

MANAŽERSKÉ KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

STUDIJNÍ OPORTA PRO KOMBINOVANÉ STUDIUM

MANAŽERSKÉ KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

PhDr. **Dana BERNARDOVÁ**, Ph.D.

Mgr. **Jelena KUBICOVÁ**

Ing. **Omar AMEIR**, Ph.D.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: PhDr. Dana BERNARDOVÁ, Ph.D.

Mgr. Jelena KUBICOVÁ

Ing. Omar AMEIR, Ph.D.

Olomouc 2018, 2024

Obsah

Úvod	8
Komunikační role manažera	9
1.1 Požadavky na komunikaci manažera	10
1.2 Role manažera	13
1.3 Kompetence v oblasti komunikace manažera	14
1.4 Principy úspěšnosti manažera	16
Působení osobnosti na komunikaci	20
2.1 Osobnost manažera	21
2.2 Sociální percepce	25
2.3 Sociální komunikace jako proces	26
2.4 Typologie osobnosti	27
2.5 Nároky na komunikaci manažera	29
Princip transakční analýzy v komunikaci manažera	33
3.1 Transakční analýza	34
3.2 Asertivita	38
3.2.1 Asertivní práva	41
3.2.2 Asertivní dovednosti	42
3.3 Princip zrcadlení	43
3.3.1 Psychologické základy principu zrcadlení	43
3.3.2 Komponenty principu zrcadlení	44
3.3.3 Vědecké pozadí a evoluční kontext	44

3.3.4	Výhody a aplikace v praxi	44
3.3.5	Špatné zrcadlení a manipulace	45
3.3.6	Praktické tipy pro efektivní použití zrcadlení	45
Princip motivace v komunikaci manažera		48
4.1	Význam motivace	49
4.2	Motivační komunikace v kontextu Maslowovy teorie potřeb	50
Cíle		62
5.1	Formulování cílů	63
5.2	Stanovování priorit	66
5.3	Přeformulování cílů	67
5.4	Sdělování cílů	68
5.5	Zadávání a přijímání úkolu	69
5.6	Delegování	71
Jednání a vyjednávání		75
6.1	Podstata jednání a vyjednávání	76
6.1.1	Základní postup při vyjednávání:	78
6.1.2	Důležité kroky k podpoře vlastního postavení při vyjednávání	79
6.2	Komunikační dovednosti pro vyjednávání	81
6.2.1	Zvládání námitek	81
6.2.2	Umění říkat „NE“	83
6.3	Typy vyjednávání	84
6.3.1	Poziční vyjednávání	86
6.3.2	Principiální vyjednávání	86
6.4	Struktura procesu vyjednávání při různých taktikách	87
6.5	Typy partnerů a vyjednávací taktiky	90
6.6	Vyjednávací dovednosti různých typů vyjednávání	91
Osobní rozvoj zaměstnanců		95
7.1	Hodnocení pracovních výkonů manažerem	96
7.2	Zpětná vazba	99
7.2.1	Poskytování zpětné vazby	100
7.2.2	Podávání zpětné vazby v pracovním procesu	100

7.3	Vedení rozhovoru s pracovníkem o pracovních výkonech	103
7.4	Poradenský přístup	104
7.5	Koučovací přístup v rozhovoru	105
	Vedení diskuze a porady	109
8.1	Řízená skupinová diskuze	110
8.2	Dovednosti pro vedení diskuse	113
8.2.1	Kladení otázek	113
8.2.2	Technika aktivního naslouchání	115
8.2.3	Konsensus	116
8.3	Druhy porad	118
8.4	Účastníci porady	120
8.5	Průběh porady	122
8.6	Zápis z porady	124
	Projevy selhání v komunikačních dovednostech	129
9.1	Chyby v komunikaci	130
9.2	Bariéry při dosahování cílů	131
9.2.1	Odkládání	132
9.3	Nedostatky při využívání času	133
9.4	Překážky delegování	135
9.5	Nedostatek kreativity	136
9.5.1	Bariéry kreativity:	137
	Prezentování, prezentační dovednosti	141
10.1	Prezentace	142
10.2	Sebeprezentace	145
10.3	Struktura prezentace	146
10.4	Hodnocení, zpětná vazba	147
	Krizové situace v komunikaci	149
11.1	Podstata náročných a krizových situací v interpersonálních vztazích na pracovišti.	150
11.2	Identifikace krizové komunikační situace	151
11.3	Základy krizové komunikace	153
11.4	Předcházení eskalaci krizí v komunikaci	154

11.5	Modelování a nácvik krizových situací	155
	Komunikace manažera prostřednictvím digitální technologie	157
12.1	Podstata digitální komunikace v managementu	158
12.2	Nástroje digitální komunikace	159
12.3	Týmová důvěra a motivace v digitálním prostředí	163
12.4	Bezpečnost digitální komunikace	163
	Seznam literatury a použitých zdrojů	169
	Seznam obrázků	172
	Seznam tabulek	173

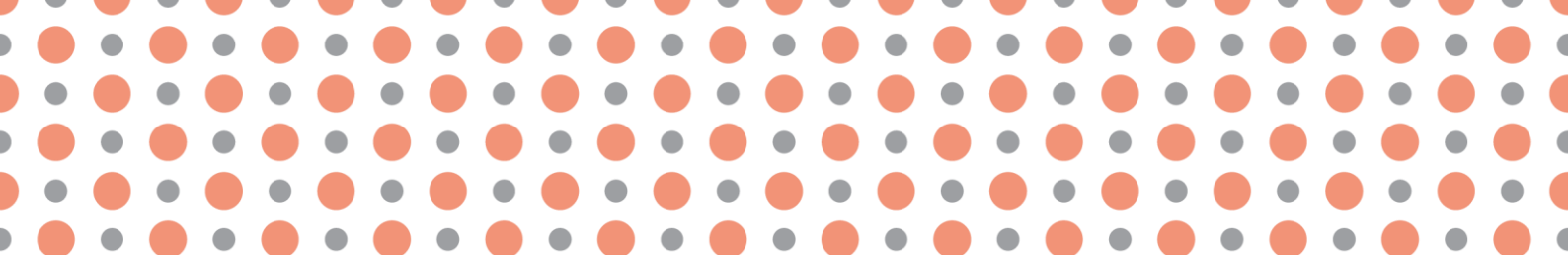
Úvod

Tento studijní text je určen studentům, kteří se připravují na svou profesní roli manažera, podnikatele nebo jakoukoliv jinou osobu činnou v hospodářském rozhodovacím procesu. Význam i forma zpracování tohoto studijního textu mohou být výstižně označeny jako návod ke správnému uplatňování manažerských technik v praxi. Tento text není cílen na sdělování teorie, ale na zprostředkování sebenáhledu na kvalitu používání komunikačních dovedností v praxi studentů, na poskytnutí příležitostí promyslet si správné postupy, jak mají být dovednosti manažera v praxi správně uplatňovány a na umožnění i rektrospektivně vyhodnotit a pojmenovat vlastní prožitky z různých komunikačních situací, ke kterým je v textu vedeno. Navržený způsob výuky není pojat ani jako nácvikový trénink. Nácviky jednotlivých dovedností jsou časově velmi náročné. Samotný rozbor vlastních zkušeností a navazující zprostředkování zážitků z různých komunikačních situací může studentům ukázat realitu v novém světle a nasměrovat jejich pozornost žádoucí cestou. Samotný nácvik dovedností pak může být přesunut do reálných situací, které studenti prožívají a řeší v organizaci, kde pracují a na pozici kterou zastávají, tedy v jejich vlastní praxi.

Text tedy může být chápán jako soubor vybraných možností, jak správně postupovat v popisovaných situacích. Možných komunikačních postupů je k realizování vždy více. Odborných publikací popisujících vhodné postupy v manažerských technikách je k nalezení mnoho. Je možno si vybrat. Studenti mohou být inspirováni postupy od zahraničních autorů, nebo mohou spoléhat na přístupy popsane českými autory na základě zkušeností z českých organizací. Při přípravě tohoto textu bylo vycházeno z literatury zejména českých autorů, kteří jsou obohacováni svými mnohaletými poradenskými praxemi v organizacích zde v České republice a mohou tak dávat návody, jak jednat s pracovníky hlavně v podmínkách České republiky.

Otázky v textu jsou formulovány tak, aby jejich pomocí byly prověřeny vlastní používané postupy studentů, a tím aby byly studenty analyzovány. Na základě toho je možno si samotnými studenty nastavit efektivnější postupy.

Tento text je tedy zamýšlen v podobě návodu, jak se manažerským dovednostem zvláště v komunikační rovině učit. V životě si studenti na základě vlastních zkušeností budou sami skládat vlastní mozaiku metod a postupů, jak řešit komunikační situace. Do té doby jim tento text bude nápomocen poměrně bezpečnými radami, které je povedou správným směrem, budou-li se jimi řídit.



Kapitola 1

Komunikační role manažera



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat základní formy komunikace a požadavky na manažera;
- odlišit různé role manažera v komunikaci;
- popsat jednotlivé kompetence manažera pro efektivní komunikaci;
- popsat postup osobního rozvoje manažera.



Klíčová slova:

Komunikace, role manažera, kompetence manažera, principy úspěšné komunikace.

Náhled kapitoly

- Prvotní kapitola je chápána jako úvodní předpoklad pro pochopení veškerých dalších částí tohoto studijního textu. Probrány proto budou klíčové pojmy nezbytné pro uvedení do problematiky manažerských komunikačních dovedností zejména v kontextu osoby manažera. Studenti tedy budou seznámeni s požadavky, které jsou na manažera při komunikaci kladeny, a to zejména při komunikaci s podřízenými a s tím souvisejícími rolmi manažera v tomto vztahu. Dále budou studentům představeny kompetence, které úspěšný manažer při komunikaci musí mít. To vše tak, aby byli studenti obeznámeni s komunikačními podmínkami a principy, které musí úspěšný manažer splnit.

Cíle kapitoly

- Pochopení základních forem komunikace a požadavků na manažera.
- Naučení se odlišení různých komunikačních rolí manažera.
- Porozumění základním kompetencím manažera pro efektivní komunikaci.
- Obeznámení se s postupem osobního rozvoje manažera.

Odhad času potřebného ke studiu

- Cca 130 minut.

1.1 Požadavky na komunikaci manažera

Mezi hlavní činnosti manažera patří zejména plánování úkolů a stanovování priorit, organizování a přidělování úkolů jednotlivým pracovníkům nebo útvarům organizace, vedení a motivování podřízených pracovníků a také kontrolování a vyhodnocování plnění úkolů ve srovnání se stanovenými cíli.¹ Pro plnění takových činností je pro každého manažera zapotřebí zejména schopnost správně a **efektivně komunikovat** s lidmi na různých úrovních, tedy tak, aby byla předávaná informace srozumitelná a vyvolala reakci, kterou očekáváme².

¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

² POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010

Každý člověk komunikuje a mnohdy si ani neuvědomuje, jaké informace vysílá. Správné komunikační schopnosti jsou zejména na pracovišti velmi důležité a úkolem manažera je komunikovat vždy jasně a efektivně, aby předešel napravování chyb, ke kterým mohlo dojít při špatné komunikaci.

V současné době existuje mnoho definicí, které vymezují **pojem komunikace**: „Komunikací se rozumí vzájemná výměna myšlenek slovem, písmem nebo obrazem“³.

Potřeba sdělovat informace a dorozumívat se jsou základní potřebou nás lidí. Komunikace zahrnuje veškeré činnosti, které děláme a které doprovází mluvu: pohledy, postoj, pohyby, výraz v obličeji.⁴

Můžeme také vycházet z latinského pojmu *communis*, který znamená společný. Je zřejmé, že pro komunikaci je důležité si vzájemně vyměňovat myšlenky a sdílet informace. Čím více spolu sdílejí a mají společného, tím efektivnější je komunikace. Pokud naopak pracovníci narazí na určité odlišnosti, nemají dostatek informací, může docházet ke komunikačním problémům, nepochopení nebo konfliktům. K tomu může také dojít, pokud se vyjádříme nesrozumitelně, použijeme špatný výraz. Z tohoto důvodu je velmi důležité umět **naslouchat druhé straně a správně reagovat, ptát se**, pokud něčemu nerozumíme a ujišťovat se, zda jsme druhého člověka pochopili správně kontrolními otázkami např. „Vy si tedy myslíte, že...“, „Chápu správně, že chcete...“.⁵

V komunikaci manažera je taktéž velmi důležité **působit pozitivně** na své okolí a hledat pozitivní stránky v každé situaci. Vhodné zvolení pozitivních slov „zvládnete, stihnete, umíte ...“ a kladná vyjádření „Věřím, že si najdete čas...“ pomohou manažerovi usnadnit prosazování názorů.⁶

Komunikace je svou povahou komplexní proces. Všichni komunikují. Otázka je: jak úspěšně? Komunikace by byla jednodušší a snadnější, kdybychom se krok za krokem mohli řídit definovaným postupem zaručujícím úspěšnou komunikaci. Bohužel žádný takový postup nebo soubor technik neexistuje. Komunikace je interaktivní, neustále probíhající postup, jehož průběh závisí na konkrétní situaci a lidech. Co však můžeme, je pochopit určité zákonitosti v průběhu komunikace, seznámit se s technikami komunikace, učit se a rozvíjet komunikační dovednosti. Komunikační dovednosti jsou obecnou potřebou všech manažerů a pracovníků všech firem.⁷

³ PETERS-KÜHLINGER, G. A J. FRIEDEL. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 2007, str. 36.

⁴ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010

⁵ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010.

⁶ Tamtéž.

⁷ Tamtéž.

Proces mezi komunikujícími osobami nelze v reálných situacích chápat zjednodušeně – jako lineární proces. Nikdy nedojde k absolutně přesnému přenosu, kdy vnímané sdělení a následné chování je kopií původního stimulu.⁸

Co všechno je třeba v komunikaci s lidmi zvládat:⁹

- **Odhadnout lidi** – první dojem by neměl být přeceňován, přesto mnohému napoví.
- **Naslouchat** – umění naslouchat přináší nejen informace, ale pomáhá vytvářet atmosféru důvěry mezi partnery. Naslouchat znamená slyšet, pochopit a dát do souvislostí.
- **Vcítit se do druhých, pochopit jejich situaci, potřeby a zájmy (empatie)** - získáváme tak cenné informace pro jednání s lidmi, budujeme vztah důvěry a „spřízněnosti“.
- **Klást otázky** – vhodně položená otázka není jen cestou k další informaci, ale povzbuzením, potvrzením zájmu, nabídkou partnerství. Naopak nevhodná otázka může pracovníka zranit nebo na vás prozradit věci, které jste původně sdělit ani nechtěli.
- **Verbální komunikaci** – tj. používání specifického znakového systému (řeči a písma)
- **Rozumět gestům, znát řeč těla** – ta často prozradí víc než dlouhý projev.
- **Pracovat s emocemi** – ovládat emoce, nenechat se „vytočit“ je pro každého manažera důležitá dovednost. Neznamená to v sobě potlačit spontánnost a bezprostřednost. Být sám sebou je většinou výhodnější než zaujímat naučené pózy.
- **Ovládat prostředí** – prostředí, v němž se s pracovníky setkáváme, má nesporný vliv na průběh a výsledek našeho jednání. Schopnost nalézt vhodné prostředí pro daný typ jednání, odolnost proti rušivým vlivům a optimální využití daných podmínek patří mezi přednosti dobrého manažera.
- **Prezentovat vlastní názory a rozhodnutí** – forma, jakou předáváme své myšlenky, je stejně důležitá jako jejich obsah. Často právě forma určuje, zda si získáme respekt a důvěru pracovníků či zda získáme dostatečnou podporu pro realizaci našich rozhodnutí.
- **Vyjednávat a konstruktivně řešit konflikty** – jedná se o komplexní dovednosti, kterým bude věnována samostatná kapitola.

⁸ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

⁹ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 2008.

- **Poskytování zpětné vazby** – zpětná vazba může mít formu pochvaly i konstruktivní kritiky, může být využita také k motivaci pracovníků k lepším výkonům.

1.2 Role manažera

Aby mohl manažer vykonávat své poslání, je mu v organizaci vytvořen formální status, to znamená soubor pravomocí a dalších znaků vymezujících jeho postavení v organizaci. Ke skutečnému naplňování smyslu své práce musí umět zastávat více funkcí vůči svým podřízeným (i celé organizaci) - **manažerských rolí**.¹⁰

To znamená, že manažer musí v první řadě umět vstoupit do kontaktu s lidmi okolo něj (interpersonální role), musí umět předávat jim a získávat od nich informace (informační role) na základě těchto informací umět rozhodovat (rozhodovací role), dosažená rozhodnutí musí umět zorganizovat pro realizaci (organizační role) a lidi kolem sebe motivovat k realizaci rozhodnutí (motivační role).

Interpersonální role

Při naplňování této role manažer pracuje na budování svého týmu – vybírá své lidi, ovlivňuje své podřízené i spolupracovníky, vyjednává podmínky realizace rozhodnutí, řeší situace v mezilidských vztazích, používá nějaký styl vedení lidí, sestavuje a buduje pracovní skupiny.

Informační role

V této roli manažer zprostředkovává informace podřízených a spolupracovníkům nejrozličnějšími způsoby – dávání úkolů, delegování, vedení porad, hodnocení pracovního výkonu podřízených, prezentování vlastních názorů, návrhů a opatření.

Rozhodovací role

K této roli patří různé způsoby přijímání nových rozhodnutí o pracovních cílech a způsobech jejich realizace. Manažer musí ovládat techniky přijímání rozhodnutí s využitím skupinových aktivit se svými podřízenými, musí umět vést individuální rozhovory s odborníky ve svém týmu, musí ovládat komunikační techniky navozující atmosféru kreativity a hledání řešení.

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

Organizační role

V této roli musí manažer umět plánovat, odhadovat rizika, připravovat alternativní plány, realizovat změny, kontrolovat průběh realizace zadaných úkolů, ale i vybírat pracovníky, zapojovat je do aktivit, pracovat na jejich osobním rozvoji, být jim osobně koučem, mentorem.

Motivační role

V této roli manažer poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě pracovního výkonu, deleguje nebo dává úkoly podle schopností pracovníků, vede rozhovory, upravuje pracovní náplň, odměňuje.

Všechny role manažera jsou založeny na schopnosti manažera kvalitně komunikovat s pracovníky.

1.3 Kompetence v oblasti komunikace manažera

Požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firmy se promítají do požadavků na jednotlivé organizační jednotky a pracovníky. Takové nároky kladené na manažery se nazývají **manažerské kompetence**. Základem pro vznik kompetencí je osobní potenciál manažera. Jeho rozvojem dochází k naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice.

Definovat přesně sestavu vlastností úspěšného manažera nebo jeden typ osobnosti úspěšného manažera nelze. Mezi úspěšnými manažery lze najít řadu různých osobností s odlišnými vlastnostmi. To, co lze, je vymezit širší modely manažerských kompetencí – projevů osobnosti, znalostí a dovedností, které jsou typičtější pro kvalitní výkon pozice manažera, na kterých jsou založeny klíčové manažerské postupy. Příkladem může být následující přehled kvalit úspěšného manažera podle Bedrnové a Nového:¹¹

- pracovní a osobní kompetence (způsobilost uplatnit se ve své funkci, dostatečná sebedůvěra, přiměřené sebehodnocení, odpovídající hodnocení vnější situace);
- sociální kompetence (způsobilost vhodně se prosadit);
- pozitivní uvažování a proaktivní jednání (pojímání problému a překážky jako výzvy);

¹¹ BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007.

- pracovní ochota a výkonová motivace (zájem o práci, potřeba výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě);
- vyšší hladina aspirací a volního úsilí (dosahování stále náročnějších životních cílů);
- schopnost sebekontroly (ovládání citových vzruchů, ukázněnost);
- rozvinuté etické a estetické cítění (tendence promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání);
- tvořivost (schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení);
- pochopení a tolerance (schopnost akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti);
- smysl pro humor (schopnost nadhledu s citem pro proporce);
- ochota na sobě pracovat (nepřetržitý proces seberozvoje).
- F. Bělohlávek sestavil seznam kompetencí, který je rozčleněn na jednotlivé oblasti:¹²
- Způsob myšlení, kam patří koncepční myšlení, operativní myšlení, pružnost myšlení, schopnost analýzy.
- Vlastnosti osobnosti, kam náleží průbojnost, asertivita, citová stabilita, spolehlivost, vytrvalost, energie, pohotovost.
- Postoje, kam náleží orientace v nejistotě, orientace na zákazníka, orientace na výkon, tvořivost, kreativita.
- Odborné znalosti, kam náleží znalosti managementu a marketingu, znalost ekonomiky a financování, znalost práva, technické znalosti, znalost informační technologie.
- Praktické dovednosti, kam náleží jazykové znalosti, práce s počítačem, praktické zkušenosti, organizační dovednosti a řízení času, komunikační dovednosti a sebe prezentace, dovednost vedení lidí a motivování.

