

08 Komunikace (1h)

tags: řsss-základ, soft-skills

> Komunikace. Komunikační teorie. Techniky moderování. Úrovně učení, znalosti, dovednosti, postoje. Aktivní naslouchání. Komunikace zaměřená na člověka. Skupiny a týmy, skupinový proces, budování týmu, samostatné týmy. Řízení konfliktů a transformace. (PV206)

Komunikace

Komunikace je proces sloužící k předávání nebo výměně informací mezi jednotlivci, skupinami a místy.

Mezilidská komunikace je proces sociální interakce mezi dvěma nebo více osobami, při kterém probíhá předávání nebo výměna informací.

Jedná se o proces:

- permanentní (komunikujeme neustále),
- neopakovatelný,
- nevratný.

Proces mezilidské komunikace má dvě složky: **verbální** a **neverbální**.

Neverbální komunikaci tvoří řeč těla a práce s hlasem.

Verbální komunikaci tvoří psaná a mluvená forma.

Mezilidská komunikace probíhá ve dvou rovinách: **věcné** a **vztahové**.

[[zdroj](#)]

Alternativní pohled: mezilidská komunikace je obor zabývající se způsoby komunikace mezi lidmi. Komunikace mezi lidmi je založena na potřebě **spolupracovat** a **sdílet** [[zdroj](#)].

Komunikační teorie

Komunikační teorie je teorie týkající se **komunikačních procesů** a **komunikačního chování účastníků** těchto procesů.

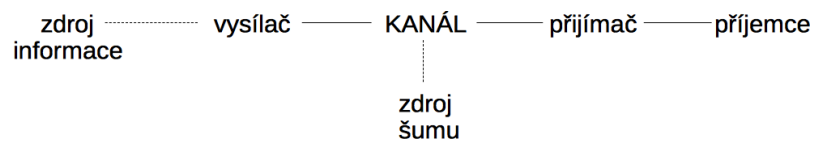
Každé komunikační chování se odehrává v **komunikační situaci**, jejíž charakter určují:

- účastníci komunikace,
- společný jazyk a znalost jeho pravidel,
- komunikační kanál,
- komunikační záměr [[zdroj](#)].

Komunikační teorie popisuje komunikační procesy **pomocí modelů**.

Shannonův a Weaverův model

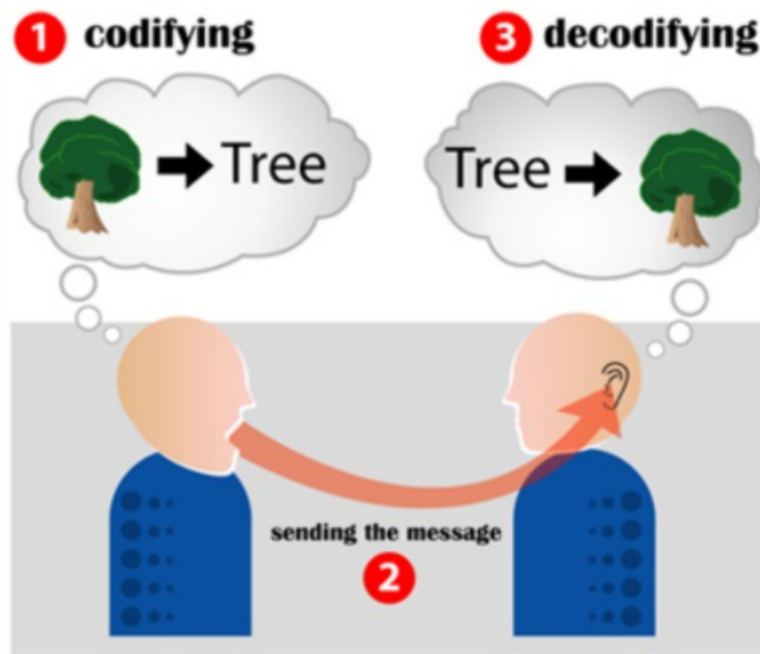
Model původně vznikl jako prostředek pro popis komunikace prostřednictvím rádia a telefonu. Jedná se o v podstatě lineární model v následující podobě:



Autoři definovali 3 roviny problémů při studiu komunikace:

1. **technické problémy** – jak přesně lze symboly nesoucí informaci přenášet,
2. **sémantické problémy** – nakolik přesně odpovídají symboly přenášející informaci zamýšlenému významu,
3. **problémy účinnosti** – nakolik je příjemce ovlivněn přijatou informací.

