

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

Manažerská psychologie a krizová komunikace

Omar Ameir

Cíle prezentace:

- mít přehled o základech řízení ve vztahu ke krizi;
- znát principy interpersonální a krizové komunikace;
- pochopit důležitý rozměr interkulturních aspektů komunikace.

Osnova prezentace

- 1. Základy řízení, rozhodování a organizování.**
- 2. Interpersonální komunikace manažera.**
- 3. Krizová komunikace: vymezení pojmu, teoretické modely.**
- 4. Komunikace a interkulturní aspekty krizové komunikace.**

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- Co je to vlastně řízení?

latinsky ruka = manus:



francouzsky řídit = ménagement



anglicky řídit = to manage

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Management znamená:**
 - umění řídit, působit na určitou soustavu např. společnost a ovládat její činnosti;
 - proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů;
 - označení řídicích pracovníků určité organizace.
- **Vznik a vývoj teorie managementu souvisí s rozvojem podnikání (feudalismus) a s rozvojem průmyslové výroby (průmyslová revoluce).**

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

Z hlediska krizové komunikace, komunikačních dovedností obecně a psychologie vůbec je důležité pochopit zásadní problém týkající se rozdílu mezi manažerem a lídrem...

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Charisma:**
 - **výjimečná vlastnost osobnosti člověka (osobní kouzlo a přitažlivost);**
 - **vysoká vyvinutost komunikačních a přesvědčovacích schopností (schopnost ovlivňovat ostatní lidi a budit jejich nadšení);**
 - **velká vnímavost pro emoce druhých, mimořádná schopnost takové emoce vyvolávat se značnou odolností proti ovlivnění druhými.**

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Obecná definice rozhodování:**
 - **nedílná složka manažerské práce uplatňovaná při jakýchkoliv manažerských činnostech;**
 - **zásadním způsobem ovlivňuje:**
 - **efektivnost fungování dané aktivity;**
 - **budoucí prosperitu celé organizace.**

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Princip:**
 - výběr minimálně ze dvou různých variant.
- **Vztah k pojmu řízení:**
 - a) rozhodování je jádro řízení – jedná se o významnou složku řízení;
 - b) rozhodování je synonymum řízení – rozhodování je projevem řízení (řízení znamená rozhodování).

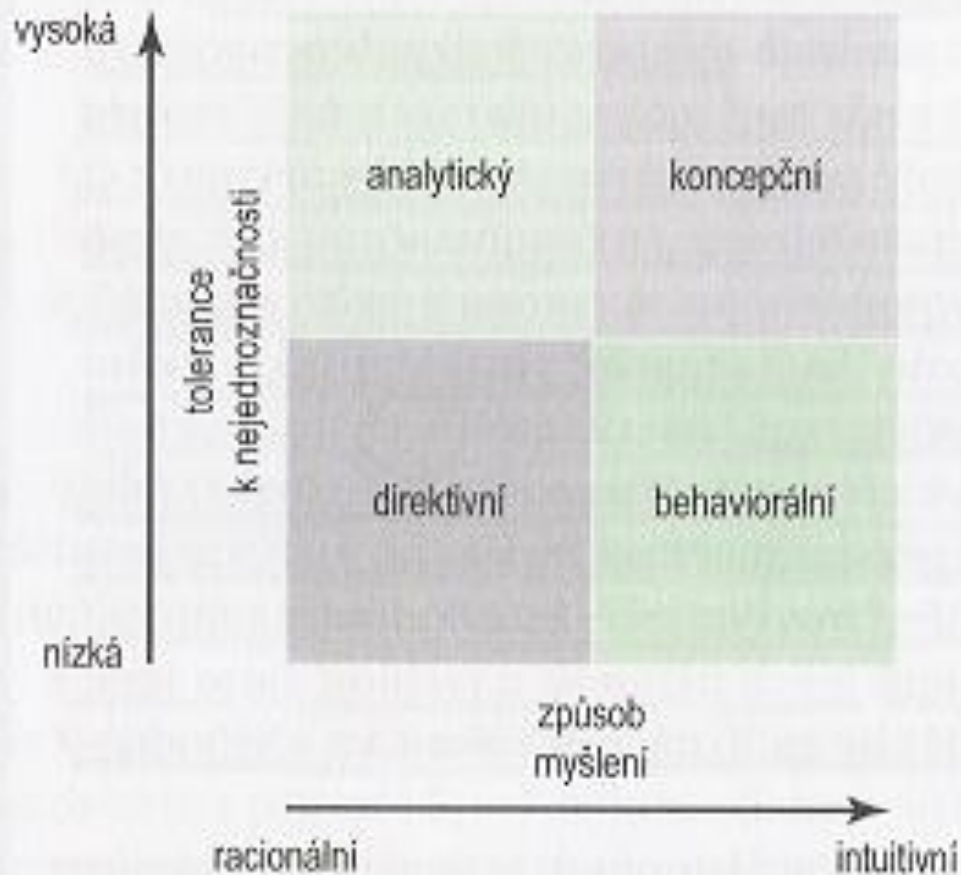
1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Vztah rozhodování k manažerské psychologii (a potažmo ke krizové komunikaci):**
 - a) **ovlivňuje a formuje manažerské charisma v samotném jedinci (nadřízeném i podřízeném);**
 - b) **vytváří psychologické základy vztahu mezi manažerem a jeho podřízenými, a to v rovinách (vždy záleží na individuálních rysech nadřízeného a podřízeného):**
 - **motivace a demotivace;**
 - **důvěry a nedůvěry;**
 - **pohody a nepohody (příjemných a nepříjemných pocitů);**
 - **ochoty a neochoty.**