Manažer se se uvedenými schopnostmi nerodí. Může jich ale mnohých kvalit dosáhnout svým cíleným osobním rozvojem. Aby tyto změny byly u manažera trvalé a úspěšné, je zapotřebí, aby byly systematicky řízené podle následujících kroků¹³:

¹² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 2016.

¹³ BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. 2015.

- **Analýza vzdělávacích (rozvojových) potřeb manažera**

Jedná se o zjištění kvalit potřebných k výkonu práce manažera a porovnání se stávající úrovní kompetencí manažera. Rozdíl mezi požadovanou a skutečnou kompetencí manažera se nazývá vzdělávací (rozvojovou) potřebou.

- **Plán rozvoje**

Individuální plán rozvoje zahrnuje zejména stanovení cílů, výběr metod získávání potřebných kompetencí, určení, kdo bude rozvojové aktivity provádět, a časový harmonogram.

- **Realizace**

Rozvoj manažera může být realizován metodami získávání zkušeností a vzdělávání. Nejčastěji užívanými metodami jsou koučing, trénink dovedností, stínování nebo mentoring. Získávání zkušeností se odehrává při práci. Jedná se o rozvoj manažera prostřednictvím plnění pracovních úkolů, během kterého dochází zejména k rozvoji dovedností, ale i rozšiřování znalostí. Často se tak děje poměrně pomalu a za cenu chyb, které je ale třeba chápat jako cenný zdroj poučení.

Cílem rozvoje manažera je dosažení trvalých změn zejména ve znalostech, ale i dovednostech a postojích. Proto je vhodnou metodou i klasické vzdělávání, které spočívá především v předávání potřebných informací a možnosti realizovat se metodou sebevzdělávání nebo vzdělávacích programů.

- **Hodnocení**

Výsledky rozvojových aktivit jsou porovnávány s cíli a je posouzena také změna úrovně kompetencí. Změna se nejlépe projevuje ve změnách výkonu manažera. Hodnocení se stává také podkladem pro plánování dalšího rozvoje manažera.

1.4 Principy úspěšnosti manažera

Komunikace na pracovišti je velmi komplexní proces. Manažer potřebuje s ostatními pracovníky vést efektivní dialogy a získávat od nich podněty pro další rozhodování. K tomu, aby komunikace zejména s podřízenými fungovala vzájemně, je zapotřebí otevřená komunikace. Aby v komunikaci nedocházelo k osobním útokům nebo obviňování při řešení problémů, je zapotřebí respektovat konkrétní principy komunikace.

Mezi hlavní principy úspěšné komunikace patří ^{14,15}:

- **Přímost:** férová, pravdivá komunikace zaměřená na informace, odrážející realitu. Jednotliví účastníci se nesnaží manipulovat s druhou stranou, brání se předsudkům. Vyjadřují to, co ví, co si myslí, co potřebují. Díky takové komunikaci vzniká mezi jednotlivými účastníky důvěra.
- **Respekt:** Ke druhé osobě musíme v komunikaci přistupovat s respektem a totéž očekáváme. V komunikaci musíme druhého poslouchat, dát mu prostor vyjádřit svůj názor a pocity a vzít v úvahu i jiný, odlišný názor.
- **Společná odpovědnost:** Odpovědnost za úspěšnou komunikaci, která vede ke zlepšení plnění stanovených cílů, nenesou pouze manažeři, ale obě strany. Nelze pouze předpokládat, že druhá strana zná náš pohled na věc, zná odpověď na všechny otázky. Jednotliví účastníci komunikace jsou na sobě závislí a nesou společnou odpovědnost.
- **Zacílení:** Komunikace musí být zaměřená na konkrétní cíl, vědomá a záměrná. V pracovním prostředí je komunikace zaměřená zejména na řešení pracovních problémů. Vzájemnou diskusí mohou vzniknout nové přístupy k řešení problémů, změny cíle.
- **Přizpůsobení se osobnosti druhého pracovníka:** zohlednění typu osobnosti pracovníka při komunikaci (viz kapitola 2).
- **Firemní kultura:** důležitou roli v komunikaci hraje i prostředí dané firmy, tj. pravidla pro komunikaci, chování, zvyklosti, uznávané hodnoty, působení navenek.

K zapamatování

- *Pro plnění základních manažerských činností je pro každého manažera nutné mít schopnost **správně a efektivně komunikovat** s lidmi na různých úrovních.*
- ***Komunikace** je vzájemná výměna myšlenek slovem, písmem nebo obrazem.*
- ***Manažerská role** představuje funkci vůči svým podřízeným, případně vůči celé organizaci. Úspěšný manažer musí umět ke skutečnému naplňování smyslu své práce zastávat více manažerských rolí.*

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 2016.

¹⁵ MCLAGAN, P. A. a P. KREMBS. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. 1998.

- **Manažerské kompetence** mohou být chápány jako soubor schopností, znalostí a dovedností, které manažer potřebuje k efektivnímu plnění svých rolí. Jsou tedy zásadní pro efektivní řízení lidí a celé organizace.
- **Cílem rozvoje manažera** je dosažení trvalých změn zejména ve znalostech, ale i dovednostech a postojích.
- Mezi hlavní **principy úspěšné komunikace** patří přímost, respekt, společná odpovědnost, zacílení, přizpůsobení se osobnosti druhého pracovníka a firemní kultura.

Σ

Manažerská komunikace je cílený a řízený proces, který neprobíhá nahodile. V průběhu komunikace musí mít manažer na vědomí, že zastává v organizaci jako manažer různé role. Role manažera v komunikaci je velmi důležitá, musí mít na vědomí, že nese zodpovědnost za komunikaci se spolupracovníky a společné dosahování pracovních cílů. Pro efektivní komunikaci musí manažer neustále rozvíjet své kompetence, které využívá při každodenním kontaktu s pracovníky a řešení úkolů. Mezi tyto kompetence patří zejména rozvoj různých způsobů myšlení, osobnosti manažera, jeho postoje, odborné znalosti i praktické dovednosti. Při své práci musí manažer taktéž respektovat principy úspěšné komunikace a nepovyšovat se nad své podřízené.

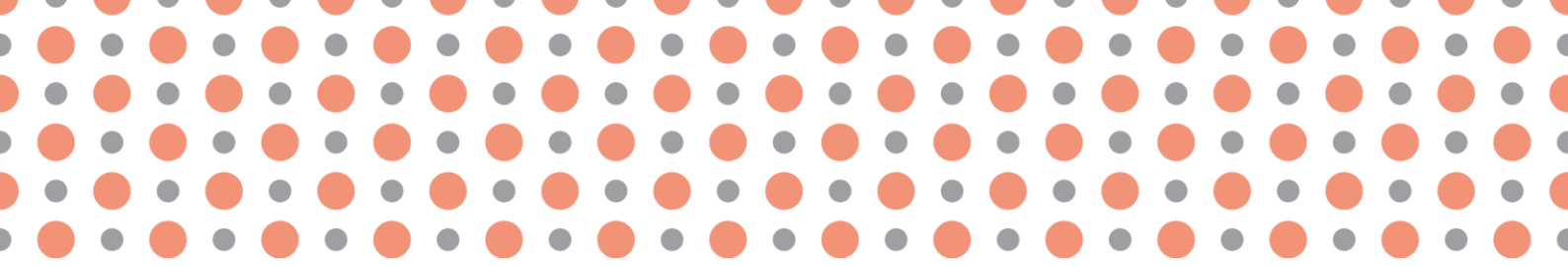
?

1. Popište role a nezbytné kompetence manažera ve vaší společnosti. Napište své názory:
 - Jaký je účel manažerské činnosti pro vaši společnost?
 - Jakou roli má manažerská činnost ve vaší společnosti mezi ostatními jejími činnostmi?
 - Co zákazník od manažera požaduje a očekává?
 - Jaké kompetence – dovednosti, znalosti, vlastnosti manažer ve vaší společnosti potřebuje?
2. Ve společnosti XY nastupuje Vám na oddělení mladý pracovník, absolvent bakalářského studia ekonomiky a managementu na pozici vedoucího obchodních zástupců. Popište, jak byste sestavili jeho individuální plán manažerské přípravy. Popište identifikovaný obsah manažerské přípravy zaměřený na seznámení s rolí manažera a rozvoj komunikačních dovedností. Použijte postup dle systematického přístupu ke vzdělávání.



Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [4] DEVITO, J. A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Manažerské dovednosti. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [6] KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [7] BERNARDOVÁ, D. Základní činnosti v personálním řízení. Studijní text. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2015. 80 s. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/publikace-ke-stazeni-c364.html>
- [8] POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. Komunikace v praxi. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN: 978-80-87240-53-3.
- [9] MCLAGAN, P. A. a P. KREMBS. Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1.
- [10] PETERS-KÜHLINGER, G. a J. FRIEDEL. Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.



Kapitola 2

Působení osobnosti na komunikaci



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat osobnost manažera, jeho schopnosti, znalosti, dovednosti, potřeby, motivy, postoje, hodnoty;
- definovat pojem sociální percepce a omyly při vnímání a hodnocení druhých lidí;
- definovat komunikaci jako sociální proces;
- rozpoznat různé typy pracovníků a chápat odlišnosti mezi nimi;
- popsat nároky na komunikaci manažera s ohledem na ovlivňování různých typů lidí.



Klíčová slova:

osobnost manažera, sociální percepce, typologie osobnosti, nároky na komunikaci.

Náhled kapitoly

- Druhá kapitola tohoto studijního textu je věnována základním předpokladům osobnostních charakteristik, které ovlivňují komunikační proces. Její pozornost proto bude zaměřena mimo jiné na sociální percepci, tedy na mentální zkratky přispívající ke snadnější orientaci v sociálním prostředí, sociální komunikaci jako proces a nároky na komunikaci manažera. Zaměřeno bude i na chápání odlišností mezi lidmi, které může manažerovi pomoci v porozumění chování pracovníků. Tyto odlišnosti představují typologie osobnosti.

Cíle kapitoly

- Osvojení si schopnosti popsat osobnost manažera.
- Naučení se pojmu sociální percepce a omylů při vnímání a hodnocení jedinců.
- Získání poznatků pro definování komunikace jako sociálního procesu.
- Obeznamení se s různými typy pracovníků.
- Porozumění nárokům na komunikaci manažera s ohledem na ovlivňování různých typů lidí.

Odhad času potřebného ke studiu

- Cca 160 minut.

2.1 Osobnost manažera

1. **Osobnost** je jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Určuje způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje ve výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem.

Poznání osobnosti manažera umožňuje¹⁶:

- předvídat nebo dodatečně vysvětlovat jeho chování v různých situacích;
- hledat pro něj adekvátní způsob motivace;
- odhadovat jeho profesionální úspěšnost v různých funkcích;
- poznat potenciál manažera pro výkon jeho pracovní činnosti.

¹⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

Pro výkon pracovních pozic, což výkon manažera je, nás zajímá tzv. osobní potenciál. **Osobní potenciál** je schopnost vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci. Potenciál manažera je předpokladem dosažení manažerských kompetencí. Pokud má pracovník potřebné vlohy a požadovanou činnost neovládá, může se ji doučit. Avšak pracovník, kterému potenciál chybí, požadovaných výsledků nemůže dosáhnout. Potenciál není stabilní, s novými úkoly, zkušenostmi se zvyšuje i potenciál člověka. Potenciál manažera, obdobně, jako v předcházející kapitole kompetence manažera, je tvořen rysy, jako jsou¹⁷:

- schopnosti, dovednosti a znalosti;
- vlastnosti;
- potřeby, motivy, postoje, hodnoty.

Osobnost člověka, tedy i potenciál manažera, formují **tři skupiny faktorů**¹⁸:

- faktory biologické – genetické zvláštnosti nervové soustavy a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů;
- faktory sociální – působení rodičů, spolužáků, přátel, později spolupracovníků a nově založené rodiny;
- faktory kulturní – kultura národa a společenské skupiny – zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk atd.

Čím jsou charakteristické jednotlivé složky potenciálu, a jak ovlivňují budoucí kompetence manažera? Na to odpovídá Bělohlávek:¹⁹

2. Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. V průběhu života může být vloha uplatňována, a tak se rozvíjí – vzniká schopnost.

Schopnosti lze odlišovat **rozumové** (intelektuální, důležité pro řešení problémů), **mechanické** (pořozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi, důležité pro technickou odbornost manažera) a také **psychomotorické** (zručnost, koordinace a manipulační schopnosti). Pro manažera mají klíčový význam především rozumové schopnosti, a to:

¹⁷ BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. 2015.

¹⁸ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

- koncepční (strategické) myšlení;
- operativní myšlení;
- pružnost myšlení.

3. Znalosti, dovednosti a zkušenosti

Znalosti jsou teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech, které lze získat studiem. Z hlediska potřeby a úspěšnosti manažera jsou důležité především **odborné znalosti** (strojírenství, stavebnictví atd.) a **znalost managementu** (obecné znalosti řízení).

Dovednosti jsou praktické návyky, které se získávají výcvikem a praxí. U manažera jde zejména o **organizaci práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání**.

Zkušenosti jsou souhrnem prožitých situací obohacujících poznání manažera a umožňujících mu správně odhadovat další vývoj či reakce okolí. Lze je získat jedině praxí.

4. **Vlastnosti osobnosti** vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem. Pro manažera jsou významné vlastnosti:

Dominance znamená soutěživost, sebejistotu a agresivitu. Dominantní manažer dokáže prosadit svou vůli i přes silný odpor okolí a umí překonat nejrůznější překážky. Takové vedení však má může mít i nežádoucí důsledky – snižuje motivaci mnohých pracovníků, vyvolává v nich pocit nedocení a v nepřítomnosti manažera vede k zahálení a odbývání práce. Opakem dominance je submisivnost (poddajnost), která spočívá v ochotě jedince neustále se podřizovat názorům a přáním ostatních.

Asertivita by snad mohla být chápána jako přiměřená úroveň dominance. Vyjadřuje jednání, které nemanipuluje s ostatními, a přitom brání jedince proti manipulaci ze strany ostatních. Předpokládá jistou úroveň osobní vyzrálosti. Asertivní jedinec využívá řady tzv. asertivních práv (více viz kap. 3).

Emocionální labilita (neuroticismus) může mít různé formy: nedostatek sebejistoty, přílišná opatrnost, nedůvěřivost, úzkostnost, snadné rozrušení atd. Je nežádoucí zejména při plnění stresujících úkolů a úloh spojených se zvýšenou mírou rizika. Každá manažerská pozice přináší jistou dávku stresu – přemíra úkolů, manipulace s vysokými finančními obnosy, ohrožení konkurencí, jednání s nepříjemnými lidmi, boj o svou pozici - a předpokládá silnou míru rezistence vůči ohrožujícím vlivům a vyčerpání.

Extroverze znamená orientaci na vnější svět, na lidi, na společnost, na rozdíl od introverze, která znamená stažení do sebe.

Volní vlastnosti zahrnují vytrvalost, odpovědnost, svědomitost, sebekontrolu. Jsou z větší části získané výchovou a mají velký význam pro úspěšnost ve většině profesí.

5. Motivy a potřeby jsou důvody, které vedou lidi k určitému jednání. Také u manažerů jsou to pohnutky jednání. David McClelland se snažil vysledovat rozdíly v preferenci potřeb mezi různými typy lidí:²⁰

- Vysokou potřebou výkonu: touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, po soutěži s ostatními a překonávání ostatních.
- Vysokou potřebou přátelství: vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe.
- vysokou potřebou moci: snaha řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný.
- Postoje vyjadřují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Pro úspěch manažera jsou zvláště významné postoje jako orientace na výkon, na výsledek práce, orientace na zákazníka, orientace na tým, oddanost vůči firmě – loajalita.

6. Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité. Závažná rozhodnutí v životě lidí jsou ovlivněna jejich hodnotovým systémem – preferovaným okruhem hodnot - které se projevují v kariérovém zaměření. Pro manažera jsou důležité zvláště sociální hodnoty (přátelství, kolegiálnost, pomoc), politické hodnoty (moc, vliv, uznání), morální principy, pravdivost, chápání hodnoty peněz nebo zboží.

7. Zvláštní dimenze osobnosti

Praktické zkušenosti ukázaly, že osobnost vykazuje řadu rysů, které lze obtížně zařadit mezi jiné kategorie.

Místo kontroly vyjadřuje, nakolik lidé cítí, že věci, které se dějí okolo nich, jsou výsledkem jejich vlastní aktivity. Lidé s vnitřním místem kontroly se domnívají, že kontrolují své okolí, a dění v okolním světě připisují svým vlastním zásluhám či chybám. Lidé s vnějším místem kontroly vidí příčinu svých úspěchů či nezdarů v okolí. Pracovníci s vnitřním místem kontroly bývají více motivováni a jako manažeři jsou úspěšnější, protože se dění okolo sebe snaží aktivně ovlivňovat.

Orientace v nejistotě – v dnešní době musí manažer umět zpracovávat nevídané množství údajů, které navíc podléhají permanentním změnám. Zejména pro manažery je proto důležitá tolerance

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1994.

vůči nejistotě, schopnost vybrat (nebo spíše vycítit) podstatné informace, přehlížet nedůležité a dělat přiměřená rozhodnutí.

Kreativita (tvořivost) spočívá v hledání a přijímání netradičních postupů, v nových nápadech, originálních řešeních.²¹

2.2 Sociální percepce

Sociální percepce označuje sociální podmíněnost vnímání, závislost vnímání na sociálních faktorech a na sociální zkušenosti. Řčení, že „vnímáme svět brýlemi svých zkušeností“ potvrzuje, že každý člověk vidí věci jinak, závisí to na jeho individuálních zkušenostech získaných v průběhu života v určitém prostředí. Vnímání je podmíněno sociálně a je určitým druhem kompromisu mezi tím, co se skutečně v okolním světě nachází a tím, co člověk prostřednictvím zkušenosti očekává. Mezi základní zdroje pro utváření adekvátní percepce, patří takové zdroje, jako je chování, situační kontext, verbální obsahy, neverbální klíče jako základní zdroje informací.²²

Utváření percepčních soudů je ovlivněno těmito faktory: věk, rozdíly mezi pohlavím, osobnostní rysy, inteligence, popularita a sociální efektivita, vliv profese a profesionálního zaměření.

Při vnímání a následném hodnocení druhých lidí se však často dopouštíme mnoha omylů a nepřesností²³.

- **Efekt pořadí** – projevuje se buď jako tendence podléhat prvnímu dojmu o druhém a na základě vlastního pozorování si sami děláme úsudky o dalších jeho charakteristikách, anebo jako přehnaný vliv posledního dojmu. Své chování řídíme pak těmito odhady.
- **Haló efekt** – vyjadřuje skutečnost, že se pozorovatel nechal ovlivnit nějakým výrazným znakem druhého člověka a přenáší ho i do dalších jeho charakteristik, ať již v pozitivním nebo negativním smyslu.
- **Stereotyp** – představuje tendenci připisovat druhým lidem určité charakteristiky pouze na základě přiřazení dané osoby do nějaké sociální skupiny. Kritéria bývají např. etnická, národnostní, věková, profesní.

²¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

²² POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

²³ Tamtéž.

- **Projekce** – představuje tendenci promítat si své vlastní rysy do druhých lidí, připisovat jim vlastní pocity či motivy.

Má-li manažer jednat s pracovníky profesionálně, potřebuje se naučit vnímat projevy pracovníků v kontextu prostředí, které na pracovníky působí, současně by neměl podléhat jmenovaným chybám ve vnímání druhých lidí.

Základní dovedností manažera je ovládání **sociální komunikace** a správné používání jejích různých podob. Další důležitou dovedností je tzv. empatie. **Empatie**, je schopnost vcítit se do druhého, umožňuje zjistit pocity a hodnoty a ověřit si, zda jsou vnímány v souladu s jejich běžnou interpretací. Schopnost empatie manažera je dovednost manažera zřetelně ověřit pozorované nebo sdělené zkušenosti, pocity a hodnoty.²⁴

2.3 Sociální komunikace jako proces

Slovo **komunikace** v nejobecnějším pojetí označuje **jakýkoliv přenos**. Budeme-li hovořit o **interpersonální (mezilidské) komunikaci**, pak se jedná o **přenos informací mezi lidmi**, a to jakýmkoliv způsobem. Komunikaci je možno definovat jako přenos myšlenek, představ a pocitů, uskutečňovaný prostřednictvím mluveného slova, nasloucháním, psaného projevu, různých činností, chování a jednání, postojů, obrazových sdělení, znaků a symbolů²⁵.

Složky struktury komunikace²⁶:

- komunikátor – osoba, od které vychází sdělení;
- komunikant – osoba, která sdělení přijímá;
- komuniké – obsah sdělení;
- komunikační kanál – způsob předávání komuniké;
- psychický účinek přijatého komuniké;
- komunikační šum jako nedílná a specifická složka procesu komunikace.

²⁴ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

²⁵ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

²⁶ Tamtéž.

