

# MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

## Manažerská psychologie a krizová komunikace

Omar Ameir

# Charakteristika předmětu

- **Volitelný předmět v rámci Vaší profilace.**
- **Rozsah:**
  - 24 cvičení (2 krát 45 minut)
- **Způsob zakončení:**            **zápočet**
- **Vyučující:**                        **Ing. Omar Ameir, Ph.D.**
- **Kontakt:**                            **omar.ameir@mvso.cz**
- **Konzultační hodiny:**            **pondělí 14:15 – 16:15**  
**úterý 15:00 – 15:45**  
**Předem doporučuji e-mailovou domluvu**

# 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).

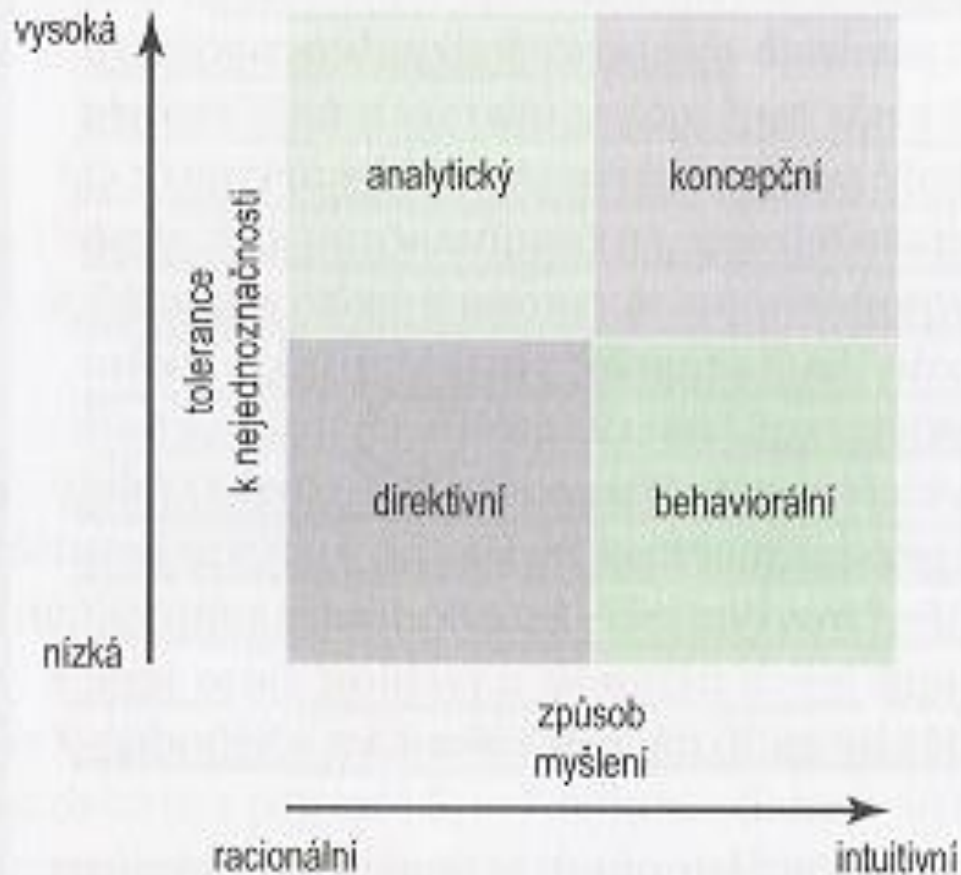
# 1. Základy řízení, rozhodování a organizování

- **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;**
  - **mileneček 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