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- Čtyři základní styly rozhodování jsou definovány na základě dvou následujících dimenzí:
 - a) způsob myšlení (racionalita a logika versus kreativita a intuice);
 - b) akceptace nejednoznačnosti (malá versus velká).
- Tyto dimenze mají stěžejní vliv na párové roviny z předchozího slajdu.

1. Základy řízení, rozhodování a organizování



1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- Na základě výše uvedeného tedy můžeme definovat tyto čtyři základní styly rozhodování:
 1. direktivní;
 2. analytický;
 3. koncepční;
 4. behaviorální.

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Ad 1. Direktivní styl rozhodování:**
 - malá tolerance k nejasnosti či dvojznačnosti;
 - racionální myšlení;
 - značná efektivita;
 - značná rychlost rozhodování;
 - zaměření na krátkodobý horizont;
 - efektivita a rychlost často vedou k tomu, že je rozhodnutí činěno, aniž by měl subjekt rozhodování dostatek informací a vyhodnocené alternativy.

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Ad 2. Analytický styl rozhodování:**
 - větší tolerance k nejednoznačnosti;
 - požadavek většího množství informací;
 - zvažování mnoha alternativ;
 - pečlivost;
 - schopnost zvládat unikátní situace.

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Ad 3. Koncepční styl rozhodování:**
 - široký rozhled, přehled a nadhled;
 - zvažování mnoha alternativ;
 - zaměření na dlouhodobý horizont;
 - kvalitní vyhledávání tvůrčích řešení problémů.

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Ad 4. Behaviorální styl rozhodování:**
 - **dobré vztahy s ostatními (tedy ne ve smyslu behaviorálních věd);**
 - **zaměření na úspěchy podřízených;**
 - **otevřenost námětům ostatních;**
 - **časté konání porad;**
 - **vyhýbání se konfliktům;**
 - **potřeba akceptace ze strany druhých.**

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Organizování:**
 - patří mezi základní manažerské činnosti;
 - je ověřeno, že výsledky činnosti jakékoliv skupiny lidí/pracovníků jsou lepší, když je tato skupina organizována.
- **Organizační struktura:**
 - formalizovaný systém, ve kterém jsou rozděleny, seskupeny a koordinovány úkoly.

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Organizační úloha:**
 - musí zahrnovat ověřitelné cíle a jasnou představu o hlavních povinnostech, činnostech a pravomocech;
 - jedině tak mohou pracovníci zabezpečující výše uvedené úkoly v organizační struktuře vědět, co se od nich ve věci dosažení cílů očekává.
- **Základní smysl organizování:**
 - tvorba prostředí pro efektivní pracovní spolupráci.