Pro praktické využití je velmi důležité navázat s pracovníkem dobrý vztah. Komunikace je interakcí, kdy **komunikátor** velmi ovlivňuje svým přístupem odezvu **komunikanta**, která téměř vždy následuje. Reciprocita je základem strategie komunikace, v pracovním styku je pak neméně důležitá i motivace k dosažení kladného výsledku. Zvláště důležité je počítat s reciprocitou ve stresových situacích.



Obr. 1 Reciprocita v komunikaci²⁷

2.4 Typologie osobnosti

Chápání odlišností mezi lidmi může manažerovi pomoci v porozumění chování pracovníků. V některých případech mohou vznikat problémy, pokud lidé nerozumí tomu, proč jsou někteří lidé pomalí, jiné můžeme vnímat spíše jako příliš rychlé, příliš emocionální, nebo naopak velmi chladné a uzavřené. Z tohoto důvodu je zapotřebí rozlišovat **čtyři základní typy lidí**²⁸:

- **analytičtí:** jsou logičtí a systematičtí, pečlivě vyhledávají a třídí fakta.
- **řídící:** jsou pohotví, věcní, efektivní a mají rychlý úsudek.
- **přátelští:** rádi vycházejí ostatním vstříc, pomáhají.
- **expresivní:** jsou plní energie, nápadití a umí ostatní přesvědčit.

²⁷ VYKOPALOVÁ, H. Komunikace ve veřejné správě. 2005.

²⁸ BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]. 2003.

Pro posouzení typu člověka je zapotřebí rozlišovat²⁹:

- **Komunikační zaměření:** existují lidé naslouchající, kteří jsou tiší, mnoho nenamluví, jsou rozvášní, používají omezeně mimiku a gestikulaci. Naopak lidé mluvící jsou část při hovoru hluční, nenechávají druhého domluvit, mimika jejich gesta jsou výraznější.
- **Citovost versus rozumovost:** rozumově založení lidé spoléhají na argumentaci, jejich sdělení je logicky uspořádané. Naopak citově založení lidé mluví o svých pocitech, přeskakují od jednoho tématu k druhému.
- **Jaký člověk určitě není:** pokud si nejsme jistí při odhadnutí typu člověka, v takovém případě ho lze zařadit do opačného typu. Opak k analytikovi je expresivní typ, k řídicímu typu přátelský typ.
- **Zohledňujeme více vodítek:** málokdo je pouze jedním z vyhrazených typů, často se vlastnosti kombinují, některý typ ale zůstává dominantní. Proto je důležité zkoumat typ člověka z více pohledů a při různých situacích.

Někdo může být tzv. smíšený typ, který kombinuje uvedené typy. Existují také lidé, kteří jsou schopni předstírat jiný typ, například při výběrovém řízení, aby lépe odpovídali pracovní pozici, nebo při navazování kontaktů a obchodních jednání, kdy se snaží více přiblížit osobě, se kterou komunikuje. Je jednodušší ovlivňovat to, co říkáme, ale neverbální komunikace (mimika, gesta) mohou pomoci odhalit pravý typ člověka.³⁰

K určení a klasifikaci typů pracovníků jsou často využívány konkrétní metody, jednou z nejčastěji používaných metod je typologie dle **MBTI** (Myers-Briggs Type Indicator).³¹ Tato typologie rozlišuje šestnáct osobnostních typů na základě kombinací čtyř dvojic různých písmen, které označují konkrétní charakteristiku³²:

- **E – extraverte** (extraversion) versus **I – introverte** (introversion)
- **S – smysly** (sensing) versus **N – intuice** (intuition)
- **T – myšlení** (thinking) versus **F – cítění** (feeling)
- **P – vnímání** (perceiving) versus **J – usuzování** (judging)

²⁹ Tamtéž.

³⁰ Tamtéž.

³¹ ČAKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?. 1996.

³² Tamtéž.

Konkrétní typ osobnosti lze zjistit na základě testu. Jednotlivé možné typy jsou následující³³:

Tab. 1 Typy osobnosti.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Pro manažera je důležité rozlišovat různé typy osobnosti a umět s nimi jednat. Každý typ osobnosti je jiným způsobem motivovatelný, jinak ovlivnitelný, projevuje se verbálně a neverbálně jiným způsobem. Znalost jednání s různými typy je důležitou dovedností v komunikaci manažera.

2.5 Nároky na komunikaci manažera

Jak ovlivnit různé typy lidí³⁴

Komunikace s různými typy lidí vyžaduje specifický přístup ke každému z nich. Mezi hlavní zásady úspěšného působení na různé typy lidí patří:

1. **Příprava na jednání:** je důležitá zejména při komunikaci s analytickými typy, je nutné seznámit se s tématem a předvídat argumenty, doložit grafy, přehledy, detailními informacemi. Řídící typ očekává spíše kratší souhrnný výtah. Pokud by partner viděl nepřipravenost, hrozí, že přestane mít zájem problém řešit. Naopak pro jednání s expresivními a přátelskými lidmi není taková příprava nutná.
2. **Začátek jednání odpovídá mentalitě partnera:** v případě jednání s analytikem začneme revizí faktů. Řídící typ chce přejít k jádru věci, protože se nerad něčím zdržuje. Přátelský typ naopak potřebuje začít neformální konverzací o koníčcích, rodině apod. Při jednání s expresivním typem je zapotřebí trpělivě vyslechnout jeho úžasné nápady. Přátelský a expresivní typ potěší malé drobnosti jako pohlednice, fotografie, které se vztahují k jejich zájmům a poslouží k navození neformálních vztahů.

³³ Tamtéž.

³⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]. 2003.

3. **Jednání směřuje k cíli:** je zapotřebí dojít k řešení problému. Řídící typ sám směřuje co nejrychleji k nalezení řešení. V ostatních případech je zapotřebí vést vpřed, aby se analytici nezdržovali podrobnostmi, přátelské typy konverzaci o své rodině a expresivní typy svým fantaziím a snům.
4. **Volení správných argumentů:** Vhodnými argumenty pro analytika jsou fakta a logické úsudky. Řídící typ zaujme praktické uplatnění návrhu. Přátelský typ se bude zajímat o to, jakým způsobem řešení prospěje nebo uškodí ostatním lidem. Expresivní typ ocení, pokud budou argumenty v souladu s jeho idejemi, názorem.
5. **Opatrné zacházení s autoritami:** analytický typ neakceptuje jiný názor, dokud si ho sám neověří. Pro řídící typ jsou autoritou praktici, kteří mají s určitým problémem zkušenosti. Přátelský typ ocení většinu autorit, naopak expresivní typ spoléhá na vlastní autoritu.

Opět platí, že je obtížné najít vyhraněný typ. Přátelský nebo analytický typ nebude mít čas si povídat, pokud bude právě někam spěchat. Jednání v takových situacích vyžaduje vcítění a pružnost. Existují také lidé, kteří mají ke všem ostatním typům stejně blízko a je zapotřebí s nimi při jednání improvizovat. Svoji roli hraje i čas, kdy bude v některých případech nutné rychle najít řešení bez ohledu na různé typy lidí, kteří se mohou potom cítit ukřivděně. Nicméně v krizových situacích je zapotřebí jednat rychle a ujasnit si priority.³⁵

K zapamatování

- **Osobnost** je jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizují jednotlivce.
- **Schopnost** je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost.
- **Znalosti** jsou teoretické informace a poznatky o souvislostech mezi těmito informacemi, které lze získat studiem.
- **Dovednosti** jsou praktické návyky, které se získávají výcvikem a praxí.
- **Zkušenosti** jsou souhrnem prožitých situací obohacujících poznání manažera a umožňujících mu správně odhadovat další vývoj či reakce okolí.
- **Vlastnosti osobnosti** vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem.
- **Postoje** vyjadřují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Pro úspěch manažera jsou zvláště významné postoje jako orientace na výkon a na výsledek práce, orientace na zákazníka, orientace na tým a oddanost vůči firmě.

³⁵ Tamtéž.

- **Sociální percepce** označuje sociální podmíněnost vnímání, závislost vnímání na sociálních faktorech a na sociální zkušenosti.
- **Interpersonální (mezilidská) komunikace** je přenos informací mezi lidmi, a to jakýmkoliv způsobem.
- Je nutné rozlišovat **čtyři základní typy lidí: analytické, řídicí, přátelské a expresivní**.

Σ

Osobnost manažera tvoří psychické rysy, které ovlivňují jeho chování. Osobnost manažera proto hraje v komunikaci důležitou roli. Poznání vlastní osobnosti, jeho schopností, znalostí, dovedností, znalostí, potřeby, motivů, postojů a hodnot umožňuje předpokládat a chápat vlastní chování v různých situacích. Nalézt to, co manažera motivuje, odhadnout vhodné pracovní zařazení a poznat vlastní potenciál. Poznání vlastního chování vede k lepšímu chápání ostatních pracovníků a komunikaci s nimi. Komunikace je sociální proces, kdy dochází k přenosu informací mezi jednotlivými účastníky komunikace a který je ovlivňován dalšími faktory. V průběhu sociální komunikace (sociální percepce) se manažer musí vědomě vyhýbat předsudkům v komunikaci, které mohou ovlivnit jeho vnímání v komunikaci s ostatními pracovníky (efekt pořadí, haló efekt, stereotyp, projekce). Pro pochopení vlastního chování i chování různých lidí pomáhá schopnost rozlišovat mezi různými typy lidí (analytičtí, řídicí, přátelští, expresivní). Na základě tohoto poznání poté manažer přistupuje k různým typům odlišně a zohledňuje typ lidí při komunikaci s nimi a jejich ovlivňování.

?

HODNOCENÍ VLASTNÍCH SCHOPNOSTÍ

1. Přepište si do tabulky své osobní kvality manažera a použijte tuto hodnotící škálu:

- 10 – 9 Toto chování se u mě projevuje **trvale**
- 8 – 7 Toto chování se u mě projevuje **velmi často**
- 6 – 5 Toto chování se u mě projevuje **pravidelně**
- 4 – 3 Toto chování se u mě projevuje **příležitostně**
- 2 – 1 Toto chování se u mě **neprojevuje**
- N Dosud jsem **neměl příležitost** zachovat se tímto způsobem

U každé schopnosti zakroužkujte číslo, které nejlépe vystihuje vaše vnímání vašeho chování.

SCHOPNOST	ŠKÁLA HODNOCENÍ										
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

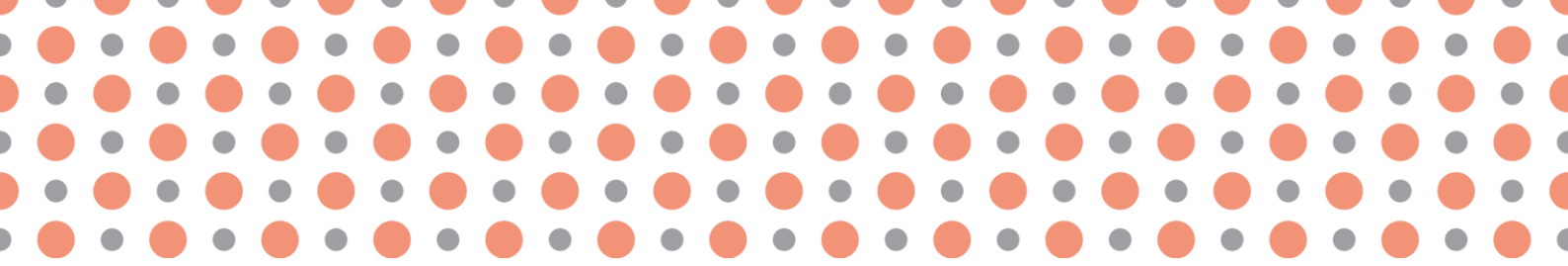
2. Chyby a omyly v poznávání a posuzování lidí – jmenujte konkrétní projevy z vaší praxe, které si uvědomujete:

- první dojem:
- haló efekt:
- efekt první a poslední informace – pořadí:
- projekce:



Literatura k tématu:

- [1] BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Studijní text. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2015. 80 s. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/publikace-ke-stazeni-c364.html>
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-x.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [6] ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.
- [7] POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN: 978-80-87240-53-3.
- [8] VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. Olomouc: P. F. KONTAKT, s.r.o., 2005.



Kapitola 3

Princip transakční analýzy v komunikaci manažera



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat metodu transakční analýzy a její složky;
- popsat asertivní jednání a odlišit ho od projevů pasivního a agresivního jednání;
- vyjmenovat asertivní práva;
- popsat důležité asertivní dovednosti v komunikaci.



Klíčová slova:

transakční analýza, asertivita, asertivní práva, asertivní dovednosti

Náhled kapitoly

- Následující kapitola studijní opory bude zaměřena na velmi specifická témata související ve velké míře s psychologickými determinanty komunikace. Popsány tedy budou pojmy jako transakční analýza a princip zrcadlení. Komunikačním prvkem, který s danými tématy souvisí, zejména s transakční analýzou, je asertivita. Jedná se o klíčový aspekt úspěšného manažera, který bude v této kapitole taktéž teoreticky vymezen.

Cíle kapitoly

- Pochopení základních principů transakční analýzy.
- Osvojení si základů asertivního jednání.
- Porozumění základním prvkům principu zrcadlení.

Odhad času potřebného ke studiu

- Cca 150 minut.

3.1 Transakční analýza

Transakční analýza je psychoanalytická metoda, která popisuje osobnost a životní scénář člověka. Jedná se o způsob vysvětlení vnitřní dynamiky a emocionální složky člověka.³⁶

Analýza = Rozbor

Transakce = Já dám podnět, Ty na tento podnět reaguješ

Já něco řeknu, Ty něco odpovíš

Teorie transakční analýzy může být vhodnou pomůckou pro manažera při identifikaci vhodného způsobu jednání, při práci s emocemi a vlastními postoji k jiným pracovníkům.

³⁶ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2009

Tato teorie je založena na myšlence, že ve všech lidech existují tři stavy bytí³⁷. Účelem Transakční analýzy je zjistit, která část člověka – Rodič, Dospělý, Dítě – je původcem podnětu a reakce. To můžeme soudit podle mnoha znaků: použitá slova, tón hlasu, gesta a výraz tváře.

Rodič

Rodič představuje obrovskou sbírku nezpochybnitelných vnějších událostí vnímaných člověkem v období od narození do pěti let věku. V Rodiči jsou zaznamenána všechna pravidla, zákony, příkazy a zákazy, které dítě slyšelo od rodičů a vidělo v jejich životě.

Dítě

Zatímco se nahrávají vnější události jako soubor dat, kterým říkáme Rodič, ve stejnou dobu (tedy od narození do pěti let) vzniká i jiná nahrávka. Jedná se o vnitřní události – reakce dítěte na to, co vidí a slyší. Většinou těchto nahrávek jsou pocity.

Dospělý

Přibližně ve věku deseti měsíců dítě zjišťuje, že je schopno provést něco vědomě podle své původní myšlenky. Tato sebeaktualizace je počátkem Dospělého. Informace v Dospělém se shromažďují jako výsledek schopnosti zjišťovat, jaký je v životě rozdíl mezi naučenou představou o životě v Rodiči a pocitovou představou o životě v Dítěti. Dospělý se vyvíjí jako myšlenková představa o životě založená na sběru informací a jejich zpracování.

V dospělosti tedy má každý člověk při svém jednání k dispozici tři možné stavy svého já³⁸:

RODIČ (Ro)³⁹ – člověk v tomto modelu chování ochraňuje, ví, pečuje, kárá, trestá, nabádá, hlásá pravdy, hodnotí, nese tradici, zakazuje; podle míry emotivity může být Rodič kritický nebo pečující.

- Neverbální znaky: zamračený, přísný výraz, zhrožený pohled, sevřené rty, potřásání hlavou, vzdychání, vztyčený ukazováček, lomení rukama, ruce v bok, hlazení druhého po hlavě, nabádavá, ochranná gesta (pečujícího Rodiče).
- Verbální znaky: fráze typu „Zapiš si za uši...“; „Kolikrát ti to mám říkat?“; „Měl bys...“; „Na tvém místě bych...“. Hojné využívání slov jako: zase, opět, nikdy, někdy, vždycky, laskavě, konečně.

³⁷ Tamtéž.

³⁸ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

³⁹ Tamtéž.

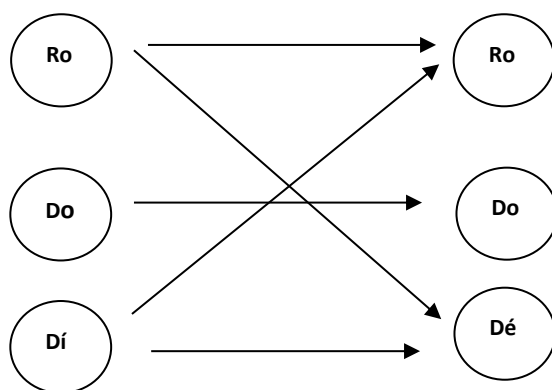
DOSPĚLÝ (Do)⁴⁰ - člověk v tomto modelu chování pracuje, dělá dohody, myslí, řeší, umí, zařizuje, jedná, nezávisle usiluje o objektivitu;

- Neverbální znaky: zrcadlení (empatie), uměřená gesta, klidná mimika, ale v neustálém pohybu, živé projevy, čitelné emoce.
- Verbální znaky: slova jako, proč, jaký, kde, kdo, kdy, jak, kolik, jakým způsobem, srovnatelný, pravda, lež, pravděpodobný, možný, neznámý, objektivní, myslím, aha, teoreticky vzato, za předpokladu, že. Obraty signalizující přemýšlení, vědomí neurčitosti.

DÍTĚ (Dí)⁴¹ - člověk v tomto modelu chování pociťuje, raduje se, zlobí, truce, pláče, bojí se, trpí nejistotou, nemyslí, chce, prožívá; přirozené projevy ukazující spontánnost v chování je tzv. neadaptované Dítě, stejně emotivní projevy jako snaha vyhovět pravidlům, je tzv. adaptované dítě.

- Neverbální znaky mají u Dítěte větší prostor, protože prvotní reakce na svět byly neverbální. Jde tedy například o: slzy, třesoucí se ret, křivení úst, hněvivé výbuchy, koulení očima, krčení ramen, sklopené oči, provokování, radost, smích, hlášení se o slovo, okusování nehtů, kroucení se apod.
- Verbální znaky: kňouravý hlas, žvatlání, slova jako chci, nebudu, udělám, nevadí, myslím, až vyrostu, větší, největší, já chci, když já.

Podle situace, vlastních potřeb a způsobu prožívání volí člověk vždy jeden z modelů a druhého člověka svým jednáním staví také do některého z modelů jednání. Graficky lze vzájemné působení dvou lidí znázornit takto⁴²:



Pokud mezi dvěma lidmi probíhá komunikace takovým způsobem, že ji lze znázornit souběžnými šipkami v obou směrech komunikace (tzv. doplňkové transakce – obě strany se ve svém jednání

⁴⁰ Tamtéž.

⁴¹ Tamtéž.

⁴² Tamtéž.

vzájemně doplňují), jedná se o nejzdravější typ transakce, většinou o tzv. **bezkonfliktní komunikaci**. Nejčastější přenosy tohoto typu probíhají mezi Ro a Ro, Dí a Dí, Do a Do nebo Ro a Dí.⁴³

Např.

- „Rád se ti vyjádřím k tomu, co zpracuješ. Zítra ráno si na to udělám čas.“ (Do → Do)
- „Ukaž mi to, nějak to vymyslím, snad to ještě zvládnou.“ (Ro → Dí)

Probíhá-li komunikace mezi dvěma lidmi tak, že by při grafickém znázornění došlo ke zkřížení šipek, jedná se o tzv. křížovou transakci, která má v sobě manipulativní prvek a ve výsledku to bývá i základ **konfliktní komunikace**. Ta obsahuje zárodky vzniku možných konfliktních situací. Záleží na obou účastnících, jak zareagují a zda se přizpůsobí situaci.⁴⁴

Např.

- „Pomoz mi, prosím, s tím úkolem.“ (Dí → Ro)

Komunikace k sobě – vztah k vlastní osobě

Každý člověk komunikuje sám se sebou – vnitřní řeč. V ní se instruuje o významu prožívaných událostí a situací a sám tak vyvolává vlastní odezvy ve svém citění, chování, tělesném reagování. Stává se tak původcem vlastních reakcí a dále pak reaguje sám na sebe. Jednoduše řečeno, **to, co říkáme sami sobě, ovlivňuje naši výkonnost a způsob vnímání všech impulsů, které k nám přicházejí zevnitř**. *“Věci samy o sobě nejsou ani dobré, ani zlé, až naše myšlení je takovými činí.” (Epikrétos).*

Dominující vztahová stránka komunikace je vnějším projevem našeho vnitřního hodnocení reality. Na našem hodnocení se velkou mírou podílejí “automatické myšlenky”, které jsou mimo naše vlastní uvědomění, tedy o nich ani nevíme.⁴⁵

Rozeznáváme **čtyři základní vnitřní neuvědomované postoje**:

1. Já jsem v pořádku – ty jsi v pořádku (zdravý postoj).
2. Já nejsem v pořádku – ty jsi v pořádku (depresivní postoj).
3. Já jsem v pořádku – ty nejsi v pořádku (vztahově narušený postoj).
4. Já nejsem v pořádku – ty nejsi v pořádku (katastrofický postoj).