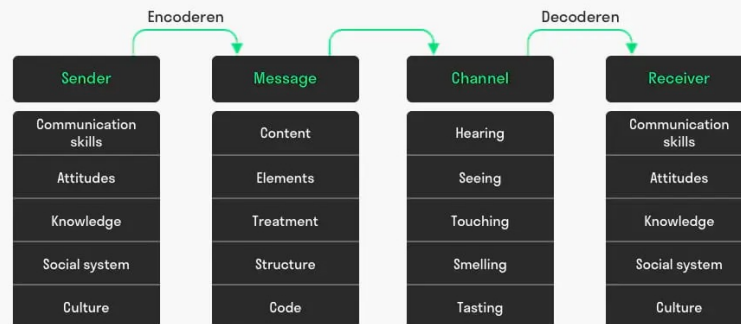
[zdroj]



[zdroj]

Sender-Message-Channel-Receiver model

Sender-Message-Channel-Receiver model (zkráceně **SMCR**) vytvořil David Berlo, aby popsal čtyři základní komponenty komunikace.



www.toolshero.com

Na každou z těchto čtyř komponent působí různé vlivy.

Sender (odesílatel)

Je ten, který začíná komunikaci a kóduje a odesílá zprávu. Ovlivňují jej jeho **komunikační schopnosti** (např. vyjadřování), **postoj** (vztah k příjemci), **znalosti** (ve vztahu k obsahu odesílané zprávy), **sociální aspekty** (např. hodnoty, víra, sociální bublina, bydliště) a **kultura** (např. zvyky, rituály).

Message (zpráva)

Zpráva je nosičem přenášené informace. Může mít **různé podoby** (zvuk, řeč, text, obrázek, video, gesto...). Je ovlivněna svým **obsahem**, svým **složením** (verbální/vokální/řeč těla – většinou jde o kombinaci), **způsobem odeslání**, **strukturou** a **kódem** (svoji podobou).

Channel (kanál)

Kanál slouží jako médium pro přenos informace. V mezilidské komunikaci tedy využívá jeden nebo více lidských smyslů (zrak, sluch, čich, hmat, chuť).

Receiver (příjemce)

Je ten, který dekóduje zprávu. Přitom na něj působí stejné vlivy, jako na odesílatele.

[[zdroj](#)]

Techniky moderování

V technickém slova smyslu je moderace proces eliminace nebo zmírňování extrémů.

V mezilidské komunikaci moderace slouží k řízení a vedení diskuze. Cílem moderátora je zapojit všechny lidi ve skupině.

Rozlišujeme dva hlavní druhy moderačních technik: **deklarativní přístup** (klasické schéma otázka–odpověď) a **projektivní přístup** (vychází z klinické psychologie, dotazovaný při něm odpovídá nepřímo prostřednictvím imaginární osoby).

Brainstorming

Technika zaměřená na vygenerování co nejvíce nápadů. Moderátor zapisuje jednotlivé nápady účastníků na tabuli. Základním principem je zamezení kritiky a pravidlo, že žádný nápad není špatný.

Tím, že účastníci ihned znají nápady ostatních, je umožněno okamžité rozvíjení těchto nápadů. Účastníci jsou také motivováni a inspirováni nápady ostatních.

Brainwriting

Podobný jako brainstorming, ale účastníci své nápady místo vyslovení píší na papír. Tím je zaručeno, že každý účastník dostane stejný prostor (výhoda např. při větším počtu lidí nebo ve skupině s pár výraznými osobnostmi). Je také zamezeno ovlivňování účastníků navzájem.

