

# TÝMOVÉ DOVEDNOSTI

bp2088 / bk2088

Jaro 2020

---

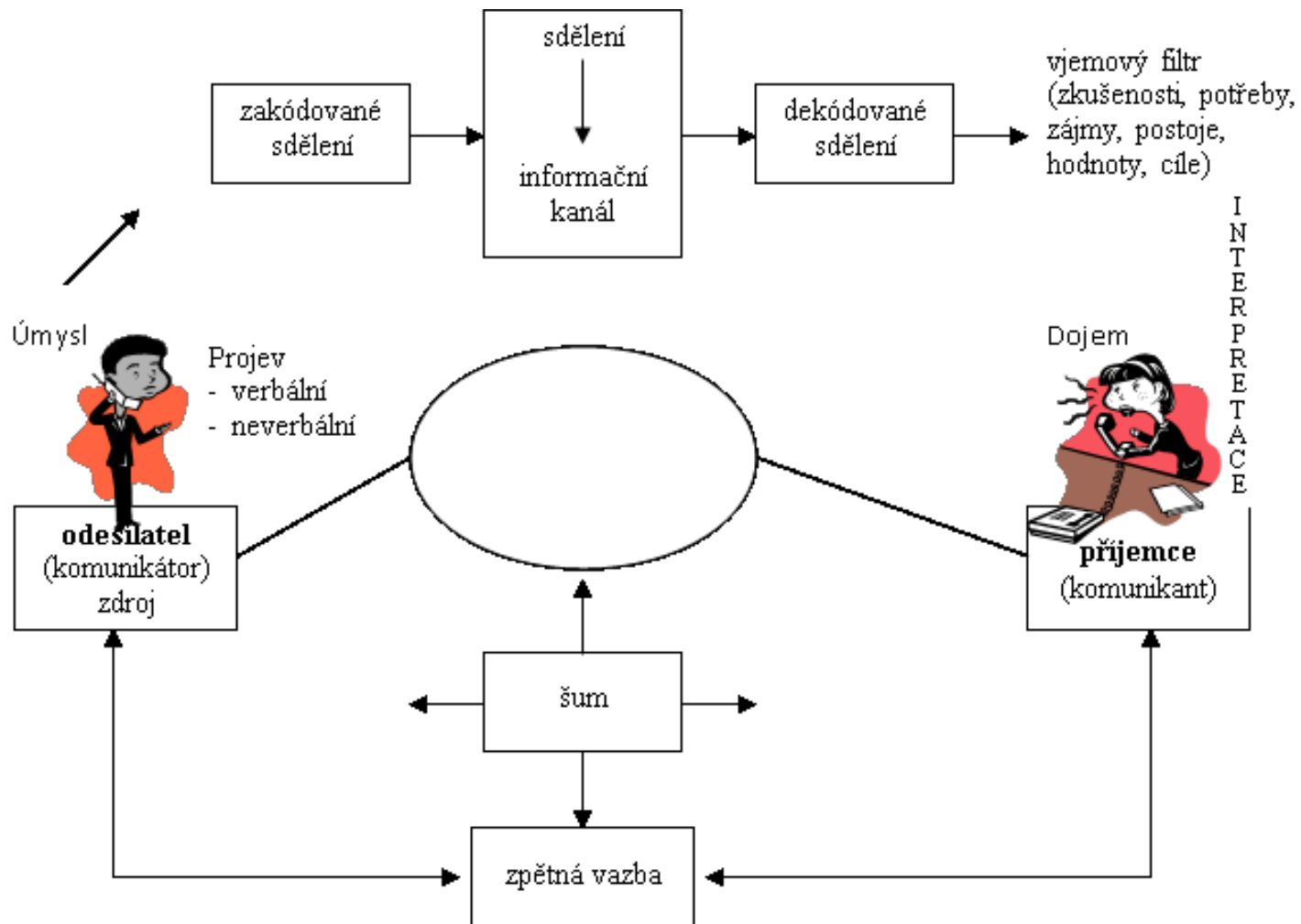
## KOMUNIKACE V TÝMU

# KOMUNIKACE

---

- původní význam slova komunikace – z lat. *communicare* = činit něco společným, společně sdílet, vespolečně se účastnit (Vybíral, 2009)
- Zanden (1987): „*komunikace je proces, jímž lidé předávají informaci, ideje, postoje a emoce jiným lidem*“
- Nakonečný (2009) základní struktura komunikace tvořena třemi činiteli:
  - **komunikátor** (zdroj, sdělovatel)
  - **komunikant** (příjemce, recipient)
  - **obsah sdělení** (komuniké)
- obecně - přenos informací od odesílatele k příjemci: **myšlenka odesílatele → zakódování do srozumitelného jazyka → vlastní přenos sdělení → příjemce sdělení přijímá a dekóduje → zpětná vazba od příjemce** (pokud příjemce neporozumí či nerozkóduje sdělení, vzniká „komunikační šum“)
- schopnost komunikovat a kooperovat – klíčové kompetence např. pro uplatnitelnost na trhu práce
- **komunikativnost** = být připraven a schopen vědomě a harmonicky komunikovat, vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a být si vědom neverbálních signálů

# KOMUNIKACE



-2 hlavní subjekty v procesu komunikace  
**odesílatel a příjemce zprávy**

-2 nejdůležitější nástroje komunikace  
**zpráva (sdělení) a média (informační kanál)**

-4 komunikační funkce nebo činnosti  
**kódování, dekódování, reakce a zpětná vazba**

-častý prvek komunikace  
**komunikační šum (špatné dekódování či zakódování sdělení)**

# FUNKCE A CÍLE KOMUNIKACE

---

1. **Informační funkce** – cíl informovat; předat informaci jedné či více osobám
2. **Instruktažní funkce** - cíl instruovat; předat informace, dát návod na výkon určité činnosti; důležitá zpětná vazba, porozuměl a pochopil recipient?
3. **Persuazivní funkce** - cíl přesvědčit; změnit názor protistrany, argumentovat ve prospěch určitého řešení nebo určité osoby
