



MASARYK UNIVERSITY FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATION

MPV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností Seminář 1: Základní komunikační dovednosti

Jan Řezáč

Agenda for today

- Informace o kurzu
 - Požadavky na kurz
 - Úvod
 - Komunikační process
 - Dávání feedbacku
 - Položení správné otázky
 - Jak být lepším posluchačem
-
- Všechny prezentace a výukové materiály jsou/budou nahrány v ISu
 - https://is.muni.cz/auth/el/econ/jaro2025/MPV_RKMD/um/

Cíle předmětu

Jak lépe vést obtížné rozhovory.

- Poskytnout vám základní znalosti o efektivní komunikaci v managementu a pomocí vzdělávacích metod rozvíjet vaše komunikační a manažerské dovednosti
- Nejsou vyžadovány žádné předchozí znalosti. Je potřeba pouze základní úroveň angličtiny.
- Počítejte s tím, že se naučíte sofistikovanou slovní zásobu manažerů a také to, jak strukturovat svá slova jasným (někdy extrémně jasným) způsobem pro lepší porozumění.

Témata šesti přednášek a seminářů:

- Pouze omezený počet témat s vysokým zaměřením a spousta vyhrazeného času na jednotlivé téma (jako rozinky v rozinkovém koláči)

- Semináře:

1. Úvod + Základní komunikační dovednosti
2. Neverbální komunikace + Asertivita
3. Prezentační dovednosti
4. Týmová práce
5. VAŠE prezentace
6. Vyjednávání



RKMD
Téma

RKMD
Téma

Všechny dovednosti
dobrého manažera

RKMD
Téma

RKMD
Téma



Ptání se + aktivita na seminářích

Můžeme používat komplikované termity. V budoucnu vám pomůže znát manažerský žargon:

"Nasazením agilních metod a podporou mezioborové spolupráce se snažíme zvýšit efektivitu a přizpůsobivost v reakci na dynamiku trhu."

Pokud v této třídě uslyšíte něco, čemu nerozumíte, zeptejte se.

Jiná cesta neexistuje. Zeptejte se kdykoli, jednoduše zvedněte ruku. Pravděpodobně nejste sami, kdo danou věc neví.

Aktivita na semináři není hodnocena

...ale věříme na sociální tlak 😊





Rozvrh přednášek a seminářů

- 3 přednáškové termíny (další termíny v rezervě), po 4 vyučovacích hodinách (teoreticky rozděleno do 2, tj. každý termín dvě přednášky)
- 6 seminářů, každý po 3 hodinách
- Semináře jsou povinné
- Kurz nyní vedu zcela já, doc. Lukášová v případě mé nemoci, nebo pomůže s dozorováním testů.

Veškerá další komunikace e-mailem



Rozvrh

- Přednášky nejsou povinné
- Semináře povinné
- Změny jsou možné a budou oznámeny e-mailem
- Další přednáškové a seminární dny v záloze
- Zpravidla kratší přestávka a kratší celkový seminář, na základě vyhodnocení vyučujícího

Rozvrh – proč byste měli navštěvovat přednášky

- Přiměřeně krátké a doufejme, že zábavné,
- Přednášky dodávají vaší seminární práci jasnost a hloubku
- Mohlo by to také přimět vašeho učitele, aby vám podal pomocnou ruku v případě, že ji budete potřebovat

V případě COVID nebo jiných mimořádných událostí

- Pro dokončení kurzu bude stále třeba dodržovat standardní pokyny a požadavky
- V případě, že prezenční výuka není možná:
- Všechny třídy se přesouvají do online režimu (MS Teams)
- Přesně ve stejnou dobu jako prezenční výuka
- Nechte kameru zapnutou
- Stále se musíte aktivně zapojit
- Vše je zaznamenáno
- Zkoušky online

Požadavky kurzu – jaké jsou podmínky pro úspěšné absolvování

- **1) Účast na seminářích (85 %) = vynechání pouze jednoho semináře ze šesti**
- Zameškání více než dvou seminářů znemožňuje ukončení předmětu!