Variantou Brainwritingu jsou Crazy 8s, kde má každý účastník vymyslet osm nápadů za osm minut.

Freewheeling

V prvním kole účastníci píší svoje nápady na kartičky. V druhém kole potom tyto kartičky obíhají mezi účastníky, kteří k nim píší svoje rozvíjící komentáře.

Metaplán

Navazuje na brainstorming a slouží ke kategorizaci získaných námětů. Kartičky s nápady je možné seskupovat do sloupců (skupiny námětů / kategorie). Kartičky se přeskupují tak dlouho, dokud celá skupina účastníků nesouhlasí na umístění námětu, proces je řízen moderátorem. Jakmile jsou náměty umístěny a všichni s tím souhlasí, následuje vymyšlení názvu vzniklým kategoriím. [\[zdroj\]](#)

Multivoting

Používá se k rychlému rozhodování o prioritách. Je-li potřeba rozhodnout mezi N možnostmi, může každý z účastníků hlasovat pro N/2 z nich.

Jednobodový dotaz

Skupině se položí otázka, jejíž odpověď je možné vyjádřit jako hodnotu na škále. Každý účastník odpoví nalepením bodu na osu.

Techniku je možné použít i v dvourozměrném systému se dvěma osami.

[\[zdroj\]](#)

Kolečko

Účastníci sedí tak, aby na sebe všichni navzájem viděli. Mluví vždy jen jeden z nich. Slovo lze předávat klasicky oslovením, určením pevného pořadí, nebo předáním fyzického mluvícího předmětu (balónek, plyšák...). Každý se musí vyjádřit.

Variace tohoto je **Tygr**, kde se každý účastník může hlásit o slovo a může mluvit víckrát, nebo nemusí mluvit vůbec.

Sněhová koule

Moderátor položí otázku. Nejprve o ní každý přemýšlí sám. Poté ji s jiným účastníkem prodiskutují ve dvojici a navrhnou odpověď/řešení. Skupinky se následně spojují a dále diskutují svá řešení a odpovědi. Výsledkem je jedna velká skupina, která se shodla na 3-5 řešeních.

Další techniky

Mluvicí žetony, kruh hlasů, sdílení pohledů, diskuze kroužících odpovědí, strukturované ticho, tichá debata.

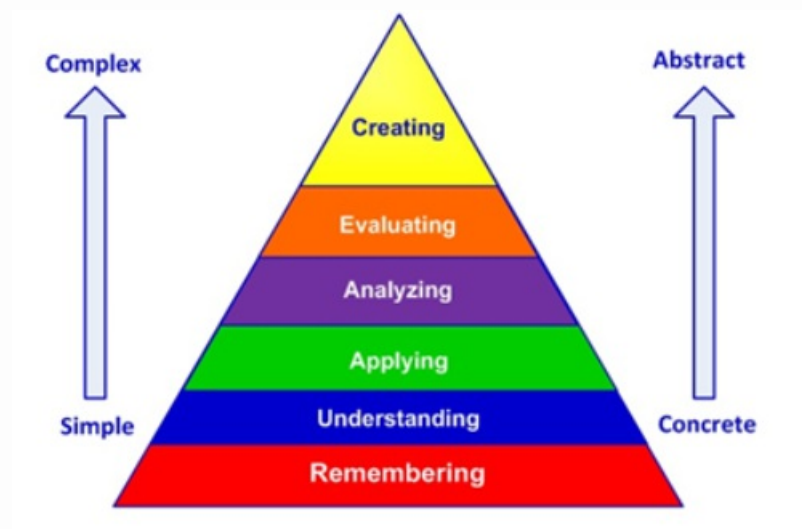
[zdroj]

Další techniky vedení diskuze jsou popsány zde: [zdroj] – je to např. roleplaying, používání asociací a analogií atd.

