KOMUNIKATIVNÍ KOMPETENCE LEADERA

PhDr. Ivana Nekvapilová, Ph.D.

CÍL

Vysvětlit obsah a rozsah komunikativní kompetence leadera.

KOMUNIKATIVNÍ KOMPETENCE

„Kompetence komunikace v mateřském jazyce je schopnost vyjadřovat a tlumočit představy, myšlenky, pocity, skutečnosti a názory v písemné i ústní formě (poslouchat, mluvit, číst a psát) a vhodným a tvůrčím způsobem lingvisticky reagovat ve všech situacích sociálního a kulturního života při vzdělávání a odborné přípravě, v práci, doma a ve volném čase.“

Národní ústav odborného vzdělávání: Evropský referenční rámec [online]. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: http://www.nuov.cz/uploads/RVP/KK/Evropsky_referencni_ramec.pdf

KOMUNIKATIVNÍ KOMPETENCE LEADERA

„znamená způsobilost jedince efektivně komunikovat v konkrétních komunikačních situacích s určenými komunikačními partnery v kontextu zadaného úkolu a v závislosti na zastávané funkci i způsobilost připravit a řídit takovou komunikaci.“

Komunikativní kompetence tak zahrnuje aspekt individuální a sociální.

OBSAH KOMUNIKATIVNÍ KOMPETENCE

Realizovaná komunikace	
Dovednost komunikace	Znalosti, zkušenosti s komunikací
Schopnosti rozumové a duševní ve vztahu ke komunikaci	Cíle komunikace

Zdroj: Kubeš. A kol. 2004, s. 28

INDIVIDUÁLNÍ ASPEKT KOMUNIKATIVNÍ KOMPETENCE

- Asertivní komunikace,
- Naslouchání,
- Kladení otázek,
- Vyjednávání,
- Neverbální komunikace
- Verzální komunikace

SOCIÁLNÍ STRÁNKA KOMUNIKATIVNÍ KOMPETENCE

- Projev, proslov, prezentace
- Přednáška
- Diskuse
- Porada
- Rozhovor

Zkoumání komunikativní kompetence

- Kvalitativní či kvantitativní výzkumné metody?
- Obsah nebo forma komunikace?
- Parametry komunikace (rychlost, správnost předaného sdělení)
- Pozorování v kombinaci s hodnocením realizované komunikace všemi účastníky (sebehodnocení, hodnocení publika) i nezaujatým pozorovatelem.

Rozvoj komunikativní kompetence

- Nabídka tréninkových a vzdělávacích aktivit
- Povinné
- Dobrovolné
- Pravidelné začleňování bloků komunikace do dalšího vzdělávání

Aspekty procesu sociální komunikace

- Porozumět společně věcem.
- Uchopit význam a smysl sdělovaného.
- Budovat vztah k druhému.

Sociální komunikace představuje sdělování obsahů (významů), které má vyústit v porozumění jim.

Sdělením se stává informace společnou – sociální.


komunikační
šumy
směr informačního toku
komunikační
šumy
dekódování
sdělení
sdělení
kódování
sdělení
komunikační kanál
příjemce sdělení
zdroj sdělení
zpětná vazba
/2
/1

Druhy sociální komunikace

1. Podle způsobu kódování informace:
   - verbální, neverbální, symbolická, činem
2. Podle způsobu přenosu informace:
   - ústní, písemná
3. Podle způsobu kontaktu komunikujících:
   - přímá a nepřímá

Druhy sociální komunikace

4. Podle charakteru vztahů mezi komunikujícími:
   - přátelská, oficiální (formální), důvěrná
5. Podle použitého stylu:
   - autoritativní, asertivní, pozitivní
6. Podle počtu účastníků komunikace:
   - intrapersonální, interpersonální, komunikace se skupinou

Role lídra v komunikaci

- Realizátor – přímý účastník
- Pozorovatel - hodnotitel komunikace jiných osob
- Vzor pro interpersonální komunikaci na pracovišti
- Tvůrce podmínek pro efektivní komunikaci na pracovišti


zkušenosti
předem utvořené názory
kultura
předsudky
věci, které nás při setkání ovlivňují
náboženské přesvědčení
vzdělání
výchova

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	

Co si lidé sdělují?

