



KOMUNIKACE V TÝMU



Principy komunikace ve skupině, organizaci

- je především komunikací
- je účinnou komunikací
- zabezpečuje včasné předání věcně správných sdělení
- propojuje všechny činnosti v organizaci
- je uskutečňována dvojité zpětná vazba
- je řízena managementem
- jejím cílem je klient, uživatel služeb

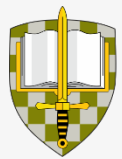




Kvalita komunikace v organizaci závisí na:

- složitosti organizační struktury
- přesném vymezení povinností, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých článků
- fungování oficiálních komunikačních cest (rychlost, včasnost a přesnost předávané informace)
- malém významu šeptandy v organizaci
- volbě vhodných prostředků přenosu informací
- na možnosti a kvalitě zpětné vazby v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými
- kvalitě interpersonální komunikace





Nežádoucí typy komunikačních uzlů

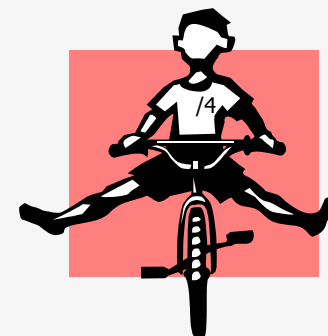
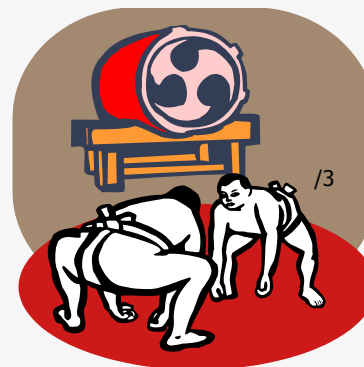
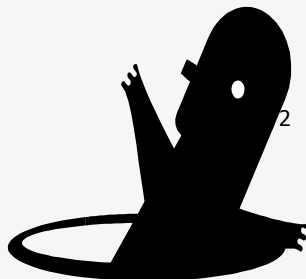
typologie manažerů ve vztahu ke komunikaci uvnitř organizace *

poštáci

černé díry

hradby

jezdci na kole



* Zdroj: JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 125



Faktory ovlivňující kvalitu sociální komunikace

Technické	Lidské
• Technická úroveň prostředků přenosu informace	• Předmět činnosti a cíle organizace
• Kompatibilita prostředků	• Kultura organizace
• Funkčnost	• Převažující styl řízení
• Dostupnost prostředků	• Typy manažerů
• Nerušené prostředí	• Velikost pracovních kolektivů
• Rychlost přenosu informací	• Motivace zaměstnanců
• Objem informací	
• Možnosti uchovávání informací	



Předpoklady správného fungování komunikace v organizaci

- Chápání komunikace a organizace
- Otevřenost účastníků komunikace
- Vzájemná důvěra účastníků komunikace
- Společné cíle všech zaměstnanců
- Čas a prostor pro komunikaci
- Organizační struktura
- Styl řízení
- Kultura organizace
- Komunikační kompetence všech zúčastněných





Fáze revize komunikace



1. prošetření komunikace
2. vyhodnocení
3. implementace
4. zhodnocení



Postup revize aneb Co je třeba zkoumat?

- S kým by kdo měl komunikovat?
- S kým skutečně komunikuje?
- Co by mělo být sděleno?
- Co se skutečně sděluje?
- Jak by měla komunikace s publikem probíhat?
- Jak komunikace skutečně probíhá?





Jaké úkoly je třeba v rámci revize splnit?

- prověřit všechny podoby a způsoby komunikace uvnitř organizace
- označit silné a slabé stránky komunikace v organizaci
- v nutných případech doporučit změny
- zajistit, aby komunikace organizace byla zásadová a promyšlená



Test efektivity komunikace na pracovišti

1. Dostáváte informace potřebné pro Vaše místo?
2. Máte přístup k potřebným informacím?
3. Dozvíte se první informace od managementu nebo prostřednictvím neformální komunikace?
4. Dostáváte informace příliš pozdě, příliš brzy, příliš často, právě včas?
5. Jaký druh informací potřebujete ke své práci?
6. Jak často potřebujete informace aktualizovat?
7. Dostáváte příliš mnoho informací, zbytečné informace?
8. Čtete pravidelně vnitřní informační materiály (časopis,...)?
9. Považujete poskytování některých informací za zbytečné?
10. Jakou formou Vám jsou informace nejčastěji předávány?
11. Kterou z forem považujete ze své pracovní pozice za nejúčinnější?





Rozhovory

Slova se nepočítají, ale váží.