Semináře fungují pouze díky vaší aktivní účasti. Chodte včas, používejte elektroniku pouze k psaní poznámek, buďte mentálně přítomni.



Požadavky kurzu – jaké jsou podmínky pro úspěšné absolvování

■ 2) Prezentace na semináři

- Prezentace na téma související s managementem
- Stručný na teorii, důraz na příklady a aplikace v reálném světě
- Na konci tohoto týdne bude k dispozici balík v ISu, kde si před prezentací označíte své téma a cíl. Bude vám zaslán e-mail.
- **Tři kroky:**
 - výběr tématu v ISu.
 - Seminář 3 – krátký slovní popis vaší prezentace, osnovy a zdrojů na semináři
 - Seminář 4/5 – vaše aktuální prezentace



Požadavky kurzu – jaké jsou podmínky pro úspěšné absolvování

■ 3) Test (minimální úroveň znalostí 60%)

- teoretické znalosti
- hodnocení praktických komunikačních dovedností (prostřednictvím praktických příkladů, opravování chybných výroků apod.)
- ABC a otevřené otázky
- Kritéria hodnocení:
 - kvantita a kvalita teoretických znalostí
 - Porozumění teorii
 - schopnost aplikovat získané znalosti
 - míra rozvoje příslušných dovedností
- NE prezentace, účast na kurzu nebo účast na kurzu



Postup prací na prezentaci

- Věnujte trochu času nalezení tématu, které se vám líbí.
- Začněte procházet relevantní zdroje
- Popište něco užitečného, co jste se naučili z tématu, nikoli všechno z tématu
- Konkrétní příklad a případové studie jsou lepší než teoretické koncepty
- Než budete prezentovat, můžete si vše vyzkoušet se svou osnovou na semináři 3



Jak by měla vaše prezentace vypadat

- Na základě dobré literatury
- Jasný cíl a struktura
- Zahrnutá zpětná vazba z přípravné lekce
- Snadné pochopení
- Pouze krátký úvod: Většina témat je chytrým spolužákům ve třídě již známa
- Celkem cca 6 minut - Hotovo s teorií a motivací v 5 větách

Vaším cílem je zlepšit životy těch, kteří vám naslouchali. Bude ještě celá lekce, která vám pomůže udělat prezentaci správně.



Studijní materiály

- Materiály poskytnuté na přednáškách (prezentacích)
- Semináře (prezentace a cvičení)
- Učební texty viz Osnova předmětu:
 - Komunikační proces
 - Efektivní verbální komunikace
 - Základní komunikační dovednosti

Máte nějaké otázky?