Úrovně učení, znalosti, dovednosti, postoje

Úrovně učení

Jednotlivé úrovně učení jsou popsány tzv. **Bloomovou taxonomií**:



1. Remembering (zapamatování)
 - prosté zapamatování si informace
 - slovesa: describe, identify, recall, arrange, define, duplicate, label, list, memorize
2. Understanding (porozumění)
 - porozumění problému, schopnost vysvětlit jej vlastními slovy
 - slovesa: comprehend, give example, classify, describe, discuss, explain
3. Applying (použití)
 - použití znalosti v nové situaci
 - slovesa: apply, change, construct, compute, choose, demonstrate, dramatize
4. Analyzing (analyzování)
 - schopnost rozdělit znalost na menší části a rozumět její struktuře
 - slovesa: organize, compare, interpret
5. Evaluating (vyhodnocení)
 - schopnost spojit různé znalosti a jejich části
 - schopnost obhájit své rozhodnutí nebo postoj
 - slovesa: appraise, argue, defend
6. Creating (vytváření)
 - samostatné použití informací inovativním (originálním) způsobem

[zdroj]

Znalosti, dovednosti a postoje

Z angl. knowledge, skills and attitudes. Pokud se učím něco nového, tak všechno co se naučím, bude spadat do jedné z těchto tří kategorií.

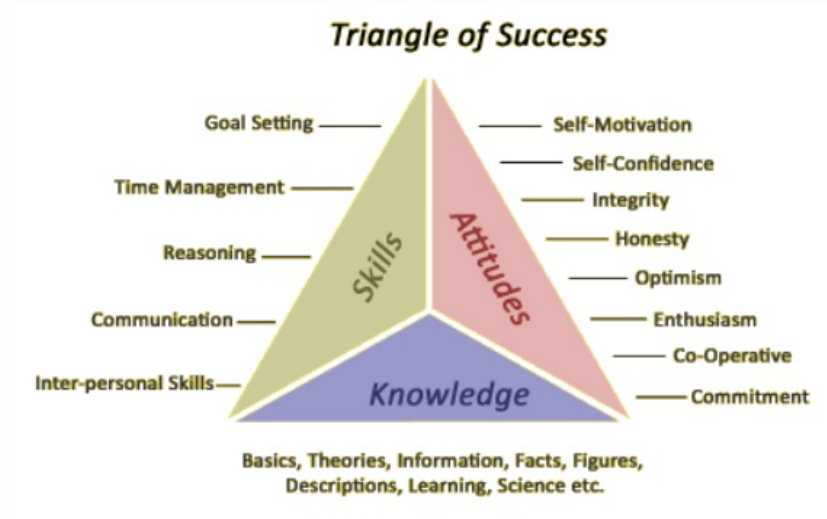
Znalosti – všechna fakta a teoretické koncepty.

Dovednosti – všechny postupy, jak něco dělat.

Postoje – formování nových pohledů na věc (emoční a hodnotová stránka učení).

[zdroj]

Jiný pohled na tyto kategorie: jsou to schopnosti a vlastnosti, které umožňují dosáhnout nějakého konkrétního cíle. Viz tento diagram:



[zdroj]

Rozlišujeme také: - **hard skills** – jednoduše kvantifikovatelné a popsitelné dovednosti (např. mluvení anglicky, obsluha stroje, programování), - **soft skills** – špatně kvantifikovatelné, subjektivně popsitelné dovednosti. Jinak též „people skills“ a „interpersonal skills“, protože souvisejí s mezilidskými vztahy a komunikací (např. teamwork, time management, motivace).

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je **technika pozorného naslouchání** jinému člověku. Slouží jednak k **pochopení druhého člověka** s cílem jeho maximálního otevření a upřímné zpovědi, jednak k vyjádření, že vás jeho zpověď **opravdu zajímá**.