Hloupý přemýšlí o tom, co řekl, moudrý zase o
tom, co řekne.





Rozhovor s podřízeným

- přímá komunikace mezi nadřízeným a jeho přímým podřízeným obvykle mezi čtyřma očima
- existují pro ni příčiny a témata
- má věcný obsah a předem vytyčený cíl





K čemu slouží?

- odbourávají se nedorozumění a předsudky
- k lepšímu vzájemnému poznání
- společnému řešení vzniklých problémů
- spolupracovník má možnost vyjádřit své vlastní myšlenky
- zamezit fámám a dezinformacím
- posílení sebevědomí podřízeného a jeho připravenosti převzít odpovědnost





Co je třeba si předem uvědomit?

Že při každé konverzaci probíhá mnohohvrstevný komplexní děj, v němž se projevují různé vzory lidského jednání a způsoby reakcí.

Že vždy je v sázce naše "Já" - je třeba působit dobrým dojmem, není vhodné vždy dávat najevo své pocity.

Že formulace našich dotazů a výpovědí může mít různý účinek. Že je žádoucí rozlišovat a vhodně zařazovat volené typy otázek (sugestivní, řečnické, alternativní...).





Chyby při vedení rozhovorů

- termín rozhovoru není stanoven včas
- není znám důvod/cíl rozhovoru
- na zvoleném místě není klid
- podřízení nedůvěřují prostředí rozhovoru
- podřízení jsou nadřízeným neustále přerušováni



Chyby při vedení rozhovorů

- manažeři často nerozlišují podobu rozhovoru
zda jde o
 - výslech, debata, konverzace, dialog
 - přímý nebo nepřímý rozhovor
 - připravený nebo nepřipravený rozhovor
- na rozhovory, které nejsou náhodné a víme o nich
dopředu, se nepřipravíme
- nenaslouchání





Chyby při vedení rozhovorů

- neumíme správně formulovat své otázky
- nezamýšlejí se nad umístěním otázky v rozhovoru a její funkcí
- nerozlišujeme mezi jednotlivými typy otázek
- po skončení si rozhovor nevyhodnotíme



Chyby při vedení rozhovorů

- nadřízený se rozhodne, i když nebyly projednány všechny důležité podrobnosti
- podstatná rozhodnutí jsou přijata již před rozhovorem
- hovoří se o různých detailech, nedojde se k žádnému konkrétnímu výsledku
- nadřízený zneužívá svoji zkušenost s rozhovory a svoji pozici v hierarchii





Druhy rozhovorů

- pravidelné rozhovory
 - vytčení cílů
 - hodnotící rozhovor
 - podpůrný rozhovor
- příležitostné rozhovory
 - představovací rozhovor
 - vstupní rozhovor
 - rozhovory k poskytnutí zpětné vazby
 - výstupní rozhovor



Doporučení k přípravě a vedení rozhovoru

A) v obsahovém smyslu

- ujasnit si cíl, kterého má být v komunikaci dosaženo
- vytvořit si strategii rozhovoru
- rozmyslet si jakým způsobem formulovat otázky, jaké typy otázek a kdy položit
- shromáždit a vyhodnotit potřebné informace, zvážit argumenty a souvislosti svých zdůvodnění
- stanovit si pravděpodobný průběh rozhovoru po etapách





Doporučení k přípravě a vedení rozhovoru

B) z technického hlediska

- vůči partnerovi v rozhovoru - včas oznámit čas, předběžný obsah rozhovoru a délku jeho trvání
- vůči sobě - naplánovat si dostatek času, nerušenost rozhovoru
- vůči sobě i partnerovi – zvolit vhodné místo, vhodný zasedací pořádek
- zabezpečit potřebná technická zařízení
- rozhodnutí o případné účasti jiných osob





Doporučení k přípravě a vedení rozhovoru

C) z mentálního hlediska

- naladit se na osobnost komunikačního partnera
- vhodně používat komunikační techniky
- vžít se do role partnera
- budovat svůj vztah jako partnerský – rovný
- vytvořit vhodné prostředí



Doporučení k přípravě a vedení rozhovoru

D) z hlediska vlastního vedení rozhovoru

- navodit atmosféru
- přejít k věcnému obsahu rozhovoru
- seznámit s předmětem a cílem rozhovoru
- vyložit vlastní stanovisko
- aktivně naslouchat názoru partnera
- shrnout možné rozdíly v názorech a společně vypracovat kroky k řešení problému
- na závěr upevnit dojem pozitivní perspektivy do budoucna
- rozhovor ukončit





Komunikační techniky

- otázky
 - otevřené x uzavřené
 - kontrolní
 - alternativní, komplexní
 - sugestivní
- námitky
- aktivní naslouchání



Otázky jako komunikační technika

Vhodné typy doplňujících otázek:

- zjišťovací a objasňovací ("Jaký druh problémů máte na mysli?")
- rozvíjející ("Povězte mi o tom něco více.")
- navrhuující ("Uvažoval jste o...?") - naznačení možného směru dalšího postupu





Otázky jako komunikační technika

Nevhodné typy doplňujících otázek:

- agresivní ("Jak to, že jste..")
- mentorující ("Vy opravdu neznáte...?")
- intimní ("Jakou stranu jste volil?")
- sugestivní ("To nemyslíte vážně, že ne?")