4. **Vyjednávací funkce** – cíl jednat o následné spolupráci; vyjednat vzájemně výhodné podmínky
5. **Zábavní funkce** – cíl pobavit přátele, kolegy; rozptýlit posluchače a odvést je od závažného tématu; zpětná vazba prostřednictvím mimiky a gest..

# FORMY KOMUNIKACE

---

- verbální x neverbální
- přímá x zprostředkovaná
- jednostranná x vícestranná
  
- specifické formy (výuková, firemní, týmová..)



# PROSTŘEDKY LIDSKÉ KOMUNIKACE

---

- kulturně závislé (naučené)

- kulturně nezávislé (zděděné)

- ❖ **verbální komunikace** – řeč psaná a mluvená (hlasitost, zřetelnost, rychlost, kadence a melodie, rytmus, pauzy)

- ❖ **neverbální komunikace** – řeč těla (držení těla, gestika, mimika, výměna pohledů)

  - řeč objektů (objekty blízké tělu-vlasy, oblečení..; objekty vzdálené tělu-zařízení bytu,

    - automobil..)

  - řeč prostoru (zóny podle vzdálenosti-intimní zóna, osobní zóna, sociální zóna;

    - teritoria-vlastní tělo, obytný prostor..; rozdělení času-odpočinek, rituály, aktivita..)

# FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KOMUNIKACI

## ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

---

### FAKTORY KOMUNIKACE:

- **životní zkušenost zúčastněných**, jejich znalosti, hodnoty, postoje, názory, aktuální rozpoložení nebo socioekonomický status
- **znalost dorozumivacího jazyka**, znalost terminologie, znalost slovníku používaného v určitém oboru
- **kultura a zvyky**, ve kterých účastníci komunikace vyrůstali, ve kterých pracují...

### ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE:

- komunikace je sdělení
- každá komunikace má obsahový a vztahový aspekt
- každá komunikace podléhá interpretaci
- nemohu „nekomunikovat“
- ke kódování sdělení je třeba použít symbolů srozumitelných pro obě strany
- komunikaci je třeba důkladně připravit

# KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

---

- vznikají z různých důvodů (kulturní a rodinné prostředí, rozdílný kód řeči..)