- informace
- metakomunikační klíče
- postoj k věci o níž hovoříme
- postoj k posluchači
- své sebepojetí
- kvalitu našeho vzájemného vztahu a posluchačem
- pravidla vzájemného styku s posluchačem
- žádosti (požadavky) vůči posluchači či předmětu komunikace



Úrovně sdělení

- Obsahová
  (Co má být sděleno?)
- Vztahová
  (Jaký vztah má ten, kdo sděluje s tím, komu to sděluje?)
- Apelační
  (K čemu vyzývá?)
- Sebeprezentační
  (Jak se ukazuje druhému?)

Jak efektivně sdělovat informace?

- Používáme krátké věty a známé slovní výrazy.
- Nová či neznámá slova a pojmy v konverzaci vysvětlíme, aby druhá strana pochopila, co je tím myslíme.
- Hovoříme se správnou intonací.
- Naše sdělení má logickou skladbu.
- Mluvíme k jádru věci. Soustředíme se a klademe důraz na podstatné věci.
- Používáme příklady.
- Vedeme dialog a ne monolog. Necháme druhému prostor pro to, aby se mohl vyjádřit.
- Neskáčeme do řeči, jsme pozorní.



Naslouchání

Důvody proč naslouchám

chceme získat nějaké informace

chceme se něco naučit



chceme porozumět

chceme se pobavit

Typy-úrovně naslouchání



Styly aktivního naslouchání

Naslouchání orientované na:



- obsah
- lidi
- čas
- fakta

Faktory ovlivňující míru pozornosti při naslouchání

- významnost sdělení
- novost a zajímavost sdělení
- hlasitost podání informace
- osobnost sdělujícího
- způsob prezentace zprávy
- očekávání příjemce sdělení
- vnímavost a ochota poslouchat
- psychická svěžest a aktivita komunikujících stran

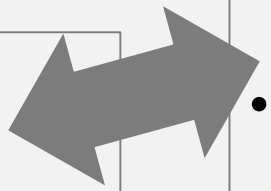


Co po nás vyžaduje aktivní naslouchání?

- soustředěnost na sdělení (naslouchat a nepřemýšlet nad svou odpovědí)
- všímat si nonverbálně sdělovaných informací (naslouchat a současně pozorovat a vnímat)
- klást přímé, podněcující otázky (typu: Kdo, co, kdy, kde, jak, proč?)
- ovládat umění mlčet v rozhovoru (neodpovídat ihned)
- být schopen reflexe, zrcadlového obrazu (věrně reprodukovat to, co mluvčí řekl)
- umět parafrázovat (opakovat sdělení vlastními slovy k ujištění o správném pochopení)

Komunikační prostředky

- verbální
- nonverbální
  - paralingvistické prostředky
  - řeč těla
- činy
- symboly



- Slova 7%
- Tón hlasu, intonace 38%
- Další neverbální projev 55%

I nevyřčené slovo zní někdy jako hrom (čínské přísloví

Projevy verbální komunikace

- **zvukové**

  jazykový projev mluvený, ústní,

- **grafické**

  jazykový projev psaný nebo tištěný,

- **kombinované, zvukově-grafické**

  mluvený projev je doprovázen psaním nebo psaný projev je doprovázen zvukovým komentářem.

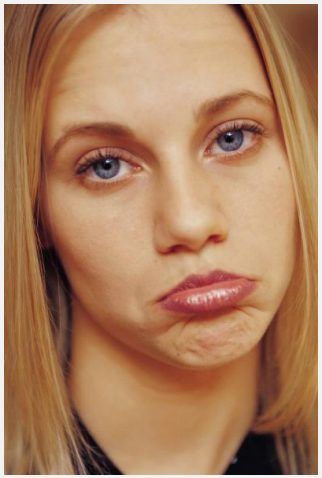
Prostředky neverbální komunikace



gestické



haptické



mimické

Prostředky neverbální komunikace



/10

paralingvistické



/11

posturické



/12

proxemické

První dojem jako součást neverbální komunikace

	Doporučuje se	Nedoporučuje se
OČI	Dobrý oční kontakt alespoň 2/3 času.	Nedívat se upřeně do očí, nedívat se na druhého méně než polovinu doby.
VÝRAZ OBLIČEJE	Být vřelý, přátelský, uvolněný, jevící zájem.	Nedívat se nezúčastněně, povýšeně, napjatě.
HLAVA	Pokyvování –známka naslouchání. Nepatrné pohyby.	Nemračit se a nevystrkovat bradu.
PAŽE A RUCE	Paže rozevřené. Gesta s otevřenými dlaněmi.	Nekřížit paže, nezatínat pěsti, nedělat z prstů stříšku, ani neklepat prsty.