⁴³ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2009. s. 189.

⁴⁴ Tamtéž

⁴⁵ MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. 1991.

Tyto postoje jsou v nás utvářeny dlouhodobě, výchovou, vlastními zkušenostmi i typem osobnosti. Z dětství si přenášíme do svého života zbytky příkazů, které se ustalují v neustále se opakující scénáře myšlení v dospělosti.

Nejčastější scénáře:

1. **“nikdy”** – “To nikdy nedokážu.” “To nikdy nepochopím.” “To bych nikdy neudělal.”
2. **“vždycky”** – “Vždycky naletím.” “Vždycky narazím na to samé.”
3. **“když”** – “Nebudu oblíbený, když budu po někom něco chtít.”
4. **“dokud” a “až”** – “Nesmím pomýšlet na vlastní zábavu, dokud.....” “To nejhorší teprve přijde.” “Jestliže mě nepovýší, bude to konec mé kariéry a moji přátelé se se mnou přestanou stýkat.”
5. **“černé/bílé”** – Pro každý problém existuje jedno dokonalé řešení a je hrozné, když je člověk nenalezne.”
6. **“jak můžeš”** – “Jak můžeš být tak klidný, sobecký.....” “Jak můžeš být tak bez zájmu, nikdy se nic nenaučíš.” “Jak jsem mohl udělat takovou chybu.”
7. **Kolektivní, rodinné scénáře** – “Tohle se u nás nikdy nestalo.” “U nás se nosí to a to.”

Uvědomíme-li si tyto scénáře ve svém myšlení, uvědomíme si i to, co nám brání ve vlastní asertivitě. Je nutné zeptat se, co mi scénáře přinášejí a jaké jsou moje skutečné potřeby a přání. Říkají opravdu to, co je opodstatněné a rozumné?

Stereotypní scénáře lze postupně nahrazovat pozitivní a sebeuznávací samomluvou. Formulace pozitivní asertivní samomluvy mohou znít takto:

- “Vždyť mě nemusí mít rád a chválit každý.”
- “Vždyť není tak strašné udělat chybu.”
- “Mám právo vyjádřit své pocity.”
- “Nemusí přece se mnou souhlasit každý.”

3.2 Asertivita

Asertivní jednání je technika, která umožňuje zvládat manipulativní chování jiných lidí vůči vlastní osobě a současně je to i technika umožňující zvládat vlastní manipulační vnitřní prožívání a myšlení.

Vnitřní prožívání vůči sobě samému je určující pro způsob jednání s jinými lidmi. Asertivní vztah k vlastní osobě je nutným předpokladem pro asertivní zvládnání situací v interpersonálních vztazích.⁴⁶

Pokud sami sobě upíráme právo na vlastní myšlenky a vyjádření, jednáme pasivně (ústupky, snaha vyhýbat se problémům, snaha za každou cenu vyhovět). Pasivní jednání chutná hořce. Člověk, který ustupuje, pociťuje ztrátu vlastní hodnoty. Navíc je pasivní jednání neúčinné. Vzdáním se toho, oč mi jde, sotva mohu něčeho dosáhnout.⁴⁷

Pasivita je situace, kdy si člověk uvědomuje svá práva, ale nepoužije je (chci odmítnout, ale nedělám to). V jednání používá model Dí → Ro. Výsledek jednání může být charakterizován jako „já prohraju, ty vyhraješ“⁴⁸.

Upíráme-li právo na vyjádření a myšlenky druhému, jednáme agresivně (útočnost, sarkasmus, prosazování vlastních názorů). Agresivní jednání vyvolává u ostatních protiútok nebo pasivitu. Ani jedno, ani druhé není žádoucí. Takové jednání opět nevede k žádanému cíli a výsledky jsou vynucené silnější stranou, neodrážejí skutečné potřeby jednajících stran.

Agresivita je situace, kdy si člověk uvědomuje svá práva, použije svá práva, ale nerespektuje práva druhého a potlačuje je svým jednáním (odmítnu někomu něco, ale nepřijmu jeho odmítnutí). V jednání používá model Ro → Dí. Výsledek jednání může být charakterizován jako „já vyhraju, ty prohraješ“⁴⁹.

Ve většině situací je nejvhodnější uplatnit asertivní jednání, což znamená postavit se za svá práva bez toho, aby bylo nutno "protivníka porazit". Přiměřeným prosazením vlastních pocitů a názorů s jistou dávkou pochopení lze u druhé osoby vyvolat pocit, že i on má nárok na svůj názor.

Asertivita je situace, kdy si člověk uvědomuje svá práva, použije svá práva a současně respektuje práva druhé osoby (odmítnu někomu něco a jsem připraven pochopit odmítnutí druhé osoby vůči mé osobě). V jednání používá model Do ↔ Do. Výsledek jednání může být charakterizován jako „já vyhraju, ty vyhraješ“⁵⁰.

⁴⁶ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

⁴⁷ Tamtéž.

⁴⁸ Tamtéž.

⁴⁹ Tamtéž.

⁵⁰ Tamtéž.

Tab. 2 Projevy pasivního chování:⁵¹

NEVERBÁLNÍ	VERBÁLNÍ	VÝSLEDEK V JEDNÁNÍ
- málo pohybů	- krátké odpovědi	- názor není obsažen
- uzavřená gesta	- málo reakcí – mlčení	- prosadí se druhý
- uhýbavé pohledy	- dlouhé odmlky	- musí participovat na cizím řešení
- fyzický odstup	- neurčité formulace	

Tab. 3 Projevy agresivního chování:⁵²

NEVERBÁLNĚ	VERBÁLNĚ	VÝSLEDEK V JEDNÁNÍ
- dynamické pohyby	- dlouhé odpovědi	- prosadí sebe
- otevřená gesta	- unáhlené reakce	- neakceptuje jiné
- intenzivní pohledy	- přerušování druhého	- nese odpovědnost za vlastní řešení
- přílišná blízkost	- formulace „já“	

Tab. 4 Projevy asertivního chování:⁵³

NEVERBÁLNĚ	VERBÁLNĚ	VÝSLEDEK V JEDNÁNÍ
- doprovodné pohyby	- promyšlené odpovědi	- uplatnění sebe
- vstřícná gesta	- používání pauzy	- vyslechnutí druhého
- oční kontakt s pauzou	- věcné odpovědi	- řešení výsledkem diskuse, konsensus
- respektování zón	- formulace „ <i>můj názor je</i> “	

⁵¹ MEDZIHOŘSKÝ, Š. *Asertivita*. 1991.⁵² Tamtéž⁵³ Tamtéž

Typické situace vhodné pro uvedené modely chování jsou⁵⁴:

- řešení situací manipulace;
- vyjednávání obchodních podmínek;
- získávání a dávání zpětné vazby o chování nebo kvalitě výsledků práce pracovníkům;
- spolupráce skupiny lidí na stejném.

3.2.1 **Asertivní práva**

Asertivita umožňuje, aby se člověk rozhodoval sám za sebe, za svá rozhodnutí nesl sám odpovědnost, aby byl schopen odolávat manipulaci a manipulaci sám neuplatňoval. Z těchto důvodů je dodržováno **10 základních asertivních práv⁵⁵**.

1. **Mám právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a pocity a být si na ně a za jejich důsledky sám zodpovědný.**
2. **Mám právo nenabízet žádné výmluvy, vysvětlení ani omluvy svého chování.**
3. **Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za řešení problémů druhých lidí.**
4. **Mám právo změnit svůj názor.**
5. **Mám právo dělat chyby a být si za ně zodpovědný.**
6. **Mám právo říci: "Já nevím."**
7. **Mám právo být nezávislý na dobré vůli druhých lidí.**
8. **Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.**
9. **Mám právo říci: "Já ti nerozumím."**
10. **Mám právo říci: "Je mi to jedno."**
11. **Mám právo sám rozhodnout, zda budu jednat asertivně nebo ne.**

Asertivita není vhodným modelem chování pro všechny situace. Některé situace si vyžadují pasivnější nebo agresivnější přístup. Záleží na tom, k jakému cíli má jednání člověka vést, čeho chce dosáhnout, nakolik se cítí situací ohrožen nebo kolik chce ze situace získat.

⁵⁴ MEDZIHOŘSKÝ, Š. *Asertivita*. 1991.

⁵⁵ Tamtéž.

3.2.2 Asertivní dovednosti

Konkrétní způsoby uplatnění zásad asertivního jednání je možno shrnout do několika základních **asertivních dovedností**^{56 57}. Jsou to ucelené modely chování, které by měly pomáhat člověku usměrnit situaci do modelu komunikace $\text{Do} \longleftrightarrow \text{Do}$, tedy výsledku jednání „já vyhraju, ty vyhraješ“.

1. Pokažená gramofonová deska

klidné opakování toho, co chci, ignorování manipulativních technik.

2. Otevřené dveře

kritika přijímaná klidně, bez úzkosti.

3. Sebeotevření

klidné sdělování kladných i negativních aspektů vlastní osobnosti.

4. Volné informace

pro plaché lidi: volné sdělování i nevyžádaných informací o sobě, zejména při navazování rozhovoru.

5. Negativní aserce

souhlas s kritikou vlastních nedostatků. Posouzení vlastního chování bez obrany a bez omlouvání.

6. Negativní dotazování

v případě kritiky se dotazuji, až přivedu kritiku do úzkých a dokážu, že pořádně neví, co kritizuje. Používat dostatečně obtížné otázky. Otupí hroty.

7. Selektivní ignorování

nereaguji na kritiku manipulativní, nevěcnou. Reaguji pouze na konkrétní námitky.

8. Kompromis

není-li v sázce vlastní sebeúcta, mohu nabídnout pro obě strany přijatelný kompromis.

⁵⁶ Tamtéž.

⁵⁷ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

3.3 Princip zrcadlení

Princip zrcadlení (nebo také „Principle of Mirroring“) je silná komunikační technika používaná v komunikaci a psychologii, při které osoba napodobuje neverbální i verbální projevy druhé osoby (řeč těla, tón hlasu, výrazy obličeje, verbální vzorce druhé osoby apod.). Cílem tohoto principu je vytvořit mezi komunikujícími lepší vztah a usnadnit vzájemné porozumění.

Tato technika pochází z oblasti psychologie, konkrétně z konceptu „teorie sociálního zrcadla“, kdy lidé podvědomě přizpůsobují své chování těm, s nimiž se cítí propojeni. Proto je možné stanovit, že se zrcadlení často děje přirozeně, když jsou na sebe lidé v rozhovoru naladěni a souzní. Princip zrcadlení dále funguje na základě podvědomého pocitu sympatie a důvěry, který vzniká, když někdo vnímá, že jeho protějšek se chová podobně. Tento princip tedy využívá přirozenou lidskou tendenci navazovat vazby s těmi, kteří se nám podobají, nebo odrážejí naše chování. Princip zrcadlení tedy funguje na určité zákonitosti začarovaného kruhu. Čím se člověk cítí být k druhému blíže, tím větší tendenci k zrcadlení má. Zrcadlení pak způsobuje, že k sobě mají tito jedinci ještě blíže atd.

Obecně je možné stanovit, že má princip zrcadlení, tedy napodobování za účelem dosažení lepšího vztahu mezi komunikujícími, dva hlavní důvody. Prvním důvodem je snaha se co nejvíce přiblížit jedinci, se kterým probíhá komunikace, protože komunikační napodobování mentálně sblíží. Lidé toto chování realizují proto, že je jim obecně příjemné být ostatním blíže, zejména těm, se kterými, jak bylo uvedeno výše, souzní. Druhým důvodem realizování tohoto principu je podvědomá znalost přímé úměry mezi napodobováním a přizpůsobováním se. Zjednodušeně je možné tuto skutečnost popsat tak, že napodobování druhého zvyšuje pravděpodobnost oplácení napodobování a jeho přizpůsobení se chování a požadavkům toho prvního. Pokud je tento druhý důvod principu zrcadlení vědomý, cílený a zjištěný, tak je možné jej nazvat jako manipulaci.

3.3.1 Psychologické základy principu zrcadlení

Zrcadlení vychází z biologické potřeby člověka vytvářet sociální pouta a zrcadlit chování druhých jako prostředek k tomu, aby byl přijat. Když druhou osobu napodobujeme, dochází k aktivaci tzv. „zrcadlových neuronů“. Tyto neurony jsou zodpovědné za to, že nám umožňují pochopit a napodobovat chování ostatních, a tím lépe vnímat jejich emoce, činy a myšlenkové pochody. V kontextu komunikace to znamená, že zrcadlením druhé osoby můžeme vyvolat pocit propojení a vzájemné sympatie.

3.3.2 Komponenty principu zrcadlení

Zrcadlení lze rozdělit do několika klíčových oblastí:

- **Neverbální zrcadlení:** Zahrnuje napodobování gest, pohybů těla, držení těla, mimiky obličeje nebo i dýchání druhé osoby. Při správném použití působí neverbální zrcadlení nenápadně a pomáhá vytvářet pocit synchronizace. Například pokud si obchodní partner v rozhovoru složí ruce na stůl, je možné udělat jemně to samé. Nejde o přesné kopírování, spíše o přirozené sladění.
- **Verbální zrcadlení:** Verbální zrcadlení se týká způsobu, jakým je přizpůsobována řeč druhému jedinci v konverzaci. Patří sem použití podobné slovní zásoby, tónu hlasu, intonace, rytmu a dokonce i délky vět. Pokud někdo mluví klidně a pomalu, je efektivnější mluvit podobným způsobem, než použít rychlou a hlasitou řeč. Tento přístup podporuje harmonii v rozhovoru a druhá strana se cítí více pochopená.
- **Zrcadlení emocí:** Emocionální zrcadlení spočívá v reakci na emocionální stav druhé osoby způsobem, který odráží její vlastní pocity. To vyžaduje empatii, tedy schopnost vcítit se do pocitů druhého. Pokud někdo vyjadřuje nadšení nebo radost, odpovědí by mělo být podobně nadšené nebo radostné chování. Naopak, pokud je někdo smutný nebo rozrušený, jemnější a citlivější reakce přispěje k tomu, že se bude cítit pochopen.

3.3.3 Vědecké pozadí a evoluční kontext

Zrcadlové neurony byly poprvé objeveny při výzkumu na opicích v 90. letech 20. století. Když jedna opice vykonávala určitý pohyb (např. uchopování objektu), druhá opice pozorovala a stejné neurony se aktivovaly i v jejím mozku, jako by vykonávala stejnou činnost. Tento objev vedl k myšlence, že lidský mozek má obdobné mechanismy pro napodobování, což je klíčové pro učení, empatii a komunikaci.

Z evolučního hlediska přispívá zrcadlení k sociálnímu přežití. Lidé žili po tisíce let ve skupinách, kde spolupráce a vzájemná důvěra byly nezbytné. Jednou z nejúčinnějších metod, jak vytvořit důvěru a získat sympatie, je zrcadlení chování ostatních. Tato strategie pomohla našim předkům přežít tím, že upevňovala vztahy a usnadňovala týmovou spolupráci.

3.3.4 Výhody a aplikace v praxi

- **Budování důvěry a vztahů:** Zrcadlení pomáhá vytvářet pocit důvěry mezi komunikujícími stranami. Když lidé vidí, že se někdo chová podobně jako oni, podvědomě cítí větší propojení. Tato technika se často využívá v obchodních jednáních, aby si partneři důvěřovali a dosáhli konsensu.

- **Zlepšení vyjednávacích dovedností:** V oblasti vyjednávání je zrcadlení využíváno ke zmírnění napětí a vytváření prostředí pro pozitivní diskusi. Zrcadlení vyjednávacího partnera může pomoci otevřít konstruktivnější dialog a snížit riziko konfliktů.
- **Zlepšení aktivního naslouchání:** Zrcadlení podporuje efektivní naslouchání, protože je člověk nucen soustředit se na druhou osobu a její způsob komunikace. To pomáhá nejen navázat lepší vztah, ale také zlepšit schopnost porozumět tomu, co druhá osoba skutečně chce sdělit.

3.3.5 Špatné zrcadlení a manipulace

Přestože je zrcadlení užitečná technika, při nesprávném, přehnaném nebo neupřímném použití může být považována za manipulativní. Například pokud se někdo zjevně snaží napodobovat každý pohyb a slovo druhého, může to být vnímáno jako nepřírozené nebo dokonce nežádoucí a nepříjemné. Klíčem k úspěšnému zrcadlení je jemnost a autenticita. Zrcadlení by mělo být přirozené, nenucené a zaměřené na skutečnou a upřímnou snahu o porozumění a propojení s druhou osobou.

3.3.6 Praktické tipy pro efektivní použití zrcadlení

- **Pozorování:** Než začnete zrcadlit, pozorně sledujte neverbální i verbální projevy druhé osoby. Jak sedí, jak se hýbe, jakým tónem mluví?
- **Subtilnost:** Nepřehánějte to s napodobováním. Přirozené zrcadlení je nepatrné a jemné.
- **Empatie:** Při zrcadlení byste měli projevovat skutečný zájem o druhou osobu. Vždy je důležité soustředit se na potřeby a pocity druhého, nikoliv jen na mechanické napodobování chování.
- **Cvičení:** Zrcadlení může být jemně začleněno do běžné komunikace. Zkuste si to procvičit s přáteli nebo kolegy, abyste zjistili, jak reagují.

Shrnutí

Princip zrcadlení je komplexní komunikační technika, která spojuje psychologii, biologii a sociální interakce. Pokud je správně použita, tak zlepšuje mezilidské vztahy, podporuje empatii a usnadňuje komunikaci, čímž zvyšuje její úspěšnost. Tím je možno lépe porozumět druhým, posílit jejich důvěru a vytvořit příjemné a efektivní komunikační prostředí.

K zapamatování

- Teorie **transakční analýzy** je založena na předpokladu, že ve všech lidech existují tři stavy bytí. Účelem Transakční analýzy je zjistit, která část člověka – **Rodič, Dospělý, Dítě** – je původcem podnětu a reakce.

- **Asertivní jednání** je technika, která umožňuje zvládat manipulativní chování vůči dané osobě ze strany:
 - jiných lidí;
 - dané osoby (vlastní osoby), tedy zvládání vnitřní manipulační prožívání a myšlení.
- Asertivní vztah k vlastní osobě je nutným předpokladem pro asertivní zvládání situací v interpersonálních vztazích.
- **Princip zrcadlení** představuje komunikační techniku, při které osoba napodobuje neverbální i verbální projevy druhé osoby. Funguje na principu podvědomého pocitu sympatie a důvěry, který vzniká při vědomí, že se protějšek chová podobně.

Σ

Transakční analýza je psychoanalytická metoda, podle které má každý člověk 3 stavy bytí, kdy jedná jako rodič, dospělý nebo dítě. Tato metoda může pomoci manažerovi při rozpoznání vhodného způsobu komunikace s pracovníky, při práci s emocemi zejména v konfliktních situacích a s vlastními postoji k jiným pracovníkům. Pokud se někdo snaží s manažerem manipulovat, nebo je sám manipulován vlastním myšlením a prožíváním, může využít techniky asertivního jednání. Tato technika umožňuje, aby manažer rozhodoval sám za sebe podle vlastního uvážení, nesl za své rozhodnutí zodpovědnost a nenechal se manipulovat ostatními (pasivní jednání) ani naopak sám ne-manipuloval s ostatními (agresivní jednání). K tomu mu může pomoci využívání vlastních asertivních práv, např. právo nenabízet žádné omluvy svého chování, nebo právo změnit svůj názor. Při asertivní komunikaci může využít konkrétní asertivní techniky, například pokažená gramofonová deska nebo otevřené dveře.

?

1. Napište řešení na následující problémové situace – umění říct „ne“:

Situace: „Potřebuji nutně mluvit s vaším šéfem. Jsem tady jen dnes, pak odjíždím. Pomozte mi se k němu dostat.“

Odpověď:

Situace: „Potřeboval bych, abyste posunula termín schůzky o 1 hodinu později, ještě mám něco na vyřízení. Jste šikovná, vy to zvládnete.“

Odpověď:

Situace: „Potřebuji ať je fofrem hotová ta prezentace na příští týden. Potřebuji se na ní připravit.“

Odpověď:

Situace: „Vyplňte mi ten cesták prosím. Vy to budete mít rychleji. Já se v tom neorientuji. Dostanete ode mě něco dobrého.“

Odpověď:

2. Napište příklady vhodného použití asertivních technik ve Vaší praxi:

1. **Pokažená gramofonová deska:**
2. **Otevřené dveře:**
3. **Sebeotevření:**
4. **Volné informace:**
5. **Negativní aserce:**
6. **Negativní dotazování:**
7. **Selektivní ignorování:**
8. **Kompromis:**

3. Kolega po náročné poradě, kde jste uspěl se svým návrhem rozpočtu a on ne, Vám na chodbě řekne: „To jsi teda musel ale pěkně leštit kliky“. Jakou reakci zvolíte dle asertivních technik a proč?