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- Počet podřízených, které je manažer schopen *efektivně* vést, je omezen.
- Rozpětí managementu tedy závisí na působení množství různých faktorů... tvrdá pravidla a standardy (velké rozpětí) versus moderní dynamický styl (malé rozpětí).

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Vztah organizování a OS k manažerské psychologii (a potažmo ke krizové komunikaci):**
 - a) **ovlivňuje manažerský potenciál:**
 - **posiluje manažerské charisma a kompetence umožněním naplno rozvíjet a realizovat aktivity potřebné k efektivnímu řízení (rozhodování, delegování, motivace, plánování, kontrola apod.);**
 - **snižuje manažerovo charisma a kompetence vytvářením bariéry efektivního řízení – vede ke vzniku krizových situací;**
 - b) **ovlivňuje práci podřízených (vždy záleží na individuálních rysech podřízeného):**
 - **pozitivně;**
 - **negativně – vede ke vzniku krizových situací.**

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **Situační analýza jako nástroj strategického řízení pro krizovou komunikaci:**
 - **Výsledky SA odpovídají na strategické otázky, jako např.:**
 - jaký je **potenciál** organizace;
 - jaká jsou **slabá místa** organizace;
 - jaký je **předpokládaný vývoj** trhu.
 - **Ve vztahu k rozhodování je charakterizována sedmi faktory, viz níže...**

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

1. Požadavek kvality:

- zda je možné, a jak je důležité najít kvalitativně lepší řešení.

2. Dostatek informací:

- zda má manažer dostatek informací a odborných znalostí, aby dospěl sám k dostatečně kvalitnímu rozhodnutí.

3. Strukturovanost:

- do jaké míry jsou známy cíle, způsoby řešení problému i kritéria jejich hodnocení, případně jak snadné či těžké je pro vedoucího získat informace potřebné pro jejich stanovení.

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

4. Význam akceptovatelnosti:

- do jaké míry je realizace rozhodnutí manažera závislé na jeho akceptovatelnosti podřízenými (spolupracovníky).

5. Akceptovatelnost pro spolupracovníky:

- jak velká je pravděpodobnost, že vybrané rozhodnutí bude podřízenými (spolupracovníky) akceptováno.

1. Základy řízení, rozhodování a organizování

6. Cílová orientace spolupracovníků:

- míra, v jaké jsou podřízení zainteresováni, aby sledovali cíle organizace, které mají být dosaženy řešením daného problému:
 - procesní versus funkční systém řízení;
 - čím vyšší pozice, tím větší nutnost zainteresovanosti.

7. Pravděpodobnost konfliktů mezi spolupracovníky :

- pravděpodobnost, že řešení, kterým dávají jednotliví spolupracovníci přednost, povede ke konfliktům mezi nimi (řešení s vysokou p-stí konfliktu).

2. Interpersonální komunikace manažera

- **Komunikace:**
 - výměna zpráv (sdělení) mezi lidmi za účelem dosažení společných významů;
 - zprávy obsahují data a posléze informace, které dám dávají znalosti.
- **Obecné typy komunikace:**
 - verbální komunikace: písemné nebo ústní použití slov ke komunikaci;
 - neverbální komunikace: komunikace pomocí prvků a způsobů chování, které nejsou zakódovány do slov (mimika, gestikulace...).

2. Interpersonální komunikace manažera

- S tím souvisí typy manažerské komunikace v rámci jejich psychologického vztahu k podřízeným:
 - verbální:
 - komunikace vyjádřená pomocí slov (dat a informací zakódovaných do slov);
 - v případě formálního vztahu manažer – podřízený by měla být jasně definovatelná a jednoznačná (nesmí docházet ke špatnému výkladu) a exaktní;
 - příklad: jasné sdělení úkolu, delegování, konkrétní pochvala nebo kritika atd.;
 - důležitá úloha kontextu: obecné podmínky, prostředí a situace, v nichž se konkrétní komunikace odehrává (interpretace této komunikace závisí na konkrétním prostředí a situaci).

2. Interpersonální komunikace manažera

- S tím souvisí typy manažerské komunikace v rámci jejich psychologického vztahu k podřízeným:
 - verbální:
 - kontext:
 - obecné podmínky, prostředí a situace, v nichž se konkrétní komunikace odehrává (interpretace této komunikace závisí na konkrétním prostředí a situaci);
 - komunikační využití hmotných věcí, včetně oblečení, kosmetiky, nábytku a architektury;
 - vokální aspekty komunikace, které se týkají spíše toho, jak se něco říká, než toho, co se říká.