## **Překonávání bariér:**

- společné jednání místo mluvení
- aktivní naslouchání
- vypracování co nejkonkrétnějších kroků řešení
- krátké a jasné věty
- důležité je vědomé používání neverbálních forem komunikace
- přesvědčí „harmonická“ osobnost



# KOMUNIKACE V TÝMU

---

- komunikace je nástroj, jehož pomocí tým dosahuje společného cíle
- komunikace je základem spolupráce uvnitř týmu
- spolupráce v týmu vyžaduje komunikaci, v rámci níž členové pochopí, jak uváženým a smysluplným způsobem řídit interpersonální vztahy se svými spolupracovníky
- to vyžaduje od členů týmu, aby byli schopni vyřešit spory vedené mezi sebou způsobem, který nebude kazit spolupráci, ale naopak ji podpoří
- prostřednictvím komunikace je uskutečňována motivace členů týmu (popis práce, jasné pokyny , vysvětlení významu „rutinní“ práce, označení pracovních pozic)
- komunikace v týmu má mnoho podob – z očí do očí, psané materiály, **porady** (nejužitečnější), telefon, email, intranet...
- významné aspekty komunikace:
  - výběr vhodných komunikačních metod (interní sdělení, email, porada..)
  - srozumitelnost sdělení (dostatečné podklady)
  - vhodné načasování
  - kdo je/není s kým ve styku?

# BRAINSTORMING

---

- technika analýzy problémů produkcí co největšího množství nápadů
- zbavuje členy týmu zábran, podporuje kreativitu a komunikaci

2 fáze:

- **fáze „chrlení“ nápadů**, cílem je co největší počet možností (v této etapě není dovoleno subjektivní hodnocení – např. typu „to už jsme zkoušeli a nefungovalo to“, „je to příliš složité/jednoduché“, „to není možné“..)
- **fáze vyhodnocení vzniklých nápadů** (skupina hodnotí všechny nápady, ty nepoužitelné jsou vyřazeny ze seznamu, ty dobré se hodnotí, během této fáze se připouští kritika)

# VÝZNAM ROLÍ V TÝMOVÉ KOMUNIKACI

---

## ○ **role zaměřené na plnění úkolu**

- člověk vyhledávající nebo poskytující informace a názory, vyptává se, odpovídá, hledá objasnění diskutovaných problémů, prezentuje fakta členům týmu
- člověk hodnotící a kritizující rozhodnutí skupiny, logiku či praktičnost návrhů, poskytuje skupině pozitivní i negativní zpětnou vazbu
- technik procedur a záznamů pečuje např. o distribuci materiálů v týmu, svolávání porad, zaznamenává činnost skupiny, návrhy a rozhodnutí, slouží jako „paměť“ skupiny

## ○ **role zaměřené na budování a udržování týmu**

- člověk povzbuzující a harmonizující, povzbuzuje členy sociálním oceněním nebo chválou jejich nápadů a urovnává mezi nimi neshody
- hledač kompromisů se pokouší řešit konflikt mezi svými nápady a nápady druhých kompromisem
- následovník vždy souhlasí se členy skupiny, pasivně přejímá nápady druhých, funguje více jako posluchač než jako aktivní člen

## ○ **individuální role** – kontraproduktivní chování a jednání

- agresor a člověk blokující jednání vyjadřuje negativní názory na členy a skupinu
- člen týmu usilující o uznání a zdůrazňující sebe sama, vyjadřuje více vlastní pocity než, aby se zaměřoval na skupinu
- dominantní člen zkouší vést skupinu a její členy, vychloubá se svou funkcí a důležitostí