Důležité prvky aktivního naslouchání:

- **vžít se do role** toho, komu nasloucháme, a přijmout jeho postoje,
- pokusit se jej chápat a **neodsuzovat jej**,
- vyjádřit **upřímný zájem** o zpovídaného člověka (**doplňujícími otázkami**, očním kontaktem),
- zkusit krátce **přeformulovat nebo shrnout** jeho myšlenky vlastními slovy,
- zbytečně zpovídaného **nepřerušovat**,
- **neradit** a neobracet téma na sebe („na tvém místě bych...“),
- zbytečně **nevyjadřovat soustrast** (místo „to mě mrzí“; je lepší např. položit doplňující otázku),
- **všímat si neverbální komunikace** včetně emocí, „číst mezi řádky“.

Hlavním efektem by mělo být **lepší pochopení situace**, ve které se zpovídaná osoba nachází. Při tomto postupu má i druhý člověk pocit, že vám na něm záleží. Dalšími efekty může být **prohloubení vzájemného vztahu**, odstranění komunikačních bariér, a přenesení např. i **zvýšení produktivity**.

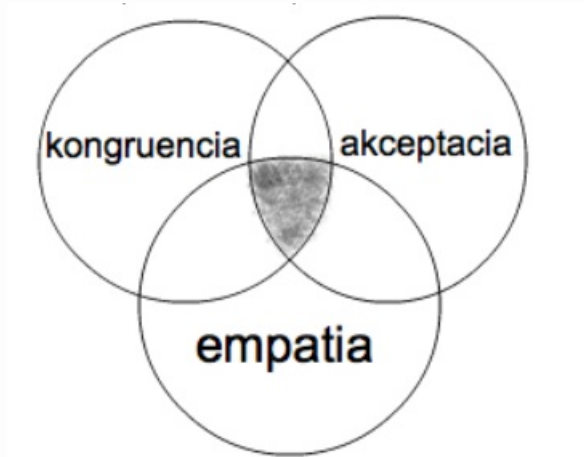
[zdroj]

Komunikace zaměřená na člověka

Person centered approach (PCA) je komunikační technika vyvinutá Carlem Rogersem (původně v psychoterapii). Zaměřuje se na rovnocenný přístup k ostatním lidem. Hlavními nástroji jsou **otevřenost** a **pochopení**.

Technika je postavená na třech základních hodnotách:

- **kongruence** – upřímnost a otevřenost (říkám, co si myslím),
- **akceptace** – bezpodmínečná úcta k druhému člověku,
- **empatie** – schopnost vcítit se do druhého.



V praxi je náročné tuto techniku aplikovat, protože budování empatického vztahu vyžaduje velké osobní kvality.

[[zdroj](#)]

Skupiny a týmy, skupinový proces, budování týmu, samostatné týmy

Skupiny a týmy

Skupina je množina lidí se společnou vlastností nebo účelem.

Tým je skupinou, která pracuje na vzájemně propojených úkolech vedoucích ke splnění společného cíle.

Tým je tedy specifickým případem skupiny.

Pasažéři letadla jsou skupina (jejich spojující charakteristika je, že sedí ve stejném letadle). Jakmile letadlo spadne a oni začnou bojovat o přežití, stávají se týmem. Jejich společným cílem je přežít a proto musí začít spolupracovat.

- skupina musí mít **minimálně tři členy**, maximální **počet není omezen**
- lidé ve skupině **interagují** a dokáží se navzájem **identifikovat**

Základní dělení skupin:

- **formální skupiny** – typicky pracovní skupiny (oddělení, divize atd.)
- **neformální skupiny** – typicky volnočasové skupiny, vznikají spontánně, často díky kamarádství

Členové týmu:

- jsou **závislí** jeden na druhém
- často **sdílejí** společnou **autoritu**
- jsou zodpovědní za **kolektivní výkon**

- pracují na **společném cíli** (se sdílenou odměnou)

Výkon správně fungujícího týmu je vyšší než součet výkonností individuálních členů.