Porada

Setkání, které považujeme za poradu,
často poradou není.





Porada

- případ komunikace vedoucího se skupinou podřízených
- vedoucí je ten, kdo poradu řídí, stanovuje její cíle a odpovídá za její účelnost
- kombinace jednosměrné i obousměrné komunikace



Druhy porad

- z hlediska účelu setkání:
 - informativní porada
 - řešitelská porada
 - rozhodovací porada (strategická, operativní)
- z hlediska počtu osob:
 - velká
 - malá
- z hlediska zúčastněných osob:
 - porada vedení
 - porady s řadovými zaměstnanci





Rozdělení rolí v rámci porady

vedoucí - předsedající

referující

účastníci

facilitátor

zapisovatel





Jak připravit poradu?

- stanovit časové parametry porady (začátek a konec)
- stanovit vhodné místo, připravit vhodné uspořádání místnosti, zasedací pořádek
- rozhodnout o typu porady
- stanovit téma a cíle
- připravit obsahový plán porady
- připravit podkladové materiály a rozhodnout o jejich distribuci zúčastněným





Jak připravit poradu?

- připravit zhodnocení splnění předešlých úkolů
- rozdělit role (vedoucí, zapisovatel, facilitátor)
- zabezpečit techniku
- určit vhodnou skupinu účastníků
- zajistit včasné pozvání všech účastníků



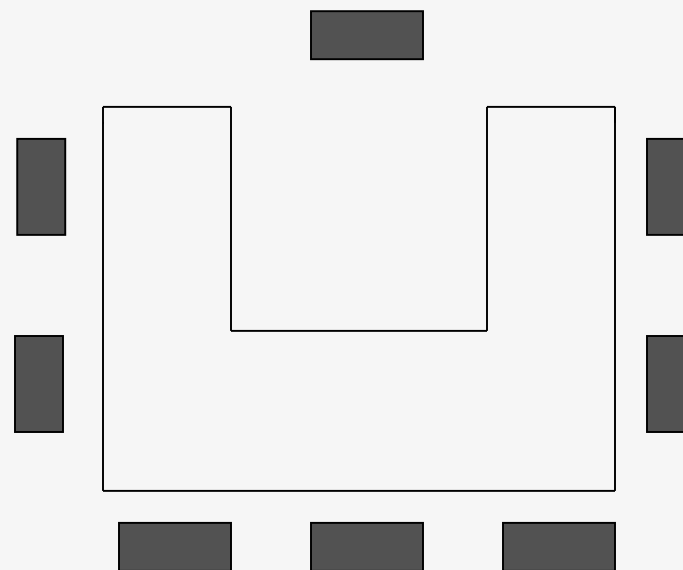
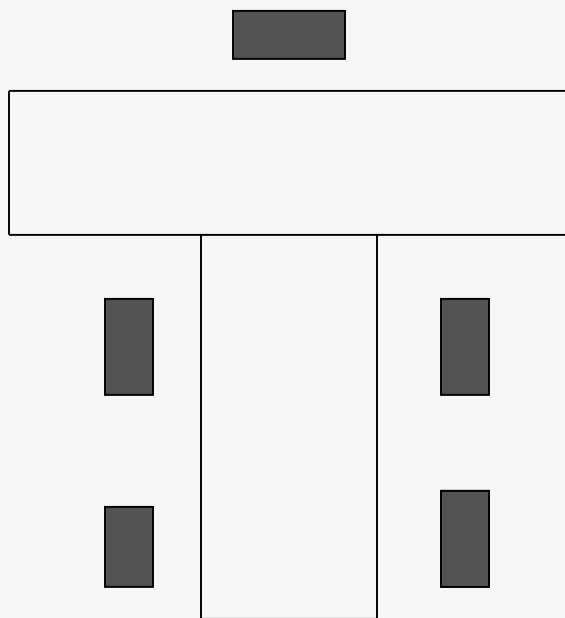