Literatura k tématu:

- [1] POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. Komunikace v praxi. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN: 978-80-87240-53-3.
- [2] MEDZIHORSKÝ, Š. Asertivita. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.
- [3] VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

Kapitola 4

Princip motivace v komunikaci manažera



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat motivaci v komunikaci;
- popsat základní teorie motivace pracovníků;
- vyjmenovat nástroje pro motivaci pracovníků;
- definovat pojem stres v souvislosti s motivací;
- popsat obranné reakce pracovníků ve stresových situacích.



Klíčová slova:

teorie motivace, motivace pracovníků, leadership jako motivační komunikace, stres, druhy stresu, reakce na stresové situace.

Náhled kapitoly

- Čtvrtá kapitola je věnována atraktivní oblasti, kterou je motivace. Jedná se o oblast, která je studenty řešena s velkou oblibou, a která je čím dál více respektována i podnikatelskou praxí, protože manažeři a podnikatelé stále více chápou souvislost mezi správně motivovaným pracovníkem a dvěma důležitými parametry hodnocení práce se zaměstnanci, kterými jsou jejich výkonnost a míra fluktuace.
- Speciální pozornost bude dána pojmu leadership, který hraje v kontextu motivování pracovníků klíčovou roli.

Cíle kapitoly

- Porozumění významu motivace v komunikaci.
- Přisvojení si základů teorie motivace pracovníků.
- Pochopení nástrojů pro motivaci pracovníků.
- Naučení se významu stresu v kontextu motivace.
- Osvojení si poznatků o obranných reakcích pracovníků ve stresových situacích.

Odhad času potřebného ke studiu

- Cca 160 minut.

4.1 Význam motivace

Manažer v rámci pracovních vztahů a řízení výkonů svých pracovníků významně ovlivňuje své okolí. Průběh pracovního výkonu výrazně závisí na tom, jak se dokáží pracovníci na pracovišti domluvit, jaké úsilí vyvinou pro dosažení cílů, s jakými emocemi pracují, jak se jim daří dosahovat zadaných cílů. Soubor hnacích sil v člověku, na který manažer svým jednáním působí, je **motivace** člověka. Nedaří-li se pracovníkům dosahovat cílů nebo jsou podmínky pro zadané úkoly nedosažitelné, přicházejí u pracovníků **stresové reakce**. I se stresovými reakcemi potřebuje manažer na pracovišti pracovat.⁵⁸

⁵⁸ BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007.

Motivace⁵⁹

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace je souhrn faktorů, které ovlivňují pracovníky, aby se nějakým způsobem chovali. Složkami motivace jsou:

- směr;
- úsilí;
- vytrvalost.

Motivování znamená uvádění pracovníků do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, aby se člověk dostal tam, kam chcete.

Typy motivace⁶⁰:

- *Vnitřní*: týkají se kvality pracovního života, mají většinou hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.
- *Vnější*: mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě.

4.2 Motivační komunikace v kontextu Maslowovy teorie potřeb

Teprve ve 40. letech ukázal Abraham Maslow v rámci své teorie potřeb⁶¹, že neexistuje pouze finanční motivace, ale že lidé mají i jiné potřeby zcela odlišné od vlastního ekonomického prospěchu. Ty utřídil do pěti skupin a seřadil ve vzájemné hierarchii. Pracovník je ochoten věnovat se takové činnosti, která povede k uspokojení potřeby, ve které cítí aktuálně nedostatek.

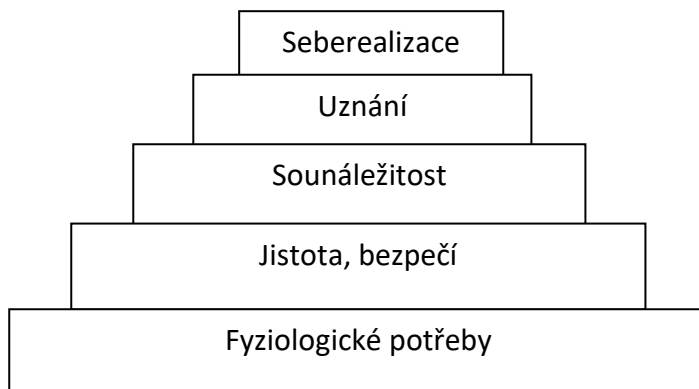
1. Fyziologické potřeby – ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti, jídlo, pití. V pracovním prostředí pracujeme, abychom získali mzdu a mohli si zajistit obživu.
2. Potřeba jistoty a bezpečí – stabilita zaměstnání a výhled do budoucna, bydlení, existenční záležitosti.

⁵⁹ Tamtéž.

⁶⁰ Tamtéž.

⁶¹ Tamtéž.

3. Sociální potřeby: sounáležitost – potřeba spolupráce, přátelství, společenské zařazení.
4. Potřeba uznání – pocit užitečnosti, respektu, dobrá pověst, peníze, prestiž.
5. Potřeba realizovat se – využít vlastní talent a schopnosti, osobní rozvoj, prospěch pro druhé.



Obr. 2 Rozdělení potřeb⁶²:

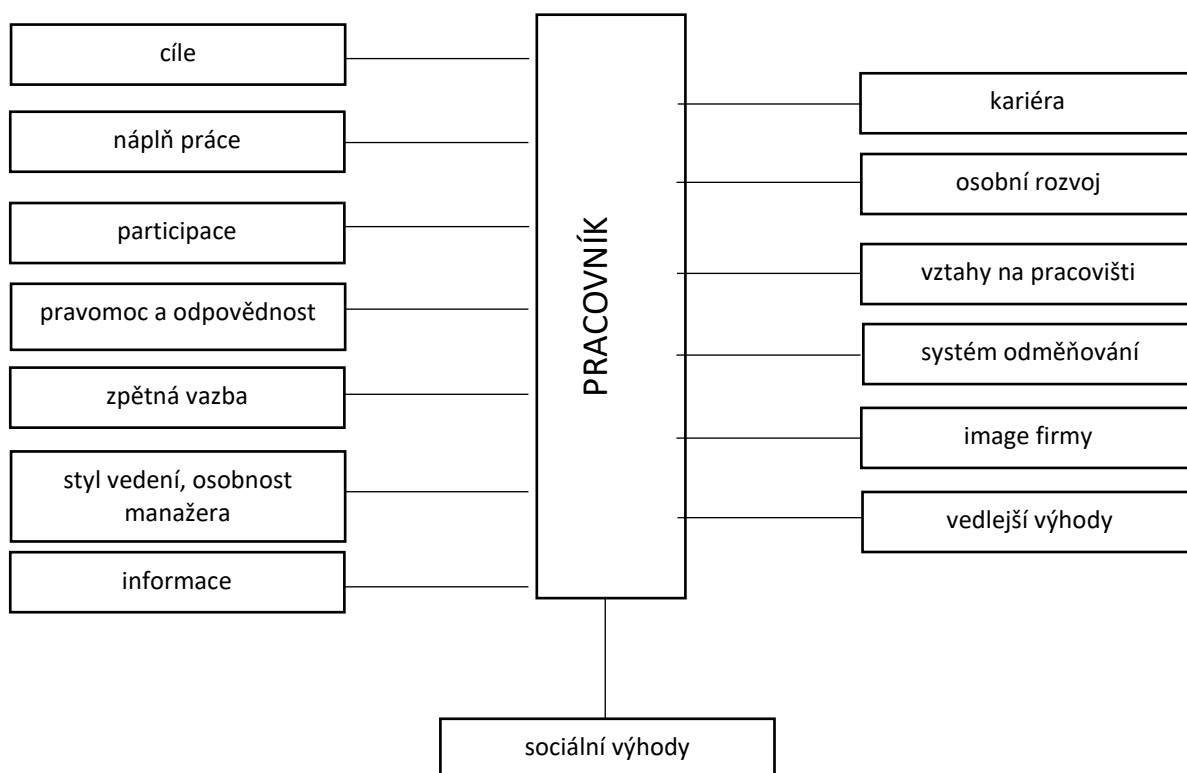
Uvedené potřeby jsou řazeny hierarchicky a mají vzestupnou tendenci. Platí, že aby byla uspokojena jedna potřeba, musí být uspokojena ta předcházející. Motivační účinnost jednotlivých potřeb záleží na mnoha okolnostech:

- vyspělost člověka, inteligence a mentální úroveň;
- charakter práce a její společenská prestiž;
- sociální postavení;
- celková sociální a ekonomická úroveň společnosti.

Khellerová uvádí detailní přehled možností, kterými může manažer motivačně působit na pracovníky⁶³:

⁶² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000.

⁶³ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010.



Obr. 3 Působení manažera na pracovníky

- **Cíle:** vhodně stanovený cíl vzhledem k schopnostem pracovníka, reálný a splnitelný cíl, který bude představovat vnitřní výzvu (podrobněji viz kap. 5).
- **Náplň práce:** zařazení nové formy práce, aby nedocházelo ke stereotypům. Např. job enrichment (obohacení práce o další rozhodovací pravomoci, kontrolu, kompetence), job enlargement (rozšíření okruhu činností), job rotation (střídání práce, kdy pracovník projede různými odděleními firmy, budou schopni lépe se vcítit do pozice kolegů z jiných oddělení).
- **Participace:** zapojení do přijímání rozhodnutí.
- **Pravomoc a odpovědnost:** člověk, který může rozhodovat o určitém řešení, by měl zároveň nést za své rozhodnutí zodpovědnost. Delegování úkolů na pracovníky.
- **Zpětná vazba:** manažer musí komunikovat odezvu na provedený výkon. Zpětná vazba může mít formu: kontrola odvedené práce, ocenění odvedené práce, konstruktivní kritika na odvedenou práci.
- **Styl vedení a osobnost manažera:** autokratický typ manažera striktně zadává úkoly a pravidelně a často kontroluje jejich plnění. Pokud klesne kontrola, klesá i výkon. V takovém případě vážne komunikace, pracovníci mají obavu dát nespokojenost najevo, nebo ji dává najevo velmi silně. Konzultativní typ manažera se před rozhodnutím ptá na názor pracovníků, rozhoduje se po zvážení připomínek. Tímto způsobem se uvolňuje pracovní atmosféra, nicméně je

zapotřebí nepřijímat rady jen vybraných jedinců, to by mohlo vést k nespokojenosti ostatních. Participativní typ umožňuje ostatním pracovníkům podílet se na rozhodování. Často probíhají otevřené a konstruktivní diskuse, kdy se mají možnost všichni vyjádřit. Typ liberální (laissez faire) neovlivňuje chod skupiny, není jasný cíl, nefunguje kontrola a dochází ke konfliktům, které nejsou řešeny a dochází k nespokojenosti pracovníků.

- **Informace:** nedostatek předávaných informací negativně ovlivňuje výkon, informace souvisí i s potřebou jistoty. Pracovníci by měli mít přehled o dění ve firmě. Kvůli zatajování informací a informačním šumům se ve firmě šíří panika, celkově to poté vede k demotivaci pracovníků.
- **Sociální program a vedlejší výhody:** ovlivňují motivaci zprostředkovaně. Mají vliv na spokojenost na pracovišti, snižují fluktuaci, podporují sounáležitost s firmou. Patří se např. flexibilní pracovní doba, kurzy, služební auto, příspěvky na rekreaci, stravování.
- **Kariéra:** pro některé pracovníky je kariérní postup velmi motivující, neplatí to ale pro všechny. Pracovník by ale měl být informován o tom, do jaké míry se s ním počítá a také o pravidlech pro možný postup.
- **Osobní rozvoj:** nemusí vždy souviset s kariérou. Jedná se o proces neustálého zdokonalování, vzdělávání k dosažení seberealizace např. prostřednictvím stáží, zadáváním náročných úkolů.
- **Vztahy na pracovišti:** Přátelské vztahy vytváří příjemnější atmosféru pro plnění úkolů. Manažer by proto měl podporovat i neformální vazby mezi členy týmu, organizovat neformální setkání a využívat je ve prospěch plnění pracovních činností. Pracovníkům ale musí být jasné, že prioritou je plnění cílů. Problémem totiž mohou být až velmi přátelské vztahy „čajové dýchánky“, které nevedou k plnění pracovních cílů.
- **Systém oceňování:** mzda není nejsilnějším způsobem motivace. Pro pracovníky na vyšších pozicích není mzda tak významná, důležitější je spíše náplň práce, možnost seberealizace. Obecně platí, že pracovníci srovnávají svoji mzdu s ostatními, musí mít pocit spravedlnosti. Při ohodnocení za mimořádný výkon by měla být odměna předána co nejdříve. Také se nedoporučuje vyplácet např. 13. plat automaticky, měl by být uveden důvod pro vyplacení. Chybou může být také příliš vysoký plat při nástupu pracovníka, kdy už se nelze s platem posunout výše.
- **Image firmy:** na pracovníky působí i to, jakou má firma pověst v okolí. Pokud například prodává zboží s vysokou kvalitou, poskytuje nadstandardní zákaznický servis, jsou to předpoklady k tomu, aby pracovník chtěl pro takovou firmu sám rád pracovat.

Leadership jako forma motivační komunikace

Pracovat s motivací pracovníků je pro manažery klíčové. Manažer sám cílů nedosáhne. K dosahování cílů potřebuje i ostatní lidi. Aby byl člověk dobrým manažerem, musí lidem rozumět a znát jejich potřeby, být schopen ostatní motivovat k aktivitě. Typ manažera s výraznou schopností motivovat lidi, získat je pro cíle, je leader. Leader působí na vnitřní stimuly člověka, při motivaci pracovníků vychází z jejich potřeb, hodnot a postojů.⁶⁴

Novak doporučuje v motivaci k dosahování cílů postup v následujících krocích, otázkách, které si leader pokládá⁶⁵:

1. Jaká je jedna vybraná věc, kterou chci dosáhnout? Jaký mám cíl?
2. Koho si potřebuji pro cíl získat? Které pracovníky potřebuji přesvědčit o tom, že můj cíl lze dosáhnout?
3. Jak tito pracovníci uvažují?

Novak popisuje následující kroky, kterými leader dosahuje cílů a komunikuje s pracovníky motivovaně⁶⁶:

- Maximalizace využití vlastního potenciálu leadera. Leader potřebuje nejprve dobře poznat sám sebe a sám sebe i motivovat k výkonům. Dokáže-li to u sebe, dokáže to i přenést na ostatní pracovníky. Znamená to:
 - mít vlastní přesvědčení, být sám sebou (model: já jsem v pořádku, oni jsou v pořádku viz kap. 3);
 - poznat, co je ve mně, znát své silné a slabé stránky;
 - vnímat a zohledňovat prostředí, ve kterém se pohybují, např. v práci je nutno přijímat firemní kulturu;
 - pracovat se sebereflexí, tedy žádat o zpětnou vazbu na sebe;
 - umět otevřeně přiznat, že něco neznám, neumím, dát tím jiným lidem prostor se projevit;
 - myslet pozitivně, třeba si i pomáhat samomluvou;
 - vystoupit ze své zóny pohodlí.

⁶⁴ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010.

⁶⁵ NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu. Jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. 2013.

⁶⁶ Tamtéž.

- Přenést maximalizaci svého potenciálu na ostatní, na své okolí, na své podřízené. Znamená to:
 - věřit v potenciál ostatních lidí, nechtít, aby kopírovali, ale aby uspěli svým vlastním osobitým způsobem;
 - pomoci jiným s jejich plánem rozvoje, dávat jim konstruktivní zpětnou vazbu, pojmenovávat, v čem jsou dobří, pomoci pojmenovávat jejich slabiny a současně i hledat způsob jejich kompenzace;
 - vytvořit atmosféru důvěry, tedy prostředí, kde lidé svobodně vyjadřují své názory, je dovoleno nesouhlasit;
 - zajímat se o vědomosti druhých a o jejich pohled na věc.
- Neustále se učit. Znamená to:
 - nedovolit přístup „tohle u nás fungovat nebude“;
 - vyhledávat zdroje informací a lidi, kteří je mají;
 - chtít být lidem příkladem, tím pádem snažit se být stále lepší;
 - naslouchat, vytvořit kulturu kvalitních debat, vítat nadšeně jiné myšlenky;
 - věřit lidem, dávat jim najevo, že na nich záleží, učit se porozumět jejich myšlení.
- Postupovat podle plánu strategie – struktura – kultura. Znamená to:
 - sdělovat pracovníkům své vize, představu budoucnosti vycházející z reality;
 - vyzývat pracovníky, aby se k vašim představám přidali svým pohledem;
 - dávat lidem konkrétní role ve vizích a představách, zapojit je do rozhodování o realizaci;
 - budovat společnou kulturu jednání, být vzorem v budované kultuře, podporovat všechny lidi v týmu stejným způsobem.
- Mít věci stále pod kontrolou. Znamená to:
 - slovně plánovaný cíl musí být přitažlivý pro celý tým, který jej má naplňovat;
 - při překonávání překážek přijímat řešení členů týmu, vyslechnout jejich názory, být připraven je přijmout a připustit, že jsou i lepší;

- průběžně oceňovat pokrok.⁶⁷

Souhrn komunikačních nástrojů leadera⁶⁸:

- iniciativa, schopnost formulovat zajímavé cíle;
- schopnost oslovit svými cíli jiné pracovníky – členy skupiny, formulovat cíle zajímavě;
- vyslovování uznání a porozumění potřebám členů skupiny;
- přijímání jiných názorů, ocenění jiných názorů;
- vytvoření týmové kultury jednáním se všemi členy skupiny;
- sociální citlivost vůči dění ve skupině, reagování na události, pojmenovávání slabých a silných stránek.

Psychické obranné mechanismy, stres⁶⁹

Člověk se v průběhu svého života, v pracovním i osobním životě, dostává do různých situací. Prožívá v nich pocity radosti, zklamání, příjemného napětí i silného tlaku. A právě situace prožívané s pocitem tlaku se ke stresu přímo váží.

Pocity tlaku na člověka mohou vyvolávat stanovené pracovní termíny, náročnost nových úkolů, nepříjemní a neodbytní lidé, pocit odpovědnosti za druhé apod. Existence těchto tlaků je vlastně nepřetržitá. Jedná se o zcela přirozený stav, který doprovází každého člověka. Jsou chvíle, kdy si tlak konkrétních situací člověk uvědomuje, protože na danou situaci myslí. Jsou i situace, kdy si tlak vyvolávající situaci neuvědomuje. Tlak však působí podvědomě.⁷⁰

Stresory působící v pracovním prostředí lze rozdělit do těchto skupin⁷¹:

- a. obecné, které nesouvisí přímo s pracovním výkonem člověka, vycházejí z podmínek dané organizace a člověk sám je nemůže přímo ovlivnit (*organizační uspořádání, legislativní úpravy, uspořádání pracovní doby, zavedené postupy a rituály, systém hodnocení*)
- b. specifické, které vycházejí přímo z podmínek pro pracovní výkon z dané pracovní pozice (*určení pravomocí a odpovědnosti, konflikty s kolegy, informační toky, způsob vedení, nedostatek času*)

⁶⁷ NOVÁK, D. *Získejte lidi na svou stranu. Jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. 2013.

⁶⁸ Tamtéž.

⁶⁹ POKORNÁ, Dana. *Zvládání stresu*. 2002.

⁷⁰ BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007.

⁷¹ POKORNÁ, Dana. *Zvládání stresu*. 2002.

- c. vyplývající z pracovního úkolu (*problémoví obchodní partneři, náročnost úkolů, nedostatek informací, nedostatečné technické vybavení*)
- d. vycházející z vnějšího prostředí, tedy vznikající mimo pracoviště (*rodinné poměry, zdravotní problémy, klimatické podmínky, politická situace*)

V souvislosti s neuspokojením potřeb pracovníků může docházet ke stresu. Stres má různé podoby⁷²:

- a. stres fyzický – jsou to všechny situace, kdy stresové vlivy působí na organismus člověka, na jeho základní biologické funkce (*hlad, pocit zimy, bolesti*).
- b. stres psychický – jsou to všechny situace, kdy člověk cítí pocit ohrožení své osobnosti, své prestiže (*nedostatek času, přílišná odpovědnost, nedůvěra ve vlastní schopnosti*).
- c. stres sociální – jsou to všechny situace, kdy dochází k pocitu ohrožení v mezilidských vztazích (*vstup do nového zaměstnání, pobyt v zahraničí*).

Z hlediska způsobu prožívání stresu lze odlišovat dva základní druhy⁷³:

- a. **pozitivní stres** – všechny situace, které mají pro pracovníka pozitivní význam i dopad. Mnohdy si je vytváří sám, protože mu vnáší do života změnu, vzrušení.
 - váš nadřízený vás pozval na pracovní oběd, kde chce s vámi projednat vaši budoucnost ve společnosti.
 - podařilo se vám úspěšně ukončit náročné obchodní jednání ovlivňující následující rok financování práce vašeho týmu pracovníků.
 - chystáte se převzít ocenění „manažer roku“ ve vaší společnosti od generálního ředitele.
- b. **negativní stres – všechny situace, které pracovník pociťuje jako negativní. Běžně právě tento druh stresu je lidmi považován za jedinou existující podobu stresu.**
 - čeká na vás důležité obchodní jednání, ale máte zpoždění díky dopravní zácpě;
 - nevíte, kde tento měsíc vezmete peníze na povinné splátky;
 - právě jste se intenzivně pohádali se svým nejbližším pracovním kolegou;
 - máte vážné obavy o dodržení termínů klíčové zakázky.

