

# KOMUNIKACE

PhDr. Milada Blažková



## Obsah


1. Úvodem o komunikaci obecně
2. Užitečnost komunikace v práci manažera
3. Proces efektivní komunikace
4. Komunikační dovednosti
5. Mentální strategie
6. Komunikační kanál a způsob komunikace
7. Závěr
8. Literatura

# 1. O KOMUNIKACI OBECNĚ

- Co to komunikace je a jak komunikace probíhá?
- Které vědy se jí zabývají?

# Komunikace

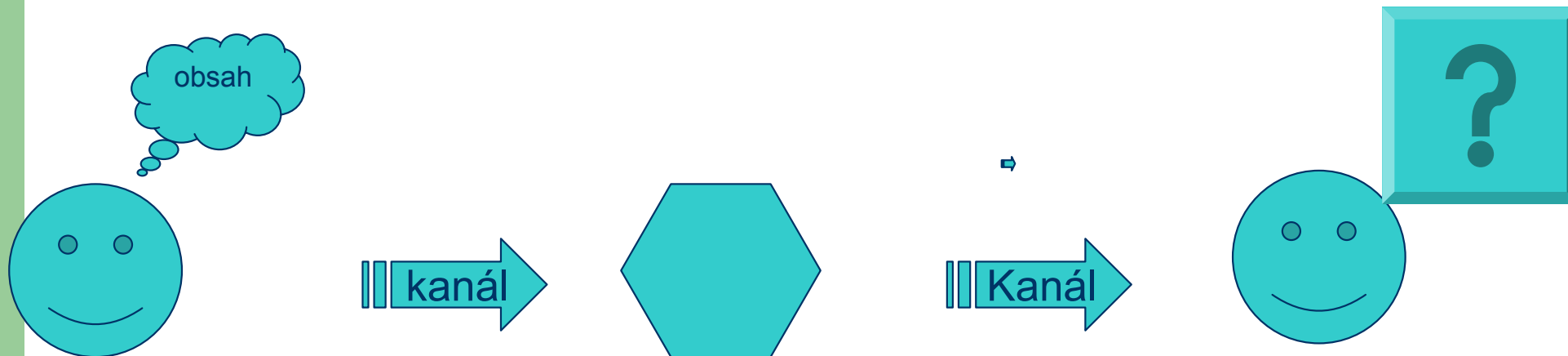
- co to je a k čemu slouží?