Vhodnost témat pro náplň porady

vhodná témata	méně vhodná témata
řešení problémů	řešení lidských sporů
sdílení informací	hodnocení a motivace lidí
rozhodování	podpora mezilidských vztahů
rozdělení úkolů	

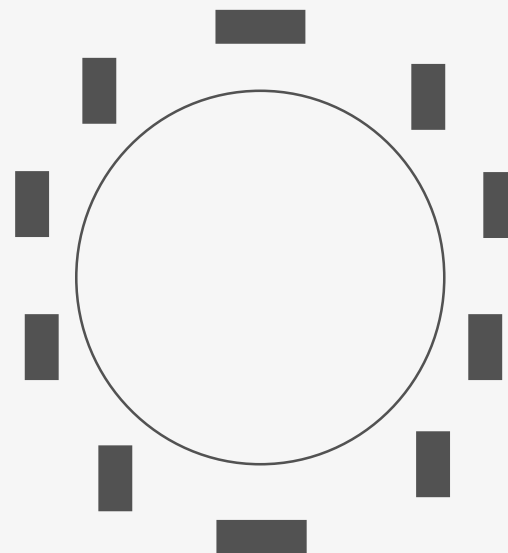
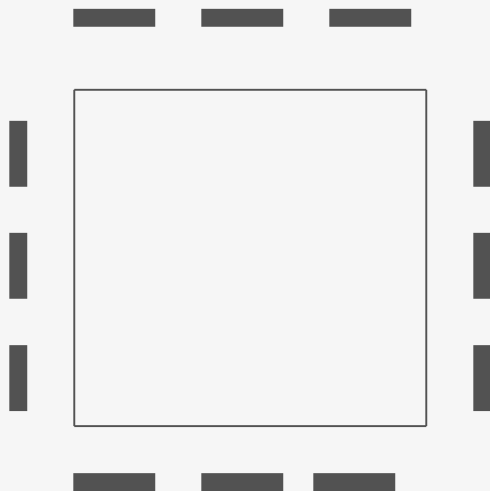


1. Nerovné uspořádání





1. Uspořádání posilující rovnost účastníků





Jak poradu vést?

1. Úvod

- včasný začátek
- představení (sebe i účastníků)
- kontext porady
- očekávání účastníků
- dohoda o cílech
- dohoda o pravidlech
- dohoda o programu
- dílčí shrnutí





Jak poradu vést?

2. Průběh

- dodržování dohod
- pružné přizpůsobování
- usnadňování komunikace
- zajišťování spokojenosti
- řešení obtíží





Jak poradu vést?

3. Závěr

- včasný závěr
- připomenutí kontextu porady
- shrnutí výsledků a úkolů
- hodnocení porady
- pozitivní ukončení





Nejčastější problémy při poradách

- řečníci odbíhají od tématu: Jak je umlčet?
- příliš obšírná sdělení
- málo věcná sdělení
- pasivní účastníci: Jak je vybídnout?
- odmítnutí podávaného sdělení
- vhodné vyjadřování nesouhlasu
- málo dotazů od účastníků
- nerozlišování osobních stanovisek od skupinových





Obrázky - zdroje

Klipart Poštovní služby (snímek /1)

[cit. 2014-12-11]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: <http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=po%C5%A1tovn%C3%AD%20slu%C5%BEby#ai:MC900297459>

Klipart V jámě (snímek /2)

[cit. 2014-12-11]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: <http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=v+j%C3%A1m%C4%9B&ex=1#ai:MC900326582>

Klipart Zápasníci (snímek /3)

[cit. 2014-12-11]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: <http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=z%C3%A1pasn%C3%ADci#ai:MC900097717>

Klipart Cyklista (snímek /4)

[cit. 2014-12-11]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: <http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=cyklista&ex=1#ai:MC900252425|mt:1>

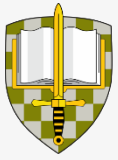
Klipart Značka zaškrtnutí ve schránce (snímek /5)

[cit. 2014-12-11]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: <http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=revize&ex=1#ai:MC900441426>



DAVIDOVÁ, Monika; POSPÍŠIL, Roman; JÍLEK Libor;
KUBÍNYI Ľubomír; NEKVAPILOVÁ Ivana; GASPARICS
Zalán. *Diagnosticke metody v personální praxi II :
(druhy personálních pohovorů)* 1. vyd. Brno : Univerzita
obrany, 2012, 176s. ISBN 978-80-7231-895-7 (brož.)

NEKVAPILOVÁ, I. *Podstata sociální komunikace*. Text pro
distanční vzdělávání. Vyškov: VVŠ PV, 2003, 63 s. ISBN
80-7231-100-X



Děkuji za pozornost