Nejčastěji projevy, které si pracovník prožívající stresovou reakci uvědomuje, jsou emocionální projevy.

⁷² Tamtéž.

⁷³ Tamtéž.

Stres je **náročnou životní situací**. Podobnými náročnými situacemi jsou konflikt = střet názorů, frustrace = nemožnost dosáhnout stanovené cíle, deprivace = trvalý nedostatek něčeho, co pracovník potřebuje. V náročných životních situacích se pracovník chová způsobem, který nepatří k jeho běžným modelům chování. Jsou to jakési automaticky se spouštějící obranné mechanismy, které mu pomáhají vyrovnávat se s přílišnou zátěží situace. Některé z obranných reakcí lidé používají i v běžných situacích:⁷⁴

- a) výběrové vnímání – pracovník si všímá toho, čeho chce. V určitých situacích neregistruje to, co je mu za daných podmínek nepříjemné, naopak všímá si toho, čeho chce (dosáhli jste setkání s člověkem, na kterém vám velmi záleží, a v průběhu rozhovoru přeslýcháte všechny náarážky na to, že se partnerovi schůzka nehodí, že přišel vlastně z donucení).
- b) racionalizace – v situaci, kterou pracovník nezvládá podle svých představ, hledá logická zdůvodnění pro svou situaci, která nejsou pravdivá, ale mají před okolím zdůvodnit vlastní neúspěch či selhání (podcenil jste časovou náročnost zadaného úkolu a při rozhovoru s nadřízeným si vymyslíte nemoc partnera a nutnost pečovat o děti, ztrátu dat v počítači apod.).
- c) projekce – situace, kdy pracovník druhému člověku připisuje negativní vlastnosti, motivy, názory podle vlastní představy a tím se zbavuje jeho přízně nebo náklonnosti k němu (potřebujete ukončit pracovní vztah s dlouhodobým spolupracovníkem, který pro vás byl zárukou kvality pracovních výsledků, mrzí vás, že se rozhodl odejít, a tak mu na základě některých situací, které jste spolu prožili, přisoudíte negativní vlastnosti a přesvědčíte se tak sám sebe, že vás vlastně nemrzí, že odchází)
- d) identifikace – je situace, kdy pracovník vybírá ze svého okolí za svůj vzor jinou osobu a ztotožňuje se s jeho názory a motivy. Někdy dochází až k nekritickému ztotožnění (začnete přebírat způsoby jednání svého kolegy, dokonce i v týmu svých podřízených začnete uplatňovat to, co jste pozoroval u kolegy).
- e) kompenzace – pracovník své selhání nebo nedostatečnost v jedné oblasti nahrazuje posílením jiné oblasti, ve které je úspěšný (neumíte dobře zpracovávat kvantitativní data do závěrečné zprávy, a tak se raději věnujete textové části zprávy, abyste si potvrdil, že jste v něčem dobrý).
- f) opačné reagování – v některých situacích přijímá pracovník pro sebe obtížně akceptovatelnou osobu nebo jev ve svém chování opačnými projevy (nemůže se vyhnout na pracovní návštěvě setkání s osobou, kterou nemáte v oblibě, a tak jste po celou dobu návštěvy k této osobě až příliš žoviální).

⁷⁴ BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007.

- g) regrese – pracovník se v jisté situaci začne chovat způsobem neúměrným jeho věku (po poradě, kde jste byl důrazně kritizován za špatný výkon, začnete od kolegů vyžadovat až přílišnou péči, pozornost a litování).
- h) agrese – pracovník zaútočí na objekt nebo předmět, který ztělesňuje jeho neúspěch nebo překážku v cestě za úspěchem (dokončujete projektovou práci na počítači, máte velmi málo času a počítač provede chybnou operaci. Vzteký bouchnete do klávesnice nebo do něčeho kopnete).

Obranné psychické mechanismy jsou jakési „podvědomé hry“ a člověk je používá podle vlastní osvědčené zkušenosti, např. z dětství. Člověk si je postupně fixuje, není-li v jejich používání korigován. Jsou přiměřené v případě, že dovedou zbavit úzkosti a nastolit ztracenou rovnováhu psychickou i fyzickou a neovlivňují negativně okolí. Škodlivé a nepříznivé jsou v situaci, kdy vedou ke zvýšenému napětí a narušení vnitřní rovnováhy nebo mezilidských vztahů⁷⁵.

Člověk má k dispozici dva způsoby postupů – strategií, kterými může reálně zvládat své těžkosti. Jedna strategie je jakékoliv chování obsahující akční přístup, potřebu udělat cokoli, hlavně nezůstat v nečinnosti. Druhá strategie je odevzdaná, kdy se pracovník nesnaží situaci ovládnout, ale nechává vládnout sebou.

Zde je přehled základních přístupů aktivní a pasivní strategie:⁷⁶

ČINNOST	EMOCE
A. aktivní strategie	
1) zvyšování informovanosti, posilování vlastních zdrojů síly a energie	Pohyb v dimenzi, snižování a zvyšování neklidu
2) útok zaměřený na snížení míry škodlivosti stresu	Zlost a vztek
3) útok zaměřený na likvidaci stresoru	Zlost a vztek
4) útěk z místa rizika	Obavy a strach
B. pasivní strategie	
1) nečinnost	apatie
2) vyčkávání	úzkost
3) obrana	obavy a strach
4) odevzdanost do rukou osudu	Rezignace – vzdání se, smutek

⁷⁵ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2009. s. 189.

⁷⁶ HONZÁK, R. *Strach, tréma a úzkost a jak je zvládnout*. 1995.

K dovednostem manažera patří i zvládání stresu na pracovišti. Motivační působen manažera, jeho komunikační dovednosti jsou hlavními nástroji pro předcházení stresu i zvládání probíhajícího stresu.

K zapamatování:

- **Motivace** je souhrn faktorů, které ovlivňují pracovníky, aby se chovali nějakým způsobem.
- V rámci **Maslowovy teorie potřeb** se jasně prokazuje, že pracovníci mají i nefinanční motiv. Nefinanční potřeby jsou v Maslowově teorii potřeb utříděny do pěti skupin a seřazeny ve vzájemné hierarchii.
- Uspokojení jedné úrovně (skupiny) potřeb vytváří potřebu z vyšší úrovně (potřeba není počítána, pokud není uspokojena potřeba z nižší úrovně).

Σ

Manažer může využívat efektivní komunikaci k motivaci pracovníků k vyšším výkonům. Motivace pracovníků nespočívá pouze ve zvyšování finanční odměny za odvedenou práci, která by zajistila uspokojení jejich potřeb. Pracovníky lze motivovat také například správně stanovenými cíli, zajímavou náplní práce, zpětnou vazbou na odvedenou práci, zapojováním do rozhodování. Pokud jsou ale stanovené cíle a zadané úkoly pro pracovníky příliš náročné a nedosažitelné, dochází ke stresovým situacím, na které pracovníci reagují obrannými mechanismy a strategiemi. Z tohoto důvodu musí manažer umět využívat nejen nástroje motivace, ale také metody zvládání stresu u pracovníků.

?

1. Jaká je jedna vybraná věc, kterou chcete ve své práci dosáhnout? Jaký máte cíl?
Musí to být tzv. velká změna, ne jednoduchý denní úkon:
 - a. Cíl:
 - b. Změny, výstupy, které splnění cíle budou následovat:
 - c. oho si potřebuji pro cíl získat? Jaké lidi potřebuji přesvědčit o tom, že můj cíl lze dosáhnout?
 - d. Jak tito lidé uvažují?
2. Co všechno ovlivňujete u svých zaměstnanců vaším osobním způsobem vedení lidí?
3. Ovlivňujete všechny potřeby svých zaměstnanců? Pyramida potřeb/hodnot zaměstnanců vám pomůže to zjistit:
 - Seberealizace:
 - Uznání:

- Sounáležitost:
- Jistota, bezpečí:
- Fyziologické:



Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- [3] HONZÁK, R. *Strach, tréma a úzkost a jak je zvládnout*. Medica. Praha. 1995. ISBN 80-85800-05-5
- [4] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [5] NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu: jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. Praha: Dobrovský, 2013. ISBN 978-80-7306-543-0.
- [6] POKORNÁ, Dana. *Zvládání stresu*. Studijní text. Olomouc: Škola manažerského rozvoje, 2002.
- [7] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

Kapitola 5

Cíle



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat význam správného stanovení cílů pro organizaci;
- určit pravidla pro správně stanovený cíl;
- přiřadit cílům priority na základě naléhavosti a důležitosti;
- vymezit postup a roli manažera a pracovníka při zadávání úkolů;
- popsat význam delegování úkolů a definovat jeho přínosy.



Klíčová slova:

formulace cílů, SMART, Paretovo pravidlo, stanovení priorit, úkolování, delegování.

Náhled kapitoly

- Další kapitola, v pořadí již pátá, bude řešit aspekty manažerské činnosti související s cíli. Předmětem jejího zájmu tedy budou záležitosti jako formulování cílů, stanovování priorit, **přeformulování cílů**, **sdělování cílů**, zadávání a přijímání úkolů, technika delegování a **principy podávání a přijímání zpětné vazby**.

Cíle kapitoly

- Přisvojení si základů významu správného stanovení cílů pro organizaci.
- Získání znalostí o pravidlech pro správné stanovování cíle.
- Rozpoznání priorit cílů na základě významnosti.
- Osvojení si poznatků o rolích manažera a pracovníka při zadávání úkolů.
- Naučení se významu delegování úkolů.

Odhad času potřebného ke studiu

- Cca 130 minut.

5.1 Formulování cílů

*Cíle definují to, co se očekává, že organizace, funkční útvary, oddělení, týmy a jednotliví pracovníci splní.*⁷⁷

Formulování cílů je součástí plánování a jedná se o základní manažerský nástroj řízení. Umění vidět cíle, umění formulovat cíle, umění přenášet cíle na pracovníky, umění třídit cíle, umění plnit cíle a dosahovat žádaných výsledků si žádá od manažera nejen zkušenosti, ale i znalosti, jak správně postupovat. Manažer pracuje s cíli jako s klíčovým nástrojem ve vedení lidí. Umění správně určit cíle, vhodně je formulovat a správně komunikovat, je klíčem k úspěchu jeho samotného, celého pracoviště a celé organizace. Cíle jsou pro organizace důležité z několika důvodů⁷⁸:

⁷⁷ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 2008, s. 55.

⁷⁸ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

Pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí.

Organizace potřebují zdůvodnit svou existenci v očích pracovníků, veřejnosti, zákazníků. Svými cíli mohou přilákat lidi, kteří se s jejich cíli identifikují.

Cíle pomáhají koordinovat rozhodnutí.

Cíle obracejí pozornost zaměstnanců k žádoucím standardům chování a jednání. Mohou redukovat konflikty při rozhodování. Pokud jsou všichni seznámeni s cíli, chápou lépe i dílčí rozhodnutí.

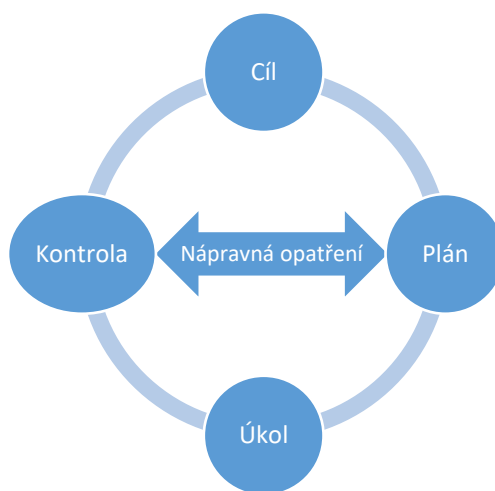
Cíle stanovují kritéria pro hodnocení výkonu organizace.

Bez cílů nemůže organizace hodnotit svoji úspěšnost. Až porovnáním dosaženého stavu s předem naplánovaným cílem mohu usoudit efektivitu v daném období.

Cíle jsou konkrétnější než vize.

Více motivačně působí jasně definované vize. Efektivita osobní i organizační do značné míry souvisí s jasností formulovaných konkrétních cílů.

Při formulaci cílů je důležité, aby byly jasně stanoveny priority, byl naplánován termín pro splnění, byly jednoznačně definovány a aby bylo jasně stanoveno, jakým způsobem bude probíhat měření plnění cílů a návaznost na další cíle organizace. Plnění naplánovaných cílů je zapotřebí kontrolovat, tedy porovnávat odchylky mezi skutečností a plánem⁷⁹.



Obr. 4 Základní koncept řízení⁸⁰

⁷⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

⁸⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001, s. 96.

Jednotlivé fáze při řízení⁸¹:

1. Cíl: určit priority cíle, časový rámec, formulace cíle z hlediska obsahu, stanovení měřítek a návaznosti na ostatní cíle.
2. Plán: stanovení nejvhodnějšího postupu, strategie pro splnění cíle.
3. Zdroje: určení a zajištění potřebných zdrojů ke splnění cíle: lidé, materiál, energie, finance.
4. Úkoly: správné zadání úkolu lidem spočívá ve správném přidělení pravomocí a odpovědností pracovníkům, aby mohli úkol splnit, ale aby byli také motivováni ke splnění úkolu.

Správně stanovený cíl je⁸²:

- Konzistentní: v souladu s hodnotami organizace;
- Přesný: jasně a dobře definovaný;
- Podnětný: stimuluje k dosahování vysokých standardů;
- Měřitelný: lze je kvalitativně nebo kvantitativně změřit;
- Dosažitelný: pracovník má pro splnění dostatečné zkušenosti, znalosti, zdroje;
- Dohodnutý: pracovník musí převzít cíl a brát ho za svůj, nemá mu být vnucen;
- Termínovaný: dosažitelný ve stanoveném čase;
- Orientovaný na týmovou práci: klade důraz jak na týmovou, tak na individuální práci.

Pravidlo SMART

Samotná formulace cíle bude úplná při použití tzv. pravidla SMART. Tento výraz je zkratkou následujících slov, vyjadřujících vlastnosti – součásti dobře stanoveného cíle⁸³:

- **S** PECIFIC = specifický (v množství, kvalitě a čase),
- **M** EASURABLE = měřitelný (má jednotku měření),
- **A** GREED = akceptovaný (podřízení s ním souhlasí),
- **R** EALISTIC = reálný (musí být dosažitelný)
- **T** RACKABLE = sledovatelný, termínovaný (je možno sledovat jeho postupné plnění).

⁸¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

⁸² ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 2008, s. 55.

⁸³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

5.2 Stanovování priorit

Stanovených cílů je vždy více⁸⁴. Je nezbytné umět je seřadit dle důležitosti, tedy umět stanovit mezi cíli priority. Určení priorit v zásadě znamená efektivní uspořádání postupů a způsobů plnění určených cílů do časové posloupnosti. Musí být určováno, které z úkolů jsou nejvýznamnější a které mohou počkat. Stanovování priorit nejen sobě, ale vedení k tomuto umění ostatní pracovníky je jednou z nejčastějších úloh manažera na pracovišti.

Známé **Paretovo pravidlo** lze uplatnit i v této situaci. Je to velice často využívaná, nepříliš komplikovaná kvantitativní technika využívaná v managementu (**20 % vynaloženého úsilí přináší 80 % výsledků**). Stačí určit těch 20 % úkolů, které nám přinesou oněch 80 % výsledků⁸⁵.

Pravděpodobně nejrozšířenějším způsobem stanovování priorit a také velmi dobře komunikovatelným je pomůcka, kterou rozpracoval americký generál a prezident Dwight D. Eisenhower – říká se jí Eisenhowerův princip a jejím základem je **stanovení priorit dle jejich naléhavosti a důležitosti**. Je to vhodná pomůcka pro rychlé rozhodování každého manažera i zaměstnance a stojí za to se s ní naučit pracovat⁸⁶:

Tab. 5 Stanovení priorit, pořadí naléhavosti⁸⁷

	NALÉHAVÉ	NENALÉHAVÉ
Důležité	Krize Neodkladné úkoly Termínované úkoly I.	Prevence Rozvíjení vztahů Poznávání nových příležitostí II. Plánování, odpočinek
Nedůležité	Některé návštěvy Některá pošta a hlášení Blížící se neodkladné Záležitosti III. Oblíbené činnosti	Triviální záležitosti Některá pošta Některé telef. hovory Příjemné činnosti IV.

⁸⁴ Pokud není pojednáváno o strategickém cíli.

⁸⁵ CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2007.

⁸⁶ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

⁸⁷ Tamtéž.

- i. **vysoce naléhavé a důležité:** Tyto úkoly je nutné vyřídit osobně a ihned. Tyto úkoly jsou často spojeny se samotným smyslem existence pracovní pozice.
- ii. **důležité, ale méně naléhavé:** Tyto úkoly mohou počkat. Aby se z nich budoucně nestaly problémy, je nezbytné jejich splnění termínovat. Manažer si může rozmyslet, zda lze některé z nich delegovat.
- iii. **naléhavé, ale méně důležité:** Tyto úkoly by měly být pokud možno delegovány. Pokud je nezbytné je vyřídit sami, nemělo by jim být věnováno více času, než je nezbytně nutné.
- iv. **málo důležité i málo naléhavé:** Jedná o úkoly, kterými není důvod se vůbec zabývat, a měly by být součástí práce někoho jiného.

Naléhavé záležitosti vyžadují od pracovníků reakci. Důležité záležitosti, které nejsou naléhavé, zase vyžadují akci - iniciativu, proaktivitu. Pracovníci se musí naučit jednat, aby využili příležitosti, aby dali věci do pohybu. Kvadrant I. má snahu se zvětšovat. Někteří pracovníci jsou denně doslova ubíjeni problémy. Jejich úlevou je útěk k nedůležitým a nenaléhavým činnostem kvadrantu IV. Tam přichází nezbytná role manažera. Skutečně výkonní lidé se vyhýbají kvadrantu III a IV, protože bez ohledu na naléhavost, jsou tyto činnosti nedůležité. Zmenšují také svůj kvadrant I a většinu času tráví v kvadrantu II. Opět je na manažerovi tuto tendenci rozkrýt u svých pracovníků a naučit je pracovat podle priorit. Někteří pracovníci v tomto ohledu potřebují neustálou kontrolu.⁸⁸

5.3 Přeformulování cílů

Výše v podkapitole 5.1 bylo mimo jiné uvedeno, že umění správného určení a vhodné formulace cíle je klíčem k úspěchu manažera, celého pracoviště a celé organizace. Co když se ale časem (dříve nebo později) ukáže, že byl cíl (nebo cíle) stanoven a formulován nevhodně? V takovéto chvíli nastupuje jeden z prvků změnového řízení, kterým je přeformulování cílů.

Přeformulování cílů představuje hlubší proces strategického řízení, který se provádí nejen kvůli změnám okolního prostředí, ale také kvůli získání nových poznatků o možnostech organizace či jednotlivce. Tento proces může být důsledkem:

1. Externích faktorů (změny na trhu, regulační změny, nové technologie);
2. Interních faktorů (nedostatek zdrojů, změna priorit, organizační problémy);
3. Vyhodnocení dosavadních výsledků (cíle byly příliš ambiciózní nebo naopak nedostatečné).

⁸⁸ Tamtéž.

Přeformulování umožňuje přizpůsobit se novým výzvám a zajistit efektivitu strategií. V případě, že se přeformulování týká strategického cíle, jedná se o přizpůsobení strategie organizace, aby byla tato strategie více v souladu s realitou a novými požadavky.

Podrobnější fáze přeformulování⁸⁹:

1. **Reflexe a diagnóza:** Analyzování toho, proč cíle nefungují – může jít o chybně nastavené parametry, nedostatečné zdroje, změnu vnějších podmínek nebo nerealistická očekávání. Důležitou součástí je také evaluace současného stavu a analýza dat a zpětné vazby.
2. **Redefinování očekávání:** Tento krok zahrnuje redefinici nejen samotných cílů, ale i očekávání od zdrojů (čas, peníze, lidské zdroje), přičemž je kladen důraz na konkrétnost (SMART – specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené cíle).
3. **Komunikace a zapojení:** Jakmile jsou nové cíle přeformulovány, musí být jasné komunikovány všem zúčastněným stranám – týmy, které na nich pracují, potřebují mít jasné instrukce a pochopit důvody, proč došlo ke změně. Klíčová je také zpětná vazba od těch, kteří cíle realizují.
4. **Monitorování a flexibilita:** Přeformulování cílů není konečným krokem. Následuje průběžné monitorování jejich dosažitelnosti a adaptace podle vývoje situace. Flexibilita při změnách cílů je nutná pro úspěšné řízení projektů v dynamickém prostředí.