# JAK ZEFEKTIVNIT A ZPŘÍJEMNIT KOMUNIKACI V TÝMU?

---

- spojovat individualitu s orientací na skupinu
- pružné a dynamické řešení problémů
- kreativní nápady a vlastní názory, ale bez pevně formulovaných závěrů
- konflikt je běžná součást komunikace a spolupráce v týmu, důležité soustředit se na skutečné problémy /ne na osobní neshody/
- pozor na emocionálně zbarvené reakce v případě odmítnutí nápadu skupinou
- neútočit na jednotlivé členy týmu /“ten tvůj nápad je velmi špatný“/
- přístupnost návrhům ostatních a schopnost upravovat svoje názory na základě diskuze
- důležité je porozumět názorům a myšlenkám ostatních členů týmu a stejně tak se ujistit, že naše myšlenky a informace byly pochopeny
- využití **asertivního přístupu** – spontánní projev, vyjádření kladných i záporných citů, prosazení svého požadavku, schopnost říci „NE“ bez pocitu viny, omluv., být schopen poskytnout a přijmout zpětnou vazbu

# JAK ZEFEKTIVNIT A ZPŘÍJEMNIT KOMUNIKACI V TÝMU?

---

**Využití komunikačních technik:** (měli by si osvojit vedoucí i členové týmu!)

**1. technika aktivního naslouchání** – schopnost jedince soustředit svou pozornost na všechny informace, které mu sděluje druhá strana a toto sdělení a informace pochopit; dobrý posluchač není jen pasivním příjemcem informací, měl by průběžně dávat odesílateli najevo, že ho poslouchá

- je vhodné dávat najevo zájem a vstřícný postoj, poslouchat objektivně /dávat přednost logice před emocemi/, nevyhýbat se pohledům, klást vyjasňující otázky, neskákat však do řeči

**2. technika vyjednávání** - proces, při němž se dvě nebo více stran snaží najít řešení, které by mělo být přijatelné, pro všechny zúčastněné strany; snahou je vytvořit podmínky, které potřebujeme ke splnění předem stanovených cílů

- při vyjednávání bychom měli účinně prezentovat své názory, aktivně naslouchat názorům ostatních, věcně analyzovat informace, hledat alternativní způsoby řešení

# JAK ZEFEKTIVNIT A ZPŘÍJEMNIT KOMUNIKACI V TÝMU?

---

## 3. technika kladení otázek

- vhodné otázky mohou pomoci získat potřebné nové informace, současně pomocí nich můžeme ovlivňovat tempo a směr komunikace
- je třeba dát partnerovi čas na rozmyšlení odpovědi
- pozor na osobní otázky v nevhodné situaci („to i doma s manželkou řešíš problém takto?“)

### Typy otázek:

**otevřená** - nedá se odpovědět jednoznačně ANO/NE, klademe na začátku rozhovoru, aby se partner mohl volně rozhovořit o tématu, začíná co?, jak?, kdy?.. („jak se ti líbí můj návrh?“)

**uzavřená** – použijeme, pokud chceme urychlit rozhovor, odpověď ANO/NE, iniciativu v komunikaci přebírá tazající („shodneme se na tomto návrhu?“)

**informační** – obvykle krátká, zjišťuje skutkovou podstatu věci, není vhodné použít více za sebou („odnesl jsi ty materiály?“)

**sugestivní** – ovlivňuje odpověď partnera, jeho stanovisko, partner odpoví podle přání tazatele a ne dle svého vlastního názoru („jistě víte, že..?“ , „jistě se shodneme na tom,že...“)

**kontrolní** – ověřuje pochopení toho, co nám partner chtěl sdělit („rozumím tomu dobře,že..“, „mám tomu rozumět tak..“)

**proti otázka** – umožňuje čelit námitkám, partner musí sám zapřemýšlet, aby odpověděl, pozor na uvedení partnera do trapné situace, pakliže nebude znát odpověď („proč si myslíte, že je to zbytečné..?“)

**motivační** – vyvolává důvěru u partnera, působí na jeho ego („jako zkušený manažer určitě víš, že...“)

**řečnická** – tazající si sám odpovídá, používá sek probuzení zájmu u partnera („jistě tě zajímá, jaká pozitiva z toho pro tebe plynou..“)

# JAK ZEFEKTIVNIT A ZPŘÍJEMNIT KOMUNIKACI V TÝMU?

---

**4. technika sebe prezentace** – patří mezi nejsložitější dovednosti související s efektivní komunikací

- sebe prezentace ovlivněna mnoha faktory (příprava projevu, struktura, vlastní obsah, vyrovnání se s nervozitou, hlasový projev, pestrost vyjadřování..)