**Předávání informací**  
**Přesvědčování o názoru/získávání souhlasu**  
**Řešení konfliktů**

# Jak probíhá komunikace

ODESÍLATEL    SIGNÁL    FILTR    SIGNÁL    PŘÍJEMCE



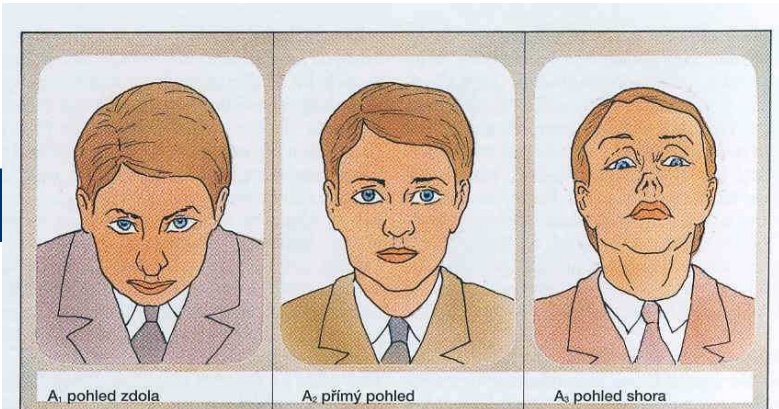
# Struktura komunikačního procesu

- jak je obvykle komunikace popisována

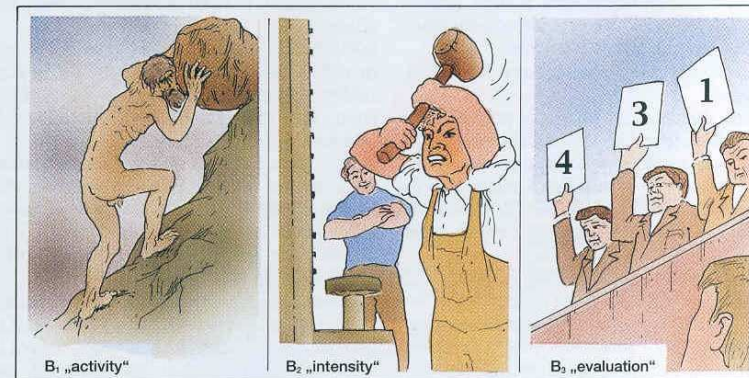
- *Odesílatel* – osoba, od které sdělení vychází
- *Příjemce* - ten, komu je sdělení předáváno
- *Obsah* sdělení
- *Komunikační kanál* – cesta , po níž komunikace probíhá
- *Psychický účinek* sdělení