Přeformulování cílů je tedy klíčovým nástrojem pro organizace, které se chtějí udržet konkurenceschopné, a pro jednotlivce, kteří se chtějí neustále zlepšovat a adaptovat na změny.

5.4 Sdělování cílů

Dalším pojmem, který musí být v této kapitole vymezen, je sdělování cílů. Vzhledem k charakteru tohoto předmětu, jehož hlavním účelem je zvýšení povědomí studentů o komunikačních dovednostech, je problematika sdělování cílů klíčová.

Sdělování cílů je klíčový proces v rámci organizací, který zahrnuje jasné a efektivní komunikování zamýšlených cílů a úkolů všem zainteresovaným stranám. Sdělování cílů se týká procesu, kdy organizace nebo jednotlivci formulují a komunikují, co chtějí dosáhnout, jakými prostředky a v jakém

⁸⁹ Zde uvedené fáze přeformulování cíle jsou uvedeny v obecné rovině. Konkrétní podoba přeformulování odpovídá konkrétní povaze řešeného problému a konkrétní organizaci, případně týmu, ve které k tomuto přeformulování dochází.

časovém rámci. Tento proces zajišťuje, že všichni zaměstnanci, týmy nebo účastníci mají společné porozumění cílům, což je zásadní pro efektivní spolupráci a dosažení úspěchu.

Zde jsou uvedeny klíčové aspekty sdělování cílů, které korespondují s principy uvedenými v ostatních podkapitolách této problematiky, mimo jiné s pravidlem SMART:

1. **Jasnost:** Cíle by měly být formulovány jasně a srozumitelně, aby nebyly interpretovány různě. Například místo "zvýšit prodeje" by měl být cíl specifikován jako "zvýšit prodeje o 10 % v následujících šesti měsících."
2. **Motivace:** Sdělování cílů by mělo také obsahovat důvody, proč jsou cíle důležité, což může motivovat tým k jejich dosažení. Měly by být propojeny s vizí organizace a osobními cíli jednotlivců.
3. **Zpětná vazba:** Efektivní sdělování zahrnuje i mechanismy pro zpětnou vazbu, kde se účastníci mohou ptát na nejasnosti nebo navrhnout úpravy. To podporuje otevřenou komunikaci a spolupráci.
4. **Sledování a vyhodnocení:** Cíle by měly být pravidelně monitorovány a vyhodnocovány, aby se zajistilo, že se na ně nezapomíná a že tým směřuje správným směrem.
5. **Přizpůsobení:** Pokud dojde ke změnám v okolnostech (např. nové tržní podmínky), je důležité cíle znovu komunikovat a případně je přeformulovat, viz podkapitola 5.3.

Sdělování cílů je tedy základním kamenem úspěšného týmového a organizačního fungování. Efektivní komunikace pomáhá udržovat všechny zainteresované strany na stejné „vlně“, což zvyšuje šance na úspěšné dosažení cílů.

5.5 Zadávání a přijímání úkolu

Úkolování je elementární činností manažera. Manažer je plně odpovědný za formulaci úkolů a za výstupy úkolů prováděných pracovníky. V úkolování manažer předává cíl, postup i podobu výstupu pracovníkovi. Pracovník je vykonavatelem zadaného úkolu tak, jak mu byl úkol předán. Úkolování je pro manažera komfortní v tom, že si uchovává přehled o veškerém dění na pracovišti, umožňuje mu rychlou a jednoduchou kontrolu, udržuje si plné porozumění všem činnostem realizovaným úkolovanými pracovníky.⁹⁰

⁹⁰ Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

Manažer může umožnit úkolovanému pracovníkovi jistou míru volnosti v rozhodování o postupu a výstupu, obzvlášť na základě předcházející zkušenosti s pracovníkem. Pracovník se úkolováním učí hlavně rutinním úkonům, rozvíjí své dovednosti, a to zvláště v nástupním období.

Postup při úkolování⁹¹⁹²:

- 1. Úvod** – důvod úkolování, souvislost s pracovním zařazením, význam úkolu pro organizaci, pro pracovníka;
- 2. Zjištění aktuálního stavu** – v krátké diskusi rekapitulovat zadané realizované úkoly, dát tak na vědomí, že zná rozsah práce úkolovaného, nebo si jej vzájemně upřesnit;
- 3. Zadání úkolu** – formulace cíle úkolu, stanovení postupu plnění úkolu (direktivně nebo v diskusi se zaměstnancem), dohoda o formě podpory a spolupráce nadřízeného se zaměstnancem;
- 4. Ověření pochopení úkolu;**
- 5. Závěr** – zápis úkolu s termíny kontroly a vyhotovení – po vzájemné dohodě, kdo jej provede (vhodná je standardizovaná podoba).

Role manažera při úkolování⁹³:

- udržovat si přehled o pracovní vytíženosti pracovníka;
- monitorovat aktuální problémy s plněním zadaných úkolů;
- zajišťovat materiální a technické podmínky pro plnění úkolů;
- všímat si projevovaných dovedností pracovníka;
- průběžně usměrňovat přístup a výkony pracovníka svým mentoringem;
- správně formulovat zadaný úkol, cíl;
- zajistit záznam o zadaném úkolu, průběhu plnění, termínu splnění a podobě výstupu;
- monitorovat, zda a jak pracovník úkol pochopil.

Role pracovníka při plnění úkolu⁹⁴:

- poskytovat pravdivé věcné informace o plnění úkolů;

⁹¹ Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

⁹² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000.

⁹³ Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

⁹⁴ Tamtéž.

- klást upřesňovací otázky a zajišťovat pochopení úkolu;
- dělat si vlastní záznam z průběhu úkolování.

5.6 Delegování

S procesem stanovování cílů a jejich předávání podřízeným pracovníkům je spojen i pojem delegování. Delegování je rozhodující dovedností pro kohokoliv, kdo je odpovědný za úkoly prováděné ve spolupráci s ostatními, kdo rozvíjí své pracovníky, buduje výkonné pracoviště, stabilizuje kvalitní pracovníky, vytváří prostor pro strategický rozvoj celého pracoviště nebo organizace. Delegování nabízí zřejmé výhody. Delegování vyžaduje odvahu. Vyžaduje důvěru v sebe i v ostatní, v jejich kompetentnost a schopnost učit se.⁹⁵

Delegování znamená, že manažer přidělí úkol spolu s příslušnou odpovědností a pravomocí zaměstnanci tak, že od té chvíle do úkolu manažer není přímo zapojen. Nicméně úkol zůstává v oblasti odpovědností manažera. Manažer se proto nemůže vyhnout konečné odpovědnosti za jakýkoliv nedostatek v kvalitě způsobený zaměstnancem.⁹⁶

Efektivní delegování může pro zaměstnance, pro manažery a organizaci vést k různým žádoucím efektům⁹⁷:

- zvýšená kompetentnost pracovníka, výkon na vyšší úrovni jeho schopností;
- obohacení práce, pocit spokojenosti z pracovního zařazení;
- větší výkonnost díky vnitřní motivaci pracovníka;
- vyšší stupeň kvality, lepší přehled a kontrola, lepší a rychlejší rozhodnutí pracovníka při výkonu delegované činnosti;
- méně stresu.

Co je pro správné delegování důležité⁹⁸:

- výběr vhodných pracovních úkolů, které mají být delegovány;
- určení vhodného pracovníka pro plnění delegovaných úkolů;

⁹⁵ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

⁹⁶ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 2008.

⁹⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000.

⁹⁸ Tamtéž.

- charakteristika pracovního úkolu určeného k delegování;
- provedení plánu delegování;
- předpoklad pozitivních výsledků delegování pracovních úkolů a povinností;
- příprava pracovníků na jiný způsob práce ještě před samotným delegováním.

Rady pro manažery, pokud se rozhodnou delegovat nějaký pracovní úkol⁹⁹:

- Nebrat jej zpět, není-li to bezpodmínečně nutné. Podobný postup by mohl způsobit pokles pracovní morálky ostatních spolupracovníků, kteří se upřímně snaží.
- Občasná kontrola, jak spolupracovníci plní daný úkol. Ujistění se, že ti se naučili všemu, co je zapotřebí.¹⁰⁰
- Zainteresování spolupracovníků na vytyčování pracovních úkolů. Pro pracovníky bude mnohem snazší plnit cíle, které sami pomáhají stanovit.
- Vysvětlení, jak příslušné úkoly a úsilí zaměstnanců odpovídají záměrům organizace jako celku. Je mnohem snazší motivovat spolupracovníky, kteří vidí výsledky své práce a jejich dopad na ostatní, než ty, kteří pouze vidí daný úkol a nechápou jeho širší rámec.

K zapamatování:

- *V souvislosti s cílem je nutné:*
 - jej **vidět**;
 - *správně a vhodně* **formulovat**;
 - *umět* **přenášet** na pracovníky;
 - *správně* **třídit**;
 - **plnit**, a tím dosahovat žádaných výsledků.
- *Od manažera jsou v souvislosti s veškerými výše uvedenými činnostmi vyžadovány **zkušenosti a znalosti**.*

⁹⁹ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

¹⁰⁰ Ne vnucování myšlenek, ale umožnění hledání řešení problémů spojených s daným úkolem ze strany samotných pracovníků.

- **Formulace cíle**, jakožto prvotní fáze procesu práce s cílem, je úplná při použití tzv. **pravidla SMART**.
- Manažer musí být schopen **seřazovat cíle dle významnosti**. Musí umět stanovovat priority nejen on sám, ale vést k tomuto umění ostatní pracovníky.
- **Přeformulování cílů** je proces, kdy organizace nebo jednotlivec přehodnotí a upraví své stávající cíle na základě změněných podmínek, výsledků nebo priorit.
- Zásadním procesem v kontextu cíle je **sdělování cíle**. Jedná se o aktivitu zahrnující jasné a efektivní komunikování zamýšlených cílů všem zainteresovaným stranám. Jde tedy o formulaci a komunikaci, čeho má být dosaženo, jakými prostředky a v jakém časovém rámci.
- Nezbytnou součástí práce manažera související s jeho funkcí je **delegování**. To nemá náhodný charakter, ale systematický přístup vyžadující respektování jasných pravidel, mimo jiné předávání odpovědnosti a pravomocí.



Formulování cílů je jedním ze základních manažerských nástrojů řízení. Pouze správně formulované cíle (např. podle pravidla SMART) mohou vést k dosažení žádoucích výsledků. Při stanovování a plnění cílů je důležité cíl jednoznačně definovat, rozlišovat priority na základě důležitosti a naléhavosti, mít určený termín splnění a také průběžně vyhodnocovat a porovnávat úspěšnost plnění stanoveného cíle s reálným stavem. Stejně tak manažer využívá úkolů k vedení a rozvoji pracovníků. Prostřednictvím zadávání úkolů manažer získává přehled o vytíženosti pracovníků, monitoruje aktuální problémy, zjišťuje dovednosti pracovníků. Zároveň musí zajistit potřebné materiální zajištění pro splnění úkolu, ověřovat, zda byl úkol správně pochopen a také průběžně vyhodnocovat jeho plnění. Některé vlastní úkoly může manažer delegovat na jiné pracovníky a zvyšovat tak jejich kompetenci, obohacovat jejich práci, motivovat je. Manažer tak získá více prostoru pro jiné úkoly.



1. Určování osobních priorit

- Popište si cíle pozice, kterou zastáváte:
- Jmenujte dílčí cíle, kterých byste chtěl / měl na pozici dosáhnout:
- Co vás zdržuje v tom, abyste dosáhl dílčích cílů?

Priority v pracovních úkolech:

- vysoce naléhavé a důležité
- důležité, ale méně naléhavé
- naléhavé, ale méně důležité
- málo důležité i málo naléhavé

2. Formulace rozvojových cílů**Přeformulujte následující cíle**

- Zlepšit komunikaci. Termín: průběžně
- Zintenzivnit práci s klíčovými zákazníky. Termín: do konce roku
- Najít si vzdělávání v oblasti marketingu. Termín: do 10/10
- Posílit loajalitu s firmou tak, aby byl dobrým příkladem svým podřízeným. Termín: ihned
- Zvýšit produktivitu prodeje ze 4 návštěv na 8 návštěv denně. Využívat rady zkušenějších kolegů. Termín: postupně

3. Z řešení úkolu č. 1 vyberte jednu prioritu zařazenou jako naléhavou ale méně důležitou a připravte si plán delegování této priority.**Literatura k tématu:**

- [1] ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- [4] CAUNT, J. Time management: jak hospodařit s časem. 2. vyd. Brno: Computer Press, c2007. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 978-80-251-1538-1.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Manažerské dovednosti. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [6] Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

Kapitola 6

Jednání a vyjednávání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat jednání a vyjednávání;
- popsat základní postup pro vyjednávání;
- popsat možnosti pro podpoření vlastní pozice při vyjednávání;
- určit komunikační dovednosti a techniky pro vyjednávání.



Klíčová slova:

jednání, vyjednávání, fáze vyjednávání, taktiky při vyjednávání, zvládání námitek, zásady konstruktivního vyjednávání, umění říkat „ne“.

Náhled kapitoly

- Právě zahájená kapitola je zaměřena na jev, který má přímou souvislost s hodnocením úspěchu manažerské práce, tedy na aspekty jednání a vyjednávání. Z podstaty probírané oblasti je tato kapitola nejčastěji vnímána ve smyslu jednání a vyjednávání se zákazníkem. Zde je i hodnocení úspěchu této činnosti nejpřímější, protože ukazatele jako množství ujednaných dohod nebo vývoj obratu jsou relativně jednoznačně měřitelné veličiny. Je ale zapotřebí poukázat na skutečnost, že jednání a vyjednávání se týká i vztahu se zaměstnanci. Šestá kapitola tedy bude řešit fenomén jednání a vyjednávání obecně, jak v kontextu zákazníků, tak ve vztahu k zaměstnancům.

Cíle kapitoly

- Naučení se podstaty jednání a vyjednávání.
- Pochopení základního postupu pro vyjednávání.
- Osvojení si poznatků o možnostech pro podpoření vlastní pozice při vyjednávání.
- Přisvojení si komunikačních dovedností a technik pro vyjednávání.

Odhad času potřebného ke studiu

- Cca 180 minut.

6.1 Podstata jednání a vyjednávání

Jednání a vyjednávání je považováno za vyšší stupeň manažerské komunikace. Při jednáních a vyjednávání většinou člověk nezastupuje pouze svoje individuální zájmy, ale zastupuje zájmy vlastní nebo cizí organizace, týmu. Manažer pro dosažení stanoveného cíle využívá své dovednosti ovlivňování, motivace, cíleně využívá své verbální i neverbální projevy, ale i etické zásady, odborné znalosti, psychologii. Jedná se tedy o vysoký stupeň využívání komunikačních dovedností.¹⁰¹

¹⁰¹ DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. 2012.

Charakteristické rysy vyjednávání^{102, 103}:

- má předem stanovený cíl, stanovené priority, postupuje podle zvolené strategie;
- je to „hra“ s nejasným vítězem, má tedy svá pravidla jako každá hra (např. šachy);
- plánovaným výsledkem není konkrétní stav, ale předpokládaný prostor (od minimálního přijatelného výsledku až po maximální možný dosažitelný výsledek BATNA = BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT nejlepší alternativa ke sjednané dohodě);
- je použitelné vždy a všude, jen je potřeba si to uvědomit;
- výsledkem není to, co vyjednaváč chce, ale to, co si vyjednává;
- neexistuje univerzální pravda a spravedlnost (je daná situace a lidé, kteří se v ní nacházejí – záleží na nich, co si dohodnou).

Vyjednávání je komunikační proces mezi dvěma partnery, kdy každá zúčastněná strana si nárokuje svůj předpokládaný výsledek. K vyjednávání dochází všude tam, kde se jeden druhého snaží ovlivnit, přesvědčit, něco získat. Jedná se o proces, ve kterém dochází k výměně informací, k přesvědčování a k rozhodování. Úspěch pak je posuzován podle míry dosažených předem plánovaných záměrů. Probíhá vždy mezi dvěma stranami, které mají odlišné záměry. Jeho výsledkem není situace „výhra – prohra“, ale tzv. „rozumná dohoda“, kdy výsledek je pro obě dvě strany přijatelný, protože je někde v průniku vymezených vyjednávacích prostorů. Výsledek vyjednávání otevírá dveře k dalším možným jednáním a vyjednáváním mezi zúčastněnými stranami. Vyjednávání může probíhat ve dvojicích nebo ve skupině.¹⁰⁴

Vyjednaváč:

- hledá řešení výhodné pro něj, a zároveň přijatelné pro obě strany;
- vytváří potenciál pro další možná jednání (technika otevřených dveří);
- nemá za cíl znevýhodnit druhou stranu¹⁰⁵.

¹⁰² Tamtéž.

¹⁰³ FISHER, R., URY, W. A B. PATTON. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. 2015.

¹⁰⁴ VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. 2005.

¹⁰⁵ NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu. Jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. 2013.

Vhodné použití:

- dojednávání obchodních podmínek (peníze, smlouvy);
- dojednávání událostí (pracovní podmínky, osobní výhody)¹⁰⁶.

6.1.1 Základní postup při vyjednávání:¹⁰⁷**Příprava na jednání**

- získání základních informací o partnerovi, firmě, instituci;
- analýza konkurence (společenské nebo hospodářské postavení, strategie jednání a vyjednávání apod.);
- stanovení zájmů a cílů, maximální a minimální – BATNA;
- posouzení slabých a silných stránek – volba taktiky ke zdolávání námitek;
- volba osobní image;
- volba taktiky jednání (kdy, kde, kdo, jak dlouho apod.).

Otevření jednání

Než dojde k projednávání oficiálních otázek, je vhodné dohodnout se o čase, přestávkách, jednotlivých bodech, pořadí bodů a dohodnout se na cíli jednání.

Nabídková fáze

- a) Situace, kdy nabídku předkládáme naše strana:
- zvážit pořadí jednotlivých argumentů, dobře načasovat okamžik týkající se cíle (tj. ceny, částky, úkolu apod.);
- b) Situace, kdy nabídku předkládá partner (druhá strana):
- být připraven chovat se nestranně, bez projevů emocí, dobře naslouchat.

¹⁰⁶ VOSS, Ch. a T. RAZ. *Nikdy nedělej kompromis, aneb, Vyjednávej tak, jako by ti šlo o život*. 2016.

¹⁰⁷ VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. 2005.

Protizahájení partnera

Při protizahájení jednání partnerem je ze strategického hlediska vhodné vyčkat na předložení celé nabídky, nikoliv částí, zachovat klid, soustředěnost, naslouchání, adekvátní vystupování a sdělování.

Jádro jednání je strategickým bodem jednání, které má tyto aspekty:

- začít jednáním o nejméně problematických bodech a přecházet ke složitějším;
- největší triumf si nechat na konec neboť potom již není co nabídnout a dochází k oslabení vlastních pozic;
- obezřetnost a taktizování, tj. dobře ovládat verbální a neverbální komunikaci;
- umět analyzovat motivaci partnera, nezavdávat příčiny ke vzniku konfliktních situací, reagovat na vzniklé napětí, dokázat pokračovat na racionální rovině jednání.

Zakončení

Správné načasování závěrů je uměním. Správný čas pro zakončení a závěr nastane jen tehdy, když partner pochopí hodnotu nabídky a to prozradí především neverbální, ale i verbální signály.¹⁰⁸

6.1.2 Důležité kroky k podpoře vlastního postavení při vyjednávání¹⁰⁹

Podpora vlastního postavení:

- pečlivé stanovení cíle;
- rozlišení mezi potřebami (klíčové) a přáními (nepodstatné);
- zhodnocení cíle druhé strany;
- zhodnocení vlastních a cizích slabých a silných stránek;
- připravenost činit ústupky;
- správná příprava, tj. správná volba strategie a taktiky;

¹⁰⁸ DAWSON, R. Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání. 2012.

¹⁰⁹ VOSS, Ch. A T. RAZ. Nikdy nedělej kompromis, aneb, Vyjednávej tak, jako by ti šlo o život. 2016.

- dobrá příprava po stránce obsahové, ale i z hlediska vystupování, verbálního a neverbálního projevu.

Prostředí a jeho vlivy na vyjednávání:

- jak jsou účastníci jednání rozloženi;
- celkové uspořádání prostoru, nábytek, okna, osvětlení, židle apod.;
- počet lidí zúčastněných vyjednávání;
- program;
- pravidla daná kompetencemi, mocí nebo autoritou (kdo mluví první, poslední, kdo zprostředkovává, kdo vede jednání, kdo předsedá, ...);
- oblečení, artefakty, dokumenty, s nimiž se přichází na jednání.

Neverbální komunikace v průběhu jednání^{110,111}:

- je nezbytné neustále si všímat očí, výrazu obličeje, hlasu, gestikulace, nohou, polohy těla, rukou, vzdáleností těla;
- vyjednávajte tváří v tvář, je nezbytné usadit se tak, aby na sebe obě strany dobře viděly;
- je nezbytné nebýt schematický a vyhodnocovat neverbální projevy úměrně situaci;
- nevynechat stisk ruky na začátku i na konci jednání, naladí to atmosféru a uvolní emoce;
- nespěchat se zahájením jednání, nevytvářet podvědomě časový nátlak.