Druhy týmů:

- **problem-solving teams** – pravidelné schůzky lidí ze stejné širší skupiny za účelem řešení problémů a zlepšování věcí
- **self-managed teams** – týmy bez nadřazené autority, přebírají řízení na sebe
- **cross-functional teams** – tvořené lidmi z původně různých skupin, kteří pracují na podobné hierarch. úrovni
- **virtual teams** – tvořené lidmi, kteří se nemusí vůbec vidět ani znát

[zdroj]

Skupinové procesy

Životní cyklus skupin a týmů popisuje tzv. **Tuckmanův model**:



Může se jednat jak o cyklický model (u dlouho existujících týmů), tak o lineární model (u jednorázových týmů).

1. **Forming** – formování týmu a úvodní seznamování se. Je charakterizované nesmělostí, ostýchavostí a velkou mírou slušnosti vůči ostatním členům týmu.
2. **Storming** – po překonání prvotní nesmělosti dochází ke konfliktům a názorové polarizaci. V týmu vznikají koalice a vzájemné vztahy. Mohou být také zpochybňovány cíle týmu a jeho vedení.
3. **Norming** – v této fázi dochází k uklidnění situace a k dohodnutí kompromisů ohledně předchozích konfliktů. Tým se mnohem více stmeluje a začíná společně fungovat.
4. **Performing** – tým je na výkonnostním vrcholu. Členové dokáží efektivně řešit vzájemné konflikty díky vzájemnému respektu a blízkosti.
5. **Adjourning** (mourning) – nastává např. po dokončení úkolu, rozpuštění týmu nebo odchodu člena. V této fázi je prostor pro bilancování odvedené práce a zhodnocení

dosažených úspěchů.

[zdroj]

Budování týmů

Team-building zahrnuje různé aktivity, jejichž účelem je zlepšit fungování týmu. Cílem je zlepšit **komunikaci** a schopnost **spolupracovat** a **řešit konflikty**.

Výkonný tým by měl mít tyto vlastnosti:

- silná komunikace
- jasný cíl
- společná zodpovědnost
- kreativní talent
- schopnost rychlé reakce
- spoluúčast vedení

Je nutné dosáhnout rovnováhy ve sdílených cílech a hodnotách a diverzitě lidí a rolí.

Samostatné týmy

Z angl. **self-managed teams**. Jedná se o speciální druh týmu, který nemá nadřazenou autoritu (vedoucího), místo toho přebírá úlohy spojené s vedením na sebe (plánování, řízení, rozhodování, monitoring).

Členové týmu mají společně na starost všechny tyto manažerské úkoly. Tím, že přebírají zodpovědnost za sebeřízení, se zvyšuje motivace a produktivita.

Mezi úkoly self-managed teamu nepatří definice cíle – to spadá do kompetence externího lídra. Tým, který si definuje i své vlastní cíle, se nazývá **self-directed team**.

[zdroj]

Řízení konfliktů a transformace

Řízení konfliktů (conflict management) je proces zmírnění negativních důsledků konfliktu a posílení pozitivních důsledků konfliktu v rámci týmu. Cílem je tedy maximalizovat přínosy vzešlé z konfliktu: např. nové nápady a myšlenky, a zároveň docílit win-win situace pro obě strany konfliktu.

Správně řízený konflikt může posílit tým nebo skupinu z hlediska výkonu i vzájemných vztahů.

Příklady nástrojů conflict managementu:

- aktivní naslouchání
- mediace
- vyjednávání
- otevřený dialog
- brainstorming
- humor
- trpělivost
- pozitivita

Principy zvládání konfliktu:

- princip evoluce (jsou konflikty zvládány správně? ano -> evoluce, ne -> revoluce)
- princip prevence
- princip depersonalizace a mediace (odstanění emocí z konfliktu)
- princip racionalizace (hledání faktického jádra konfliktu)

Transformace konfliktu

Transformace konfliktu je proces, kterým se neřízený konflikt transformuje na klidný výstup vedoucí ke konstruktivnímu řešení. Přitom je třeba transformovat vztahy, zájmy, hodnoty a popř. i celou organizaci skupiny nebo týmu.

[zdroj]