Představte se

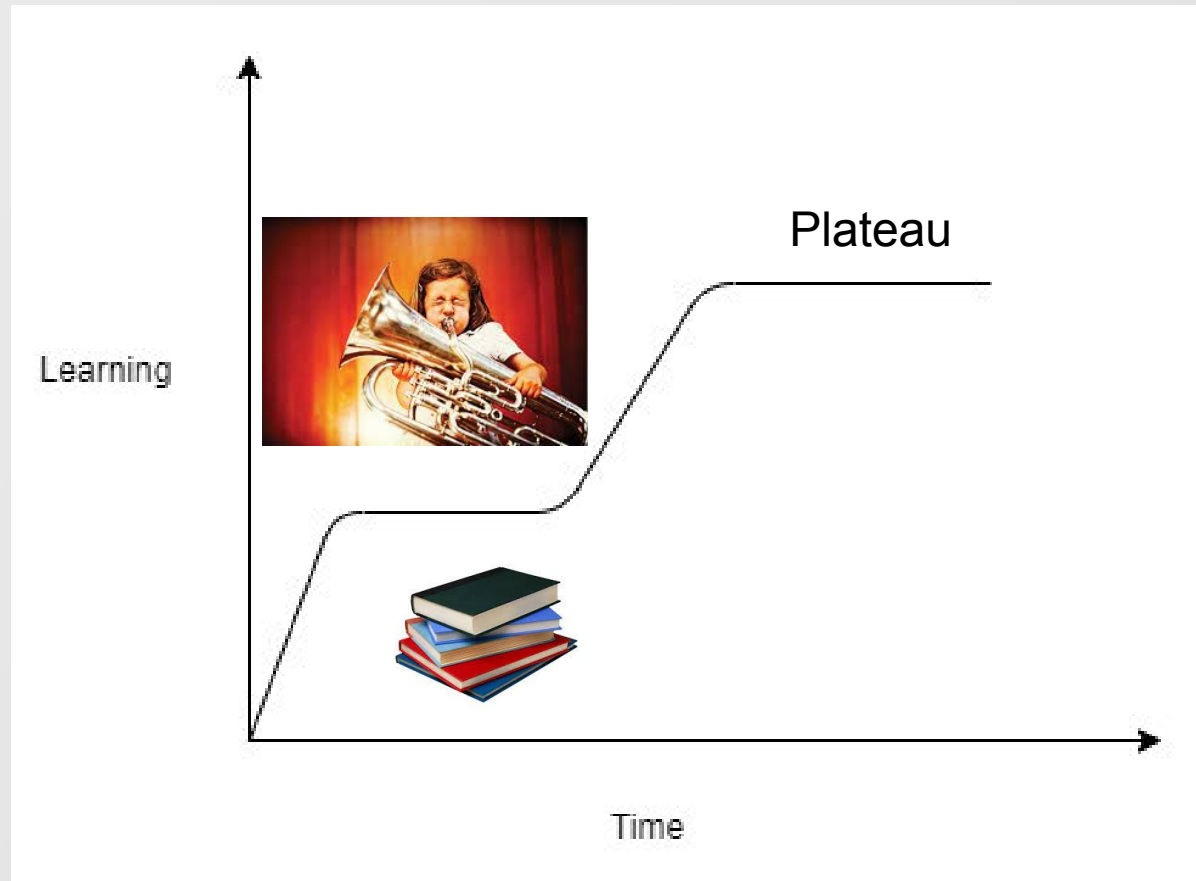
- Vaše jméno a věk
- ESF/FI/Jiné
- Jakékoli předchozí podobné kurzy
- Co čtete?

Jak zlepšit své komunikační dovednosti?

■ Učení je těžké. Naučit se soft skills(jako jsou prezentační dovednosti a vyjednávání) je ještě těžší.

-
- Jaké jsou některé běžné dobré způsoby, jak se naučit nové dovednosti?
Hudba, matematika, jazyk?
-
- Jak se to liší při učení soft skills?

Jak zlepšovat své komunikační dovednosti?



Praxe je pro měkké dovednosti
těžko dostupná.

Pasivní čtení materiálů nepřináší
mnoho výhod.



Jak zlepšovat své komunikační dovednosti?

Extrémně důležitou součástí učení je mít někoho, kdo vás učí a dává dobrou zpětnou vazbu, což znamená:

- Pozorně vás pozoruje;
- Identifikuje oblasti, které je třeba zlepšit.
- Rozděluje velké úkoly na menší části;
- Navrhuje změny;
- Sleduje průběh.

To vše je pro soft skills ve světě mimo semináře extrémně vzácné.