# Komunikace

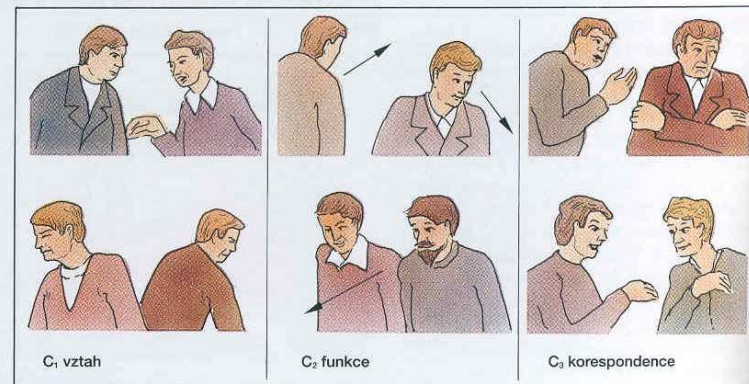
Odesílatel - komunikátor



**A Komunikátor**



**B Obsah komunikace**



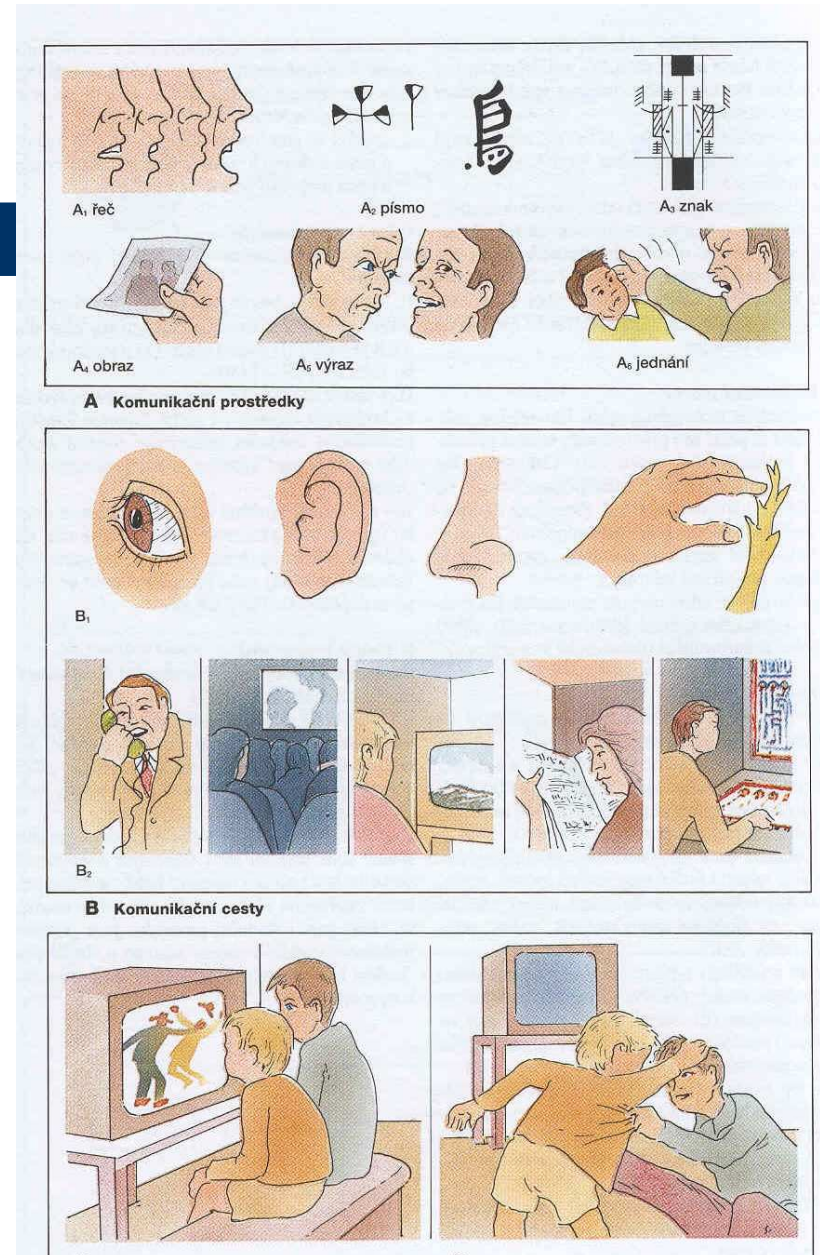
Obsah komunikace

# Komunikace

**Komunikační prostředky**

**Komunikační cesty**

**Komunikační účinky**  
*příjemce*





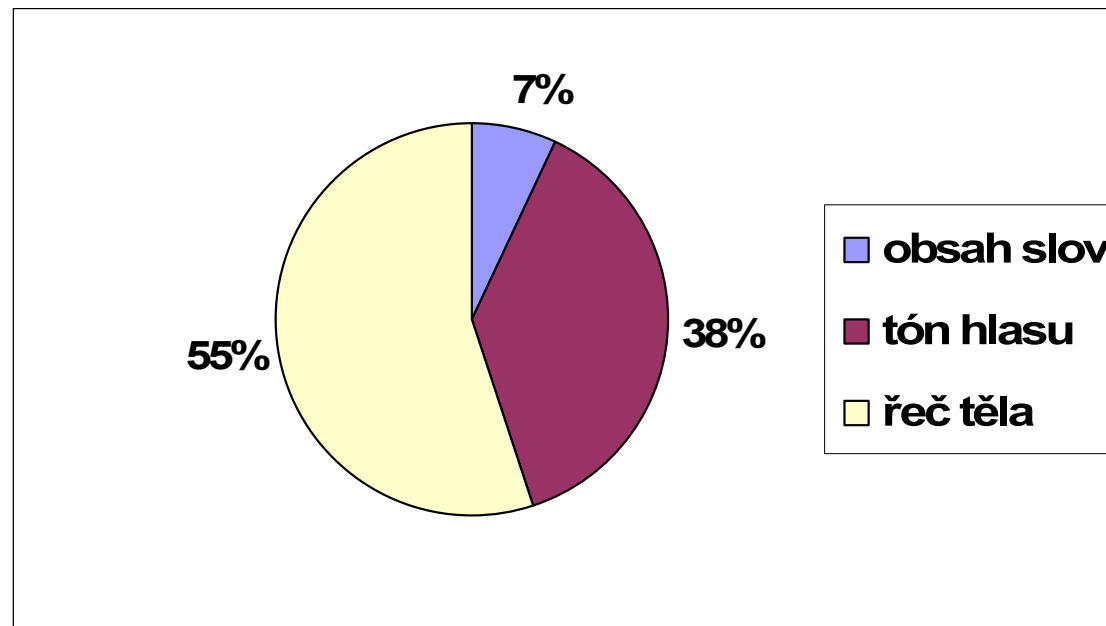
# Základní typy sociální komunikace

- **mezi osobní komunikace**- přirozené východisko pro ostatní typy
- skupinová komunikace – vytváří složitější komunikační sítě
- masová- hromadná komunikace uskutečňovaná prostřednictvím médií