2. Interpersonální komunikace manažera

- S tím souvisí typy manažerské komunikace v rámci jejich psychologického vztahu k podřízeným:
 - neverbální:
 - nezakódované prvky a způsoby chování, které doprovází verbální manažerskou komunikaci, a tím její sdělení (uvádí sdělení do kontextu);
 - příklad: přikývnutí pro potvrzení pochopení úkolu, mrknutí nebo pousmání při pochvale, zdvižené obočí při kritice, atd.;
 - díky těmto doprovodným neverbálním prvkům je verbální komunikace účinnější, adresnější – úspěšnější (pro efektivní komunikaci musí být při respektování psychologických zákonů v manažerské práci respektovány obě formy komunikace).
- Každý typ komunikace hraje důležitou roli v efektivním přenosu zpráv v rámci organizací (jejich správná kombinace přináší pozit. dopady na psychologický vztah k podřízeným).

2. Interpersonální komunikace manažera

- **Vliv manažerské komunikace na psychologický vztah k podřízeným:**
 - **příklady pozitivních vlivů správného vzájemného užívání verbální a neverbální komunikace:**
 - **podpora důvěry;**
 - **motivace a zapálení;**
 - **podpora manažera před ostatními;**
 - **celkově vyšší efektivita jedinců = vyšší efektivita celého týmu (organizace).**

2. Interpersonální komunikace manažera

- **Důvěra:**
 - víra v čestnost, v charakter a schopnosti lídra;
 - klíčovým prvkem jakýchkoliv dobrých vztahů, zejména pak vztahů mezi manažerem a podřízenými.
- **Důvěryhodnost:**
 - míra, nakolik vnímají lidé určitou osobu jako poctivou, kompetentní a schopnou inspirace.

2. Interpersonální komunikace manažera

- **Manažerské komunikační preference:**
 - výzkum manažerských pracovních činností ukazuje, že manažeři tráví většinu svého času komunikací (v té či oné formě);
 - většina studií se zaměřila spíše na verbální než neverbální komunikaci;
 - takové studie ukazují, že manažeři mají tendenci preferovat ústní před písemnou komunikací, především proto, že ústní komunikace je obvykle neformálnější.

2. Interpersonální komunikace manažera

- **Manažerské komunikační preference:**
 - **podíl času stráveného vrcholovými manažery různými činnostmi:**
 - **naplánované schůzky: 50 %;**
 - **práce tzv. „u stolu“ (admin. úkoly a jiné formální úkoly): 26 %;**
 - **neplánované schůzky: 12 %;**
 - **telefonní hovory: 8 %;**
 - **cestování 3 % .**

3. Krizová komunikace

- Je součástí (někdy možno říci průnikem) dvou klíčových procesů organizace:
 - public relations;
 - krizového managementu.
- Ani jedna z výše uvedených oblastí se bez krizové komunikace neobejde. (potřebují ji i v případě samostatné existence každé z těchto oblastí).
- Průnikem je myšlena situace, kdy je v rámci krizového řízení ohroženo dobré jméno nebo pověst organizace.

3. Krizová komunikace

- Úspěšné zvládnutí krizové komunikace má tedy obecně zásadní význam pro ochranu a zachování dobrého jména organizace (podniku, instituce, neziskové organizace, případně veřejně exponované osoby).
- Podstata krizové komunikace:
 - prevence vypuknutí krize její včasnou identifikací (analýza informačních toků organizace – uvnitř i v okolí);
 - následné komunikační zvládnutí již vypuklé krize (omezení nebo úplné vyloučení negativního vlivu krizové situace na dobrou pověst a následné fungování organizace a na její schopnost dostát závazkům a cílům).

3. Krizová komunikace

- **Význam krizové komunikace:**
 - omezení ztrát způsobených případnou nebo již probíhající krizí organizace jako celku;
 - ochrana všech stakeholderů postiženého subjektu.
- **Cíl krizové komunikace – pozitivní práce s:**
 - pověstí organizace;
 - náladami a postoji všech stakeholderů organizace (bez ohledu na skutečný stav nelze krizi považovat za překonanou, pokud o tom nebudou přesvědčeny také všechny klíčové zájmové skupiny).