Obecná pravidla efektivní verbální komunikace

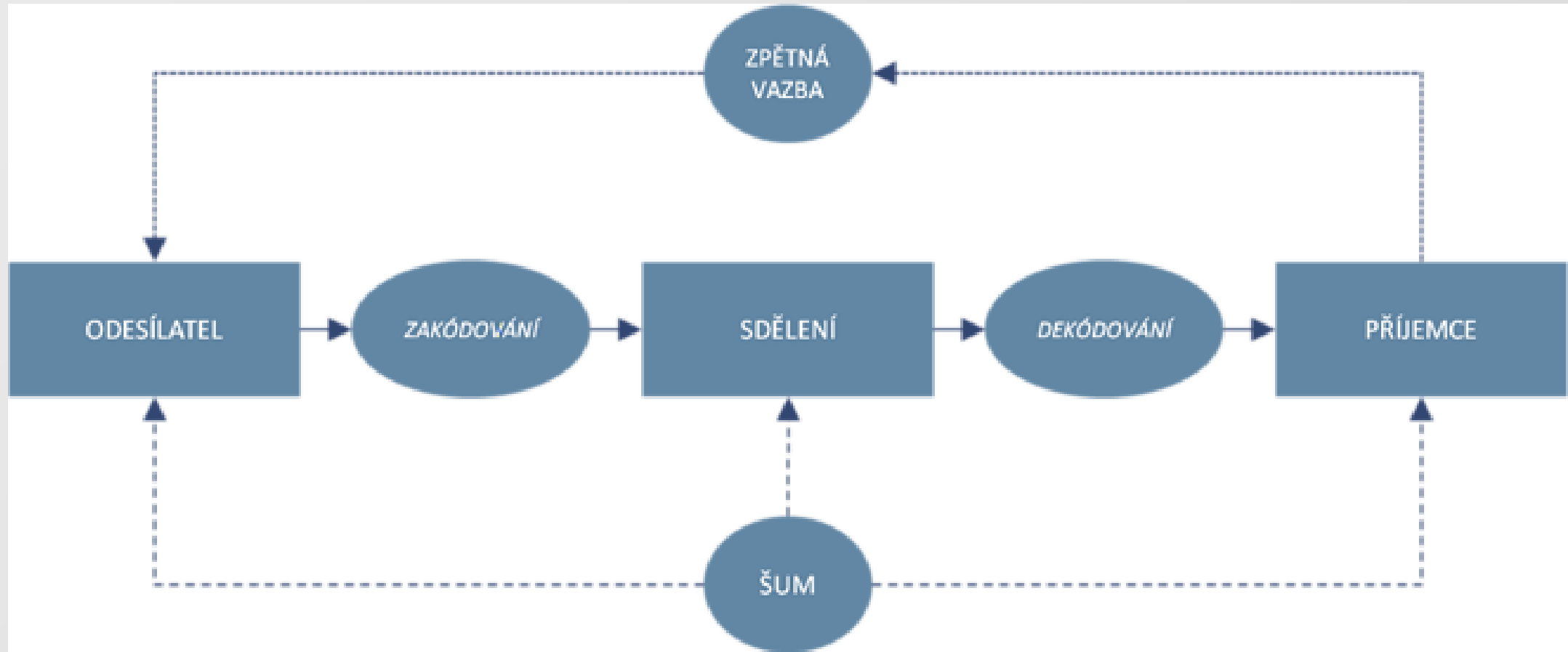
- Buďte jasní a struční, pozorně naslouchajte;
- Poskytujte informace v logickém pořadí;
- Nezapomínejte na to podstatné;
- Přizpůsobte se svému partnerovi (partnerům).

Obecné, povšechné info, že?

- Ale pro zlepšení, je nutné rozdělit proces do několika kroků, a studovat jej.