## **Sociální psychologie rozlišuje tři druhy komunikace**

- **verbální, slovní komunikace**
- **neverbální, mimoslovní komunikace**
- **komunikace činy**

## Podíl verbální a neververbální komunikace



Miharian, Albert, psycholog University of California

## 2. UŽITEČNOST KOMUNIKACE V PRÁCI MANAŽERA

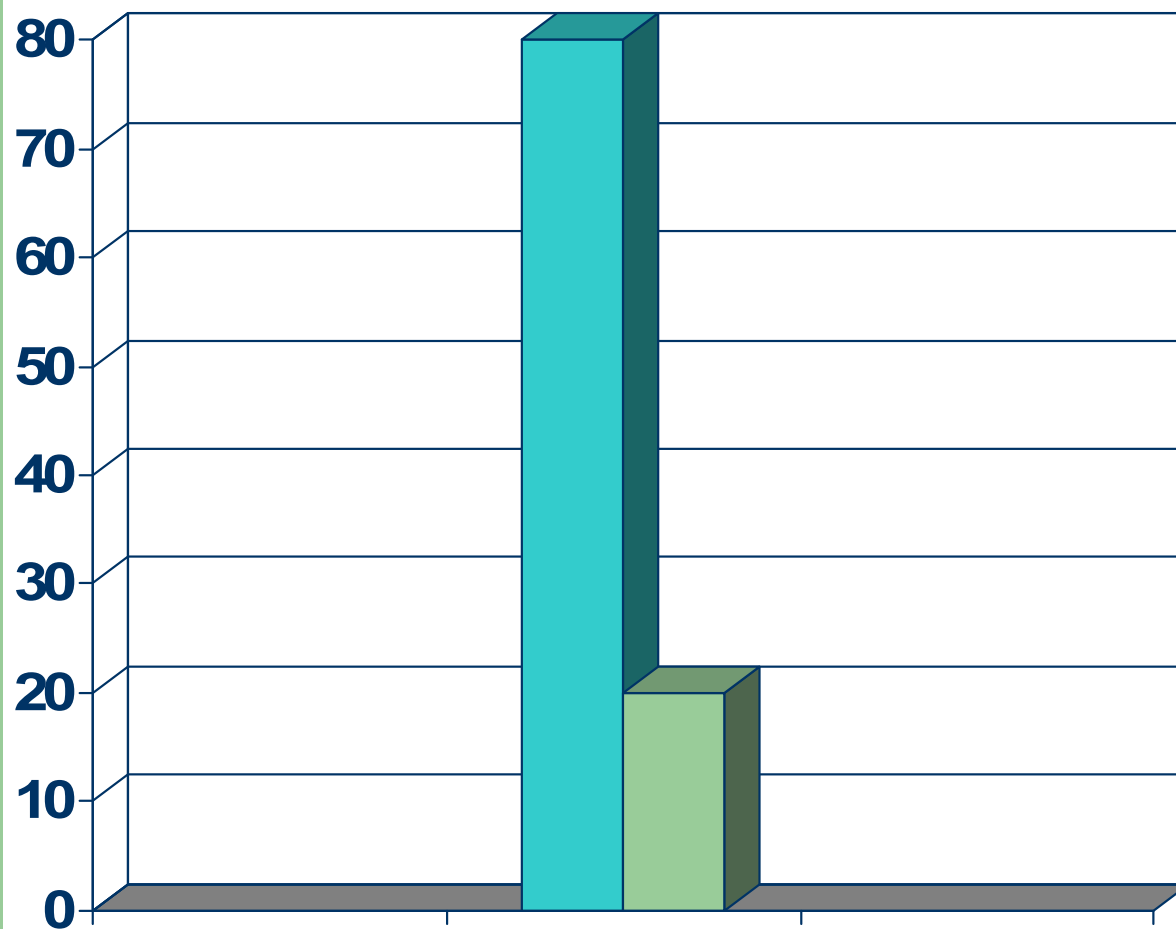
Zkuste odhadnout, co rozhoduje o **úspěchu** manažera:

**technologické znalosti** (znalost technologií, technik, metod, vzorečků, programů a postupů ) **nebo**

**sociální dovednosti** manažera –

(sebeuvědomnění, seberegulace, sebemotivace, sociální dovednosti – komunikace)

## Poměr mezi sociálními a technologickými dovednostmi manažera



# 3. PROCES EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



Umět poznat  
svoji mapu

Umět poznat mapu  
příjemce

Umět poznat strategie  
příjemce

Umět poznat dané  
komunikační kanály

Umět poznat odezvu

Vědět co chci

Připravit data

Zaslat data

Pozorovat odezvu

Mapa  
příjemce

Mentální  
strategie  
příjemce

Komunikační  
kanály  
příjemce

# 4.KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

- rozhodnout se, co chci sdělit- znát svoji mapu
- **vybrat vhodné komunikační kanály a způsoby komunikace**
- **znát mentální strategie příjemce**
- znát příjemcovu mapu světa
- vyslat informace po komunikačních kanálech
- pozorovat, co se děje
- udělat změnu v chování



# 5. KOMUNIKAČNÍ KANÁL

Co to je a jak ho využívat?

## Komunikační kanály volíme podle potřeb příjemce

Příjemce je zaměřen:

- vizuálně: má potřebu vidět důkaz
- sluchově: má potřebu slyšet, diskutovat
- na čtení: má potřebu číst
- na čin: má potřebu vidět jednání

## Způsob, jak komunikační kanál využívat

- Počet příkladů: potřebují dostat informaci několikrát než jsou přesvědčeni
- Automatictí: potřebují jen částečnou informaci
- Konzistentní: potřebují mít informaci vždy , aby se přesvědčili, a pak vždy jen pro daný případ
- Časové období: potřebují, aby informace zůstala konzistentní po nějaké časové období.

# 6. MENTÁLNÍ STRATEGIE

---

- Co to je?
- Jak je poznáme?

## Mentální strategie – metaprogramy způsoby, kterými zpracováváme informace

- proaktivní přístup – reaktivní přístup
- orientace na cíl (směrem „k“) – orientace na překážky (směrem „od“)
- důvěra ve vlastní normy - „interní“ orientace – potřeba dodržování vnějších předpisů a pokynů „externí“ orientace
- orientace na volbu – orientace na jednoznačný postup
- orientace na celek („obecní“) – orientace na detail („určití“)
- orientace na shodu - orientace na rozdíl

## Proaktivní a reaktivní mentální strategie

- proaktivně orientovaná osoba vyvolává akci,
- reaktivně orientovaná osoba čeká na druhé, až oni zahájí akci a až něco nastane, nejprve si nechá čas na rozbor a porozumění věci.

## Mentální strategie směrem „k“ – směrem „od“

- osoba orientovaná směrem „k“ zůstává zaměřena na své vlastní cíle a je motivována dosažením pokroku, jde přes překážky, které na začátku nevidí nebo podceňuje
- osoba orientovaná směrem „od“ se na problémy zaměřuje nebo je obchází (hnedopich).

## Mentální strategie interní – externí

- osoba, užívající mentální strategii orientovanou na své nitro, má svůj vnitřní standard a rozhoduje se za sebe.
- osoba s externí mentální strategií si bere standard z vnějšku a potřebuje nasměrování a instrukce od druhých.