4. Komunikace a interkulturní aspekty krizové komunikace

- **Interkulturní management:**
 - zkoumá veškeré dopady kulturních aspektů na činnost organizace;
 - zkoumá kulturní rozdíly nejen uvnitř organizace (zaměstnanci), ale i vně organizace (dodavatelé, odběratelé, konkurence, zájmové skupiny apod.);
 - hodnotí kulturní rozdíly jednotlivých států (nehodnocení jejich kulturu)!!!

4. Komunikace a interkulturní aspekty krizové komunikace

- **Stěžejním problémem komunikace ve vztahu k interkulturním aspektům je problematika kontextu:**
 - **klíčový interkulturní rozdíl způsobující problémy v mezinárodní komunikaci;**
 - **kultura s vysokým kontextem – prostředí a situace mají velký význam na komunikaci (Středomoří, Střední východ, Afrika);**
 - **kultura s nízkým kontextem – odosobněná a přesná komunikace bez nevyřčených pocitů, aby nedošlo k dezinterpretaci (germánské státy, skandinávské státy, Severní Amerika).**

4. Komunikace a interkulturní aspekty krizové komunikace

- **Dva nejvýznamnější kulturní pilíře v mezinárodním prostředí:**
 - **dominance anglosaských kulturních principů;**
 - **hlavním komunikačním jazykem je angličtina, a to jak v prostředí:**
 - **mezinárodním;**
 - **lokálním.**

4. Komunikace a interkulturní aspekty krizové komunikace

- **Zahraničí vidí českou kulturu přibližně následovně:**
 - **spíše konzervativní:**
 - do divadla patří smoking nebo alespoň oblek;
 - tolerance extravagantních účesů a oděvů je stále relativně nízká;
 - slušné pozdravení je naprostou samozřejmostí;
 - **striktně rozdělující veřejné a soukromé prostředí:**
 - doma se nechodí v botách a nedrobí;
 - veřejný prostor je ale často úplně o něčem jiném;

4. Komunikace a interkulturní aspekty krizové komunikace

- **Zahraničí vidí českou kulturu přibližně následovně:**
 - **nemají srovnávání s jinou kulturou v oblibě:**
 - kritika místních krás a ekonomické úrovně je brána nelibě;
 - vyžadování cizokrajných pokrmů, případně vyšší úrovně služeb není oblíbená;
 - **neučí se příliš cizím jazykům:**
 - v menších městech je mezi lidmi s nižším vzděláním znalost angličtiny výjimkou;
 - kritika úrovně české znalosti anglického jazyka je brána nelibě;

4. Komunikace a interkulturní aspekty krizové komunikace

- **Zahraničí vidí českou kulturu přibližně následovně:**
 - **mající velmi specifický smysl pro humor:**
 - sarkasmus, cynismus a černý humor;
 - politická nekorektnost (vtipy o ženách s určitou barvou vlasů, vybraných povoláních, etnikách apod.);
 - **kladoucí velký důraz na racionalitu:**
 - raději logika než emocionalita;
 - jedna z nejvíce ateistických zemí na světě;
 - dominance průmyslové výroby před naturálním způsobem obživy;

4. Komunikace a interkulturní aspekty krizové komunikace

- **Zahraničí vidí českou kulturu přibližně následovně:**
 - **milující lidový životní styl:**
 - raději hospoda než restaurace;
 - raději tradiční postup než moderní tvorba ze zahraničí.

4. Komunikace a interkulturní aspekty krizové komunikace

- **Ideální svět:**
 - **policista Angličan;**
 - **automechanik Němec;**
 - **kuchař Francouz;**
 - **domovník Švýcar;**
 - **mileneč Ital;**
 - **prodavač Číňan.**

4. Komunikace a interkulturní aspekty krizové komunikace

- **Hororový svět:**
 - **policista Němec;**
 - **automechanik Francouz;**
 - **kuchař Angličan;**
 - **domovník Ital;**
 - **mileneček Švýcar;**
 - **prodavač (příp. úředník) Čech.**

Děkuji za pozornost