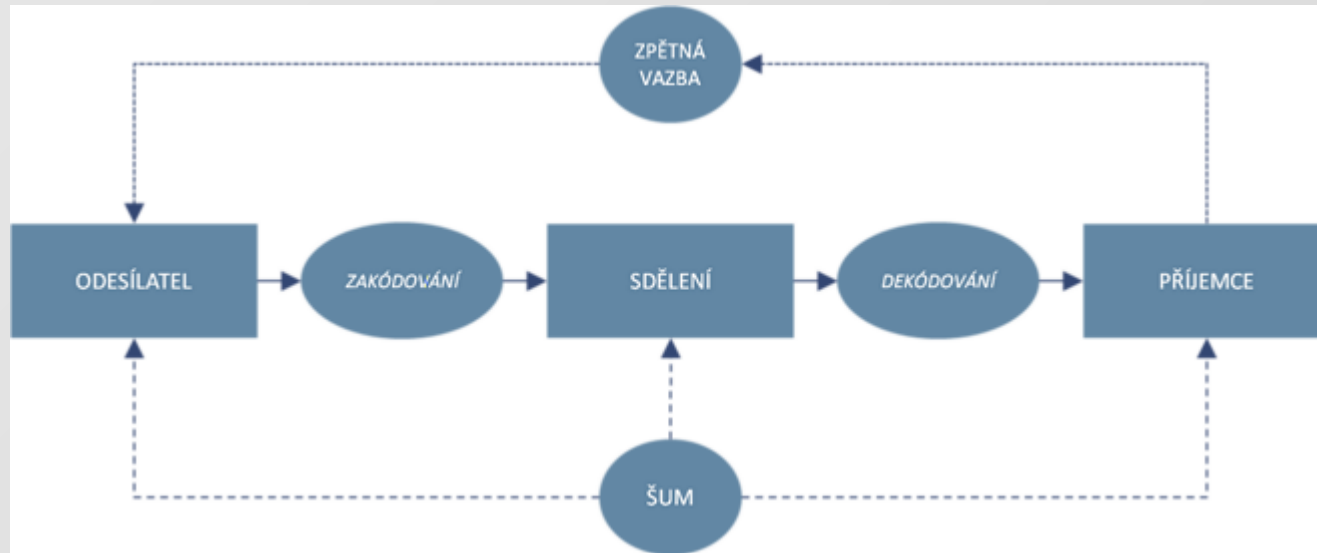


Komunikační proces - Schéma



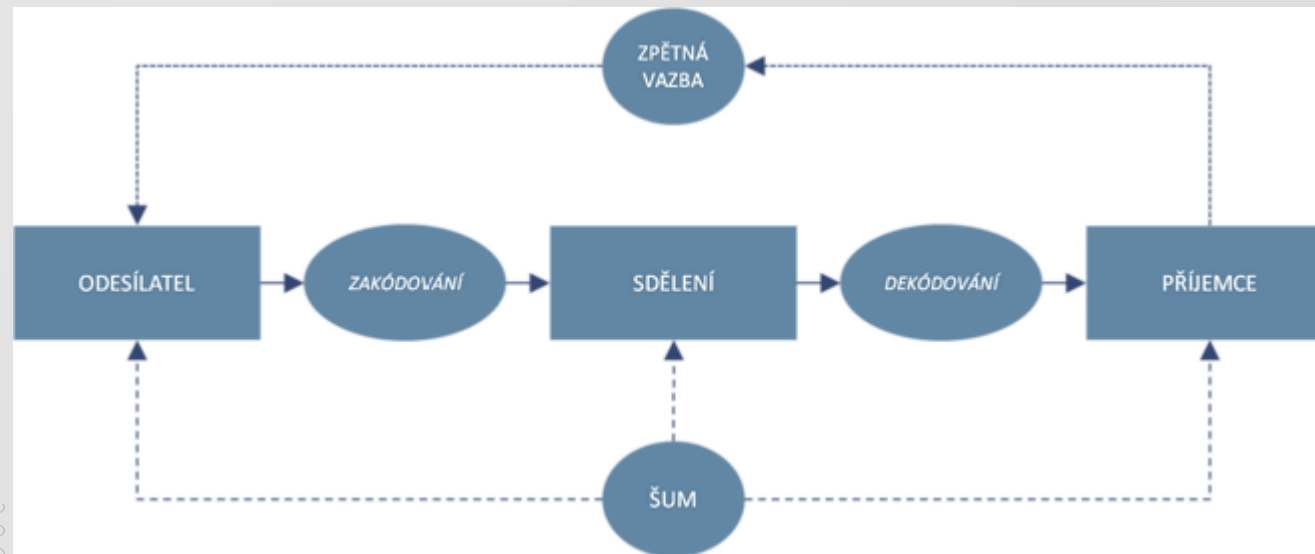
Komunikační proces

- Abyste něčemu porozuměli, musíte jít do větších detailů (granularita).
- Chcete-li vylepšit své nápady s ostatními, musíte sdílet stejnou slovní zásobu.
- Když na komunikaci pohlédneme jako na kroky, je snazší odhalit chyby.