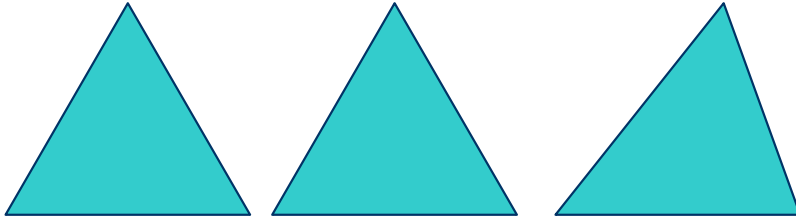
## Mentální strategie zaměřená na možnost volby- na předepsané postupy

- lidé s potřebou možnosti volby chtějí volnost v rozhodování a jsou dobří v rozvíjení alternativ,
- lidé s potřebou předepsaných postupů jsou dobří při dodržování předpisů. Nejsou iniciativní, jsou dobří kontroloři.

## **Orientace na celek „obecní“ – orientace na detail „určití“**

Lidé orientovaní na celek se cítí dobře, když mají k dispozici hodně informací. Nevěnují pozornost detailům.

Lidé orientovaní na detail, věnují pozornost detailům. Stačí jim malé množství informací, aby pochopili smysl většího obrazu.



## Orientace na shodu - orientace na rozdíl

- Lidé hledající shodu si při srovnávání všimnou většinou podrobností.
- Lidé, hledající rozdíly si všimnou při srovnávání rozdílů.

# Mentální strategie

- zaměření proaktivní- reaktivní
- zaměření na detail/zaměření na obecné
- zaměření na shodu/zaměření na rozdíl
- zaměření podle směru postupu – (směrem „od“ / směrem „k“)
- zaměření podle důvodů k činu (nutnost/možnost)
- zaměření podle referenčního systému (interní/externí)
- zaměření podle preference smyslového kanálu

# Příklady jazykových vzorců



# Zaměření na detail

- „pojd'me do podrobností“
- „podívejme se na detail“
- „upřesněme to“
- „orientační bod“, „bod“
- „podrobně“
- „soustřed'me se na detail“
- „prohlédnout“
- „aspekt“

# Zaměření na obecné

- „obecně vzato“
- „ z obecného hlediska“
- „scéna“
- „rámeček“
- „horizont“
- „náznakový přehled“, „přehled“
- „obraz“, „celkový obraz“
- „z ptáčích perspektiv“



# Zaměření na shodu

- „rezonovat“
- „vypadá jako“
- „jsme na stejné lodi“

# Zaměření na cíl

- „perspektivně“, „perspektiva“
- „předvídat“
- „výhled“
- „cíl“
- „pohled“
- „pohled do budoucna“

# Zaměření na rozdíl

---

- Nejdříve si všimnou rozdílů, podrobností, pak shod.

# Co je důležité při vedení lidí

- sebeuvědomění
- seberegulace
- sebemotivace
- sociální uvědomění
- **sociální dovednosti**

## Efektivní manažerská komunikace zahrnuje dovednosti:

- rychle se dostat k jádru věci
- izolovat přesně problém
- **odhalit skryté záměry mluvčího**
- řešit problémy kladením jasných a na problém zaměřených otázek (coaching)

## Výběr z literatury

**Adler,H: Neurolingvistické programování pro manažery, Pragma, 1997**

**Goleman,D.: Emoční inteligence, Columbus, 1997**

**Lewis,D: Tajná řeč těla, Victoria Publishing**

**McDermott, L,O ´Connor,J.: Neurolingvistické programování v manažerské praxi, Management Press, 1999**

**O´Connor,J.,Seymour,J.: Úvod do neurolingvistického programování (NLP),  
Institut pro NLP 1998**

**Watzlawik,P. a kol.: Pragmatika lidské komunikace, Konfrontace, HK,1999**

**Whitemore,J.: Koučování. Rozvoj osobnosti a zvýšení výkonnosti.  
Management Press, 2004**