První dojem jako součást neverbální komunikace

	Doporučuje se	Nedoporučuje se
POSTOJ	Uvolněný, vzdálenost na délku paže.	Nehrbit se a netlačit se na druhou osobu.
PODÁNÍ RUKY	Kde je to na místě, potřást rukou s vřelostí a zájmem. Dlaň vertikálně.	Nebýt „drtič" ani leklá ryba. Nepodávat ruku dlaní dolů.
FYZICKÝ KONTAKT	Kde je to na místě – ujišťující kontakt dotykem na paži či rameno.	Neprodlužovat fyzický kontakt, ani nenarušovat osobní zónu druhého.
KAM SI SEDNEME?	Umístit židli k druhé osobě v pravém úhlu.	Neseďte přímo proti druhé osobě.

Co je pro lídra důležité?

Naučit se reflektovat komunikační projev druhého, ale především svůj vlastní.

Čeho se v komunikaci vyvarovat?

- zúženého chápání komunikace
- aplikace autoritativního způsobu komunikace na všechny situace
- ulpívání na pseudoautoritativních postupech
- nejednoznačnosti sdělení
- nadměrného používání negativní komunikace
- nemístného akcentu na věcný obsah sdělení
- nemístného akcentu na apelační úroveň
- nemístného akcentu na vztahovou úroveň
- přehlížení sebeprezentační úrovně

Čeho se dál v komunikaci vyvarovat?

- Skákání do řeči
- Projevování nesouhlasu
- Odcházení
- Dávání najevo netrpělivosti
- Udělování rad
- Uhýbání očima

Základní literatura

O´BRIENOVÁ, P. Pozitivní řízení. Praha: Management Press, 1996

JANOUŠEK, J. Verbální komunikace a lidská psychika. Praha : Grada Publishing, 2007

LEWIS, D. Tajná řeč těla. Praha: Victoria Publ., 2004

NEKVAPILOVÁ, I. Podstata sociální komunikace. Text pro distanční vzdělávání. Vyškov: VVŠ PV, 2003

Obrázky - zdroje

Klipart Komunikace 1 (snímek /1)
[cit. 2014-12-10]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=komunikace&ex=1#ai:MP900387518|

Klipart Komunikace 2 (snímek /2)
[cit. 2014-12-10]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=komunikace&ex=1#ai:MP900387504|

Klipart Lidé s ikonou bubliny řeči (snímek /3)
[cit. 2014-12-10]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=communication&ex=1#ai:MC900442108|mt:1,2|is:2|

Klipart Člověk (snímek /4)
[cit. 2014-12-10]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=%C4%8Dlov%C4%9Bk&ex=1&AxInstalled=copy&Download=MM900356747&ext=GIF&c=0#ai:MP900399215|mt:2|

Klipart Uši (snímek /5)
[cit. 2014-12-10]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=ucho&ex=1#ai:MC900250531|

Klipart Naslouchání (snímek /6)
[cit. 2014-12-10]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=naslouch%C3%A1n%C3%AD&ex=1#ai:MC900020127|

Klipart Pšt (snímek /7)
[cit. 2014-12-11]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=tv%C3%A1%C5%99&ex=1#ai:MP900430507|mt:2|

Klipart Potřesení rukama (snímek /8)
[cit. 2014-12-11]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=pod%C3%A1n%C3%AD+ruky&ex=1#ai:MP900442432|mt:2|

Klipart Tvář (snímek /9)
[cit. 2014-12-11]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=tv%C3%A1%C5%99&ex=1#ai:MP900316924|mt:2|

Klipart Řev (snímek /10)
[cit. 2014-12-11]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=%C5%99ev&ex=1#ai:MP900422358|

Klipart Koncentrace (snímek /11)
[cit. 2014-12-11]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=koncentrace#ai:MP900438739|mt:2|

Klipart Dívky ležící do kruhu na trávníku (snímek /12)
[cit. 2014-12-11]. Dostupný pod licencí Microsoft Office na WWW: http://office.microsoft.com/cs-cz/images/results.aspx?qu=peoples&ex=1#ai:MP900442246|mt:2|

Děkuji za pozornost.