Komunikační proces - příklad

- Odesílatel se chce omluvit a věří, že slova jsou důležitá (říct "Omlouvám se"). Příjemce chce přijmout omluvu a věří, že gesta a tón hlasu jsou důležité.
- Odesílatel zakóduje omluvu jako "Omlouvám se", a to plochým tónem hlasu. Toto "Omlouvám se" je Příjemcem dekódováno jako neupřímné, protože postrádá emoce.





Komunikační proces – Co bude dál? Realistický dialog

- Zvažte následující zpětnou vazbu po předchozí konverzaci:
 - P: "Ahoj Odesilateli, nejsem si jistý, jestli je tvoje omluva upřímná, chyběly v ní emoce kvůli plochému tónu hlasu."
 - O: "Ale ne, Příjemce, podle mého chápání je důležité slovo "promiň". Moje omluva je plně upřímná a jsem připraven to dokázat dále."
 - P: „To rád slyším, Odesilateli! Dnes jsem se naučil něco nového. Přejdeme k něčemu produktivnějšímu."





Komunikační proces – realističtější konec

- Příjemce bude kritizovat odesílatele za to, že není upřímný. Sender se bude cítit nespravedlivě odmítnut, protože se řádně omluvil.
- Lidé o komunikaci často nekomunikují a jen zřídka jsme připraveni na to, že ostatní budou mít jiná měřítka.
- Necháváme se vést našimi naučenými vzorci, což vede k dalším konfliktům.



Komunikační proces – popište kroky

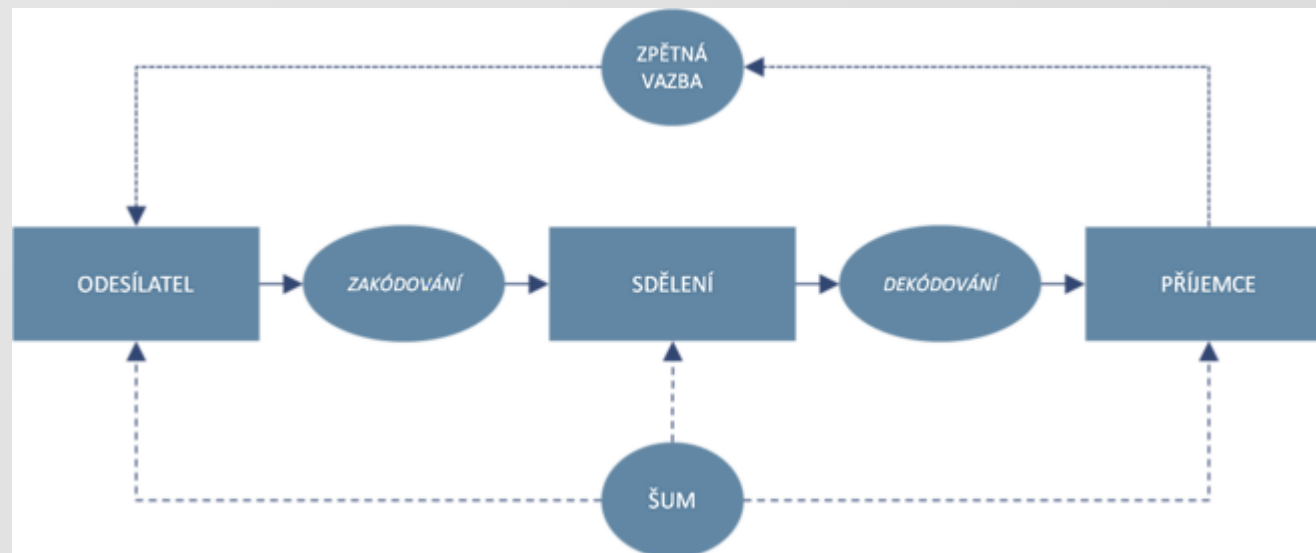
■ Manažer: Potřebuji co nejdříve zprávu o projekcích prodeje.

