manažerských funkcích

- **Co delegovat**
  - Rutinní práce.
  - Práce, které jiní dokáží udělat lépe.
  - Rozhodnutí, která děláte často a zpravidla zabírají mnoho času.
  - Práce, které umožní podřízeným získat určité zkušenosti.
  - Činnosti, které oživí rutinní práci zaměstnance.
  - Činnosti, které učiní práci zaměstnance komplexnější.

Komunikace v manažerských funkcích

- **Co nedelegovat**
  - **Špatně definovaný** problém, který vyžaduje důvěrné informace.
  - **Absolutně důležité úkoly,** jejichž splnění můžete zajistit jenom vy.
  - **Nové úkoly,** na které nebyli pracovníci připraveni.
  - **Úkoly, které jsou nepříjemné,** ale jsou vaší povinností.
  - Úlohu, která má **politický význam pro firmu** (roli v řešení hraje firemní politika, nejen čistá logika a pravidla).
  - Úkol, který je **delikátní** a stejně by se k vám dostal.
  - Úkol, který operuje s **důvěrnými informacemi.**

Komunikace v manažerských funkcích

- **Jak delegovat?**
  - Vysvětlete co nejjasněji, co od pracovníka očekáváte. Projděte úkol vícekrát, abyste se ujistil, že vše bylo správně pochopeno.
  - Vysvětlete, proč musí být úkol splněn.
  - Prodiskutujte s pracovníkem očekávanou kvalitu výsledku.
  - Ujistěte se, že pracovník souhlasí s reálností termínů.
  - Poskytněte pracovníkovi všechny potřebné informace včetně informací o lidech, s kterými bude muset spolupracovat.

Komunikace v manažerských funkcích

- Poskytněte pracovníkovi takový stupeň pravomoci, jaký je pro splnění úkolu nezbytný.
- Delegujte celou práci. Pracovníkovi to spíš ukáže smysl delegovaného úkolu, dá mu to jasnější cíl.
- Stanovte, jak a kdy chcete být o výsledku informování.
- Informujte pracovníka o pomoci, kterou můžete zajistit.
- Informujte ostatní, kdo je úkolem pověřen

Komunikace v manažerských funkcích

- **Rozhodování**
- **Komunikace a konflikty**

Intrapersonální

PLUS – PLUS konflikt

MINUS – MINUS konflikt

PLUS – MINUS konflikt

Řešení intrapersonálních konfliktů

- Agrese přímá vnější
- Agrese vnější přemístěná
- Autoagrese
- Kompenzace
- Identifikace
- Bagatelizace
- Regrese
- Stres
- Frustrace

Komunikace v manažerských funkcích

- **Fáze řešení konfliktů**
- **Zásady „zdravého“ řešení konfliktů**
- **Schopnosti a dovednosti manažera pro efektivní zvládání konfliktů:**
  1. Intelektuální schopnosti
  2. Emocionální schopnosti
  3. Interpersonální schopnosti
- **Šikana na pracovišti**

Komunikace v manažerských funkcích

Možné způsoby řešení mezilidských konfliktů s charakteristikou účasti jeho aktérů:

1. Řešení konfliktu stylem výhra-prohra
2. Řešení konfliktu bojem partnerů
3. Řešení konfliktu útěkem před partnerem
4. Řešení konfliktu smíření se situací
5. Řešení konfliktu stylem výhra-výhra

Nátlakové taktiky

1. Nemám jinou možnost
2. Zastrašování
3. Časový nátlak
4. Početní převaha
5. Zatajování informací

Komunikace v manažerských funkcích

- **Hodnocení**
  - Základní funkce hodnocení
  - Kritéria hodnocení
  - Hodnocení nového pracovníka
  - Metody hodnocení
- **Zpětná vazba**
  - Jak dát/přijmout zpětnou vazbu
  - Jak chválit

Komunikace v manažerských funkcích

- **Vedení lidí**
  - Psychologická podstata
  - Styl řízení

- **Motivace a její role v komunikaci**.
  - Motivace k pracovnímu jednání
  - Výkonnost a motivace
  - Faktory motivace
  - Základní typy lidí z pohledu motivace
  - Motivační teorie
  - Motivační rozhovor
  - Motivační program

Komunikace v manažerských funkcích

- **Vedení porad**
  - Základní funkce
  - Příprava porady
  - Vedení a průběh porady
  - Vyhodnocení porady
- **Brainstorming**
- **Facilitace**

Komunikace v mezinárodním prostředí

- **Komunikace a vliv kultury**
  - Typ komunikace
  - Postoj ke konfliktům
  - Přístup k plnění úkolů
  - Postoj k emocím
  - Způsob učení se