■ Zaměstnanec: Dobře, dostanu se k tomu, jakmile to půjde.

Později toho dne...

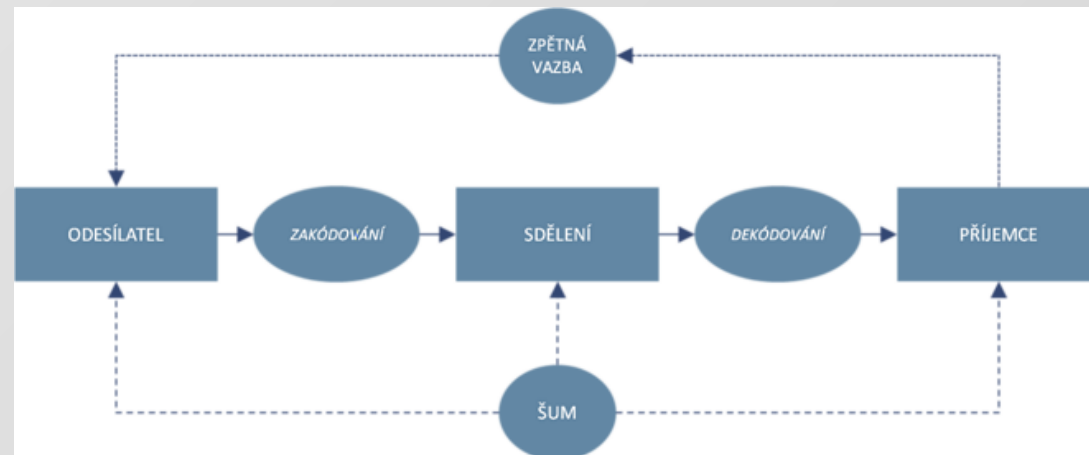
■ Manažer: Už je skoro konec dne. Kde je ta zpráva?

■ Zaměstnanec: Věděl jsi, že mám jiné úkoly. Myslel jsem, že konec týdne je přijatelný.



Komunikační proces – popište kroky

- Manažer: Prosím, mějte rozpočet pro tento projekt pod kontrolou.
- Zaměstnanec: Jistě, zůstaneme v obvyklých mezích.
- Později
- Manažer: Neviděl jsem žádné aktualizace rozpočtu. Proč jste neřekl že jste přesáhli tři sta tisíc?
- Zaměstnanec: Čerpáme stejné částky jako v jiném podobném projektu, nevím co ještě jsme měli dělat.





Cvičení: Od uzavřených k otevřeným otázkám

■ Uzavřené otázky vs. otevřené otázky



Diskuse

- Které jsou jednodušší?
- Které jsou efektivnější pro získávání informací?

Cvičení: Změna otázek

- Použili byste tento postup?
- Znáte odpověď?
- Funguje to u vás?
- Dělali jste to už dříve?
- Fungovalo to tak, jak jste očekávali?
- Myslíte si, že byste tento produkt použili?
- Jsi OK?



Cvičení: Změna otázek – Přemýšlejte o nápadu/potřebě odesílatele.

- Myslíte si, že jsou to schopní lidé?
- Četli jste vůbec manuál?
- Jsou jen na návštěvě?
- Měl bych tento návrh přijmout?
- Dělal sis na hodině poznámky?
- Myslíte, že bych měl začít s tímto projektem?
- Můžeme dokončit bez zpoždění?



Cvičení: Hra se jménem

- Známá hra "Kdo jsem?" Jeden člověk odpovídá jako jiná osoba, ostatní ve skupině hádají kdo (všechny osoby mohou být použity, použijte zdravý rozum).
- Poprvé: pouze uzavřené otázky
- Podruhé: pouze otevřené otázky
- Potřetí: vše povoleno



Umění naslouchání – správně poslouchat je dřina

- Naslouchat znamená rozumět, nejen slyšet
- Pasivní poslech
- Aktivní naslouchání



Umění naslouchat

- **Naslouchání znamená snahu o porozumění, nejen slyšení**



- **Pasivní poslech** – pouhé přijímání hlasových signálů bez snahy o jejich pochopení a dekodování, nezahrnuje kontext a situaci
- **Aktivní naslouchání** - zohledňuje se citlivé vnímání partnera, spojené s empatií, sympatií, kontextem a neverbálním chováním

Aktivní naslouchání má různé cíle: Povzbuzování

Cíl je projevit zájem; povzbudit mluvčího k dalšímu hovoru

• Je třeba:

- nevyslovovat souhlas či nesouhlas;
- neužívat neutrální slova;
- měnit tón hlasu.

• Příklady otázek:

- Můžeš mi o tom říct něco více?
- Co se vlastně stalo?



Aktivní naslouchání má různé cíle: Objasňování

Cíl je získat více informací či pomoci mluvčímu, aby hovořil i o dalších hlediscích problému

- Je třeba:

- klást otázky;
- naznačovat jiný výklad problému;
- podněcovat mluvčího, aby dále vysvětloval.

- Příklady otázek:

- Kdy se to stalo?
- Co si myslíš o tamtom aspektu?
- Kdo jiný mohl být zapojený?





Aktivní naslouchání má různé cíle: Zrcadlení (reflexe) pocitů

Cíl je projevít, že chápeme a rozumíme tomu, co mluvčí cítí;
pomoci mu prozkoumat a vyhodnotit jeho pocity.

Je třeba:

- vyjádřit základní pocity a emoce mluvčího.

Příklady sdělení:

- Vypadá to, že tě to pěkně štve
- Cítím ve vašem hlase smutek.
- Jsem z toho příběhu sám vyděšený.





Aktivní naslouchání má různé cíle: Shrnutí

Cíl je zhodnotit dosažený pokrok; shrnout důležité myšlenky a fakta; položit základ k další diskuzi.

Je třeba:

- zopakovat hlavní vyřčené myšlenky a pocity.

Příklady sdělení:

- Takže to, co jsi mi řekl bylo hlavně o...
- Chci si být jist, že mi nic neuteklo, takže...





Komunikační cvičení – Radikální empatie

Skupiny po třech: Jedna osoba hovoří, jedna je posluchač, jedna je Poskytovatel feedbacku

Mluvčí a Posluchač hovoří cca 3-5 minuty o situaci, kdy se potýkali s obtížemi (ale o které je pro ně snadné mluvit). Posluchač klade otázky a používá techniky aktivního naslouchání.

Byl jsem nespravedlivě napaden svým manažerem a...A co se stalo dál?

Poskytovatel feedbacku dává feedback, můžou být dvě roviny. Jednak se pokusí identifikovat kroky komunikačního procesu v problému mluvčího, druhak, hodnotí jak byly Posluchačem použity komunikační techniky (otázky, aktivní naslouchání)





Závěrečná kontrola:

- Jak snadné bylo tento seminář sledovat a vnímat? Rukou naznačte možnosti:
- Zvedněte ruku do úrovně očí: Vše v pořádku.
- Držte ruku dole: Příliš snadné, nudím se.
- Dejte ruku nahoru: Příliš těžké, topím se.
- Zavřete oči a naznačte mi.



Děkuji za pozornost