Principy a taktiky slovní strategie¹¹²

- používání antonym by mělo vzbudit pozornost, tvrzení „*chci maličkost...*“ totiž většinou znamená „*chci něco pro mě důležitého*“;
- slovní „vata“ většinou předchází nějakému důležitému sdělení, fráze typu „*a abych nezapomněl...*“, „*ještě jsem si vzpomněl...*“, „*a když už jsme u toho...*“;

¹¹⁰FISHER, R., URY, W. A B. PATTON. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. 2015.

¹¹¹ VOSS, Ch. A T. RAZ. *Nikdy nedělej kompromis, aneb, Vyjednávaj tak, jako by ti šlo o život*. 2016.

¹¹² NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu. Jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. 2013.

- legitimizující výrazy typu „*upřímně myslím...*“, „*popravdě řečeno...*“ většinou neoznačují upřímnost;
- ospravedlňující výrazy typu „*budu se snažit...*“, „*udělám, co je v mých silách...*“, „*uvidíme, co se s tím dá dělat...*“ jsou varovný signál, že to tak nebude,
- slova typu guma „*ale*“, „*avšak*“, „*ovšem*“ negují to, co bylo sděleno v první části věty.

Taktiky k posílení vlastního postavení při vyjednávání: ¹¹³

- vyjednávat na domácí půdě;
- nezveřejňovat vlastní silné a slabé stránky;
- vyhýbat se přímým konfliktům;
- důraz na kvalitu vystupování včetně taktiky a image;
- vytvářet pozitivní kooperativní klima;
- houževnatost a odhodlanost při dosahování cílů;
- dobrá znalost vyjednávacích taktik a strategií.

6.2 Komunikační dovednosti pro vyjednávání¹¹⁴

6.2.1 Zvládání námitek

Nyní se zaměříme na techniku, kterou používáme zvláště v jednáních, kdy usilujeme o konkrétní závěry, dohody s partnerem. Zvláště v závěrečných fázích takových jednání dochází k situacím, kdy jeden z partnerů učiní kritizující poznámku, nesouhlasící připomínku či jakýmkoliv způsobem projeví alespoň nejistotu. V komunikaci nazýváme podobné projevy **námitkami**. Námitka je konkrétně výraz, gesto nebo prohlášení, které naznačuje nesouhlas nebo odpor, a může se rozvinout do

¹¹³ Tamtéž.

¹¹⁴ Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

zdůvodnění, proč partner s určitou skutečností nesouhlasí. Svým významem jsou námitky převážně směřované do vztahové části sdělení.

Důvody, které vedou ke vznášení námitek lze rozdělit do tří oblastí:

- **racionální důvody** (např. zájem o více informací, nezájem o to, co říkáme);
- **emotivní důvody** (např. neochota spolupracovat či poskytovat informace, agresivní výpad);
- **taktické důvody** (např. odmítnutí uznat osobu partnera nebo jeho roli zastávanou v jednání, jednoznačná odpověď „ne“ na navrhované řešení, postup nebo variantu řešení).

Řada námitek působí na první dojem jako racionální. Ve většině situací se však jedná o emotivní či taktické důvody. Skutečně racionální námitky se často pojí k úsilí o asertivní jednání partnerů a pomáhají udržet jednání na věcné úrovni se zaměřením na jasný cíl.

Zásady konstruktivního jednání při námitkách partnera:

Dojde-li k vyslovení námitky partnerem, je to v komunikaci jednoznačně pozitivní signál. Námitku přijímejte jako konkrétní projev toho, že partner:

- věnuje pozornost jednání;
- přemýšlí nad obsahem jednání a svými postoji k němu;
- zajímá jej podoba výsledku jednání.

1. Na námitku je vždy nutné reagovat.

Neodmítejte ji ani nebagatelizujte. Pokud partner námitku vyslovil, je pro něj důležitá. Nereagováním nebo přehlédnutím řešte pouze situace agresivních výpadů, které nemají s obsahem jednání souvislost (vzpomeňte si na zásadu asertivního jednání, že ne všechna konstatování partnera jsou výzvou ke komunikaci).

- 2.** Upřesněte si s partnerem, čeho konkrétně se námitka týká, zda jste ji správně pochopili. Nedorozumění si vyjasněte. Vhodné jsou formulace typu: „*Rozumím vám správně, ...*“ „*Můžete mi říci konkrétně...*“.
- 3.** Zjistěte důvody v pozadí vznesené námitky a důležitost, kterou své námitce partner přikládá.
- 4.** Udělejte pauzu! Zamyslete se.
- 5.** Zaměřte se na obsahovou stránku upřesněné námitky (podívejte se na ni s nadhledem)
- 6.** Reagujte.

Své reakce formulujte co nejkonkrétněji a adresujte je přímo původci námitky. Reakci rozdělte do tří částí:

1. nejprve podpořte vztahovou stránku s partnerem formulací, která jej ubezpečí o tom, že souhlasíte s jeho názory, respektujete je nebo si jich vážíte:

„Chápu, z čeho vychází váš názor...“

„Děkuji, to mi pomohlo pochopit...“

„Věřím, že vám to připadá...“

2. uveďte svůj vlastní postoj:

„Nesetkávám se s tím poprvé, ...“

„Věřím vám, že...“

3. navrhněte způsob řešení, předložte argumentaci.

Zamyslíte-li se předem nad blížícím se jednáním, můžete řadu námitek předem předpokládat. Ve svém jednání jim můžete **předejít** nebo naopak je **vyprovokovat**. Některé námitky totiž nezazní verbálně, ale neverbálních projevů partnera je můžete odvodit. Pokud je nezodpovíte, působí stejně, jako vyslovené nezodpovězené námitky – negativní postoj partnera k obsahu jednání, vaší osobě či dohodnutým výsledkům jednání.

6.2.2 Umění říkat „NE“¹¹⁵

Umět říkat ne, je dovednost, která se dá naučit a cvičit. Vyžaduje však dodržování následujícího postupu:

1. Posouzení požadavku:

„Je to rozumný požadavek? Je to priorita? Chci to udělat? Jaké budou následky odmítnutí? Mohu přijmout tyto následky?“

2. Požadavek více informací:

Více informací skutečně pomůže při rozhodování, a navíc tím je dáno najevo, že teprve dojde k rozmyšlení, zda nebude odmítnuto. Je to tedy současně jakási příprava žadatele na možné odmítnutí („aha, on hned nesouhlasil, to asi odmítne“).

¹¹⁵ Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

3. Odmítnutí:

Odmítnutí by mělo být stručné, ale zdvořilé. Odmítnutí musí být vyjádřeno přímo, například slovy: „Raději bych ne...“ nebo „Já nechci...“ či „Nejsem ochotný ...“. Není dobré používat „nemůžu, protože ...“, protože pokud by později někdo uvedený problém (důvod k původnímu odmítnutí) vyřešil, už by nemohlo být nevyhověno.

4. Upřímnost:

Sdělení „je mi to líto“, ačkoli to není pravda, oslabuje pozici dané osoby, protože tím dává druhé straně příležitost zahrát na její pocit viny.

5. Kontrola řeči těla:

Tvář, hlas a pohyby by měly podporovat, co je sdělováno (výraz v souladu se slovy). Mluva musí být klidná s očním kontaktem. Pohyby by měly být přirozené.

6.3 Typy vyjednávání

Vyjednávání, ač má svá jasná pravidla, kterými se řídí (viz předcházející kapitola), má i různé podoby.

Volba taktiky, typu vyjednávání se mění podle různých vlivů na vyjednávání. Může to být např.¹¹⁶:

- podle zkušeností s protistranou;
- podle stanoveného cíle;
- podle místa vyjednávání;
- podle počtu vyjednavců;
- podle zjištěných informací o protistraně a jejich cíli;
- podle času pro vyjednávání.

¹¹⁶ NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu. Jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. 2013.

Pro volbu taktiky vyjednávání, pro jeho úspěšnost i vhodnost, je dobré položit si několik následujících otázek¹¹⁷:

- mám nějakou zkušenost s tímto typem jednání?
- jakou mám šanci na vítězství?
- znám odborníky, na které bych se mohl před jednáním obrátit?
- znám partnery k jednání a jejich kompetence?
- je vhodná doba k jednání?
- je problém řešitelný?
- mám představu o cílech druhé strany?
- dokážu předpokládat možné reakce druhé strany?
- dokážu odhadnout průběh jednání předem?

Typy vyjednávání

Podle toho, jakým způsobem partneři při vyjednávání postupují při přibližování svých pozic, tj. jaké užívají metody, jsou rozlišovány tyto přístupy^{118,119}:

- výhra-výhra (základní typ vyjednávání);
- výhra-prohra (výsledek může být mimo tzv. styčnou plochu, riziko menšího zájmu na realizaci vyjednaných podmínek, nevýhodnost podmínek pro jednu stranu, což uzavírá možnost následujících jednání);
- poziční vyjednávání (viz níže);
- principiální vyjednávání (viz níže);
- další možnosti: kompetitivní vyjednávání, kooperativní vyjednávání, virtuální vyjednávání aj.

¹¹⁷ Tamtéž.

¹¹⁸ DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. 2012.

¹¹⁹ MEDZIHOŘSKÝ, Š. *Asertivita*. 1991.

Pozor na tzv. bod ústupu – místo, kde přechází výhodnost spojení, mezní hodnota, kdy pro jednu stranu přestává mít dohoda význam, nastává pocit přetlačení, ohrožená strana může odejít od jednacího stolu.¹²⁰

6.3.1 Poziční vyjednávání

Tab. 6 Poziční vyjednávání¹²¹

TVRDÉ	MĚKKÉ
Účastníci jsou protivníci	Účastníci jsou přátelé.
Cílem je vyhrát.	Cílem je dohoda.
Vyžaduje ústupky.	Děláte ústupky.
Jdete tvrdě na věc i na lidi.	Jste měkčí v přístupu k lidem i k věci.
Nedůvěřujete druhým	Důvěřujete druhým.
Opevňujete své pozice.	Vzdáváte snadno své pozice.
Používáte hrozbu.	Číníte nabídky
Požadujete jednostranné výhody jako cenu za dohodu.	Akceptujete jednostranné ztráty za účelem.
Hledáte jedno řešení. To, které vyhovuje VÁM.	Hledáte jedno řešení. To, které vyhovuje JIM.
Trváte na své pozici.	Trváte na dohodě.
Snažíte se prosadit svou vůli.	Nesnažíte se prosadit svou vůli.
Používáte nátlak.	Ustupujete nátlaku.

6.3.2 Principiální vyjednávání¹²²

- Účastníci jsou řešitelé.
- Cílem je dobré řešení dosažené efektivně a korektně.
- Respektování přístupu, že problémem nejsou lidé.

¹²⁰ MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. 1991.

¹²¹ DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. 2012.

¹²² Tamtéž.

- Tvrdý přístup k problému, měkký k lidem (pokračování bez ohledu na důvěru).
- Zaměření na zájmy, ne na pozice.
- Zkoumání a analýza zájmu všech.
- Hledání možností, jak vzájemně získat.
- Navržení množství možností (hodnocení později).
- Trvání na užití objektivních kritérií.
- Snaha o dosažení výsledku podloženého fakty a bez ohledu na přání.
- Argumentace a otevřenost argumentům.
- Ustupování přesvědčivým faktům, nikoli nátlaku.

6.4 Struktura procesu vyjednávání při různých taktikách¹²³

1. Přípravná fáze – analýza konfliktu, příprava vyjednávání

Typické otázky typu:

- „Které hodnoty důležité pro mne jsou ve hře a které hodnoty důležité pro druhou stranu jsou ve hře?“
- „Jaké mám pocity a jak se asi cítí druhá strana?“
- „Co chci (pozice) a co chce druhá strana (pozice)?“
- „Proč to chci (jaký mám zájem) a proč to chce druhá strana (její zájmy)?“
- „Co mohu udělat, co se stane, pokud se nedohodneme?“ „Jaké mám alternativy k vyjednávání?“
- „Jaké alternativy k vyjednávání má druhá strana?“
- „Znám silné a slabé stránky svého vyjednávání a vyjednávání druhé strany?“
- „Je druhá strana pod tlakem situace, někoho jiného?“ „Je v časové tísní?“
- „Vím, čím můžu druhou stranu při vyjednávání získat a co ji naopak může odradit?“

¹²³ DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. 2012.

Zahájení vyjednávání

- nastolení pozitivní atmosféry vyjednávání, budování vztahu (sdílení rituálů);
- vyjádření uznání druhé straně:
 - „Děkuji, že jste byl ochoten se se mnou setkat a promluvit si o tom.“
 - „Oceňuji Vaši ochotu o tom jednat a pracovat na tom.“
- vyslovení dobrých úmyslů:
 - „Chci, aby náš vztah vydržel.“
 - „Záleží mi na našich dobrých pracovních vztazích.“
- nevyslovování „ANO, ALE...“, spíše „ANO, A ..“
- souhlase všude tam, kde můžete
- ztěžujte partnerovi říkat „NE“, snažte se působit na jeho zdravý úsudek, ale neznevažujte ho

Vytyčení sporných bodů, zájmů, potřeb – výměna informací

- a. aktivně naslouchajte, snažte se získat informace týkající se reality (snažte se na problém pohlédnout z perspektivy druhé strany), parafrázujte, co slyšíte, pokládejte objasňující otázky, abyste zjistili zájmy druhé strany, potvrzujte oprávněnost pocitu, potřeb náhledů a snah druhé strany
- b. poskytujte informace formou efektivní promluvy – formulujte efektivní sdělení, která vám umožní mluvit o Vašich zájmech, pocitech, starostech, potřebách. Neobviňujte, neútočte.
- c. zdůrazněte, co je podstatné – bez znevažování partnera

Vhodné taktiky:

- zpomalování nebo zrychlování jednání;
- vymezení doby věnované jednotlivým bodům jednání;
- umění ve vhodnou dobu přerušit jednání;
- vyvinout nátlak, jestliže pro něj dozrál čas;
- efektivně využívat konečných termínů.

2. Sumarizace a zasazení problému do nového rámce

Pozitivní formulace toho, o čem hovoří druhá strana. Pomoc druhé straně "zachovat si tvář". Nové definování problému tak, aby definice odrážela zájmy obou stran.

„Jak bychom mohli udělat... (to či ono – vyhovět Vaším zájmům) a zároveň dosáhnout... (toho či onoho – vyhovět zájmům svým?)“

3. Návrhy možných řešení, kterými obě strany získají

- tvořivost při navrhování možných řešení – např. „brainstorming“;
- společná diskuze o výhodách a nevýhodách možných řešení.

4. Smlouvání

Podstatou smlouvání je dostat „něco za něco“. Je zde několik možností jak postupovat:

- Výběr z několika možností
 - odklad řešení;
 - překládání ústupků;
 - ultimátum;
 - shrnutí závěrů;
 - rychlejšímu zakončení a uzavření jednání napomůže užití dalších technik:
 - předpokládaná výhoda;
 - speciální nabídka;
 - vyhovění přání partnera;
 - série kladných odpovědí předpokládající vyslovení souhlasu;

5. Formulace dohody

- volba a realizace vzájemně přijatelných řešení;
- dohoda musí mít konečnou formu – konkrétnost (kdo, kdy, kde, jak);
- definování „pojistek“, postupů pro případ, že některá ze stran nebude moci plnit některá ustanovení dohody.

6. Vyvození poučení

Po každém absolvovaném jednání je vhodně s odstupem a s nadhledem vyvodit určité závěry a formulovat poučení pro následný postup i vlastní metodiku vyjednávání.

6.5 Typy partnerů a vyjednávací taktiky

Typy partnerů ve vyjednávání¹²⁴:

- lhostejný partner;
- vyčkávající partner;
- prestižní partner;
- partner bez vlastní vůle;
- rozhodný partner.

Rozlišení vyjednavče podle jeho role¹²⁵:

- vedoucí, hlavní vyjednavč;
- vyjednavč zaměřený na fakta;
- vyjednavč analytik;
- vyjednavč zaměřený na vztahy;
- intuitivní vyjednavč.

Vyjednávání je složitý a dynamicky proměnlivý proces. Typ každého vyjednavče je určován jeho neustálým rozhodováním se o tom, co by měl¹²⁶ :

- přestat dělat;
- dělat jinak;
- začít dělat.

¹²⁴ VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. 2005.

¹²⁵ VOSS, Ch. A T. RAZ. *Nikdy nedělej kompromis, aneb, Vyjednávej tak, jako by ti šlo o život*. 2016.

¹²⁶ VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. 2005.

Vyjednávací taktiky¹²⁷:

- taktika ultimativní;
- neústupná;
- taktika následování;
- taktika manévrování a hledání výhod;
- záměrného zdržování apod.

6.6 Vyjednávací dovednosti různých typů vyjednávání¹²⁸

a) Konvenční:

- používání otevřených otázek;
- parafrázování;
- odmlčení se;
- občasné shrnutí;
- akceptování pocitů a emocí.

b) Nekonvenční

- záměrné nepochopení;
- zveličování;
- nečekaný tah;
- sarkasmus;

¹²⁷ DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. 2012.

¹²⁸ FISHER, R., URY, W. A B. PATTON. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. 2015.

- zahlcení;
- početní převaha;
- manipulace s kompetencemi.

K zapamatování:

- *Při jednání a vyjednávání je nutné využívat soubor mnoha měkkých dovedností a odborných znalostí. Jednání a vyjednávání je proto považováno za vyšší stupeň manažerské komunikace.*
- *Správná manažerská jednání a vyjednávání nejsou náhodné činnosti, ale systematické aktivity mající svá pravidla, postupy a nutnost přípravy.*
- *V případě dodržování správného postupu je umění říkat ne dovednost, která se dá naučit.*
- *Jednání a vyjednávání mají mnoho podob a taktik, které se mění podle různých vlivů.*
- *Je možné definovat dvě základní kategorie vyjednávacích dovedností, a to konvenční a nekonvenční.*



Při jednání a vyjednávání manažer využívá vyšší komunikační dovednosti. Každé jednání vyžaduje přípravu a dodržuje obecnou strukturu. Po fázi přípravy dochází k zahájení jednání, nabídkové fázi a projednávání samotného jádra. Nakonec je vyjednávání uzavřeno. Vyjednávání je ovlivňováno mnoha faktory, jejich znalost může pomoci k úspěšnému dosažení cíle. Vyjednávání ovlivňuje například prostředí, neverbální prvky komunikace, zvolené slovní strategie a taktiky, které pomáhají posílit vlastní pozici ve vyjednávání (např. vyjednat v domácím prostředí). Mezi nejvýznamnější komunikační techniky při vyjednávání patří zejména schopnost zvládat námitky konstruktivním způsobem a umění říkat ne

Vyjednávání může mít několik podob (tvrdé, měkké, poziční a principiální). Volba taktiky je ovlivňována různými vlivy (stanovenými cíli, získanými informacemi, místem pro vyjednávání apod.). Konkrétní přístup k vyjednávání ovlivňuje celkový výsledek (např. výhra-výhra, výhra prohra), stejně tak upravuje manažer strukturu vyjednávání na základě zvolených taktik. Vyjednávání ovlivňují i další podmínky například dle povahy partnera, role vyjednavče nebo zvolené taktiky. Z hlediska komunikačních dovedností je při vyjednávání využíváno jak konvenčních vyjednávacích dovedností (např. parafrázování), tak nekonvenčních (např. záměrné nepochopení, zveličování).



1. Napište postup vyjednávání o cenu domény, kterou chcete koupit pro vaše pracoviště.

- Co bude váš minimální cíl?
- Co bude váš maximální cíl?
- Jaký je váš vyjednávací prostor?

Nyní si stejným způsobem vymezte vyjednávací prostor a udělejte si osobní přípravu na vyjednávání se svým dlouholetým pracovníkem, který chce odejít z vašeho pracoviště ke konkurenci. Narodilo se mu dítě a jiná firma mu nabídla stejnou práci, stejné finanční podmínky, jen je nový zaměstnavatel blíže a nabízí svým pracovníkům i jeden den týdně „home office“.

2. Zvládněte následující námitky podle uvedeného postupu:

- Mně se to nelíbí
- To je moc drahé
- To nemyslíte vážně!

3. Odmítněte dle uvedeného postupu

- Nečekanou návštěvu obchodního partnera bez předcházející dohody
- Nabídku neformálního setkání (pozdání na hon) partnerem, se kterým se neformálně nechcete setkat, dokud nedojednáte rozjednaný obchod.
- Podepsat nekvalitní/neúplný zápis z vaší obchodní schůzky zpracovaný obchodním partnerem.



4. Zvládněte následující námitky podle uvedené taktiky:

- Mně se to nelíbí – poziční tvrdé vyjednávání
- To je moc drahé – poziční měkké vyjednávání
- To nemyslíte vážně – principiální vyjednávání



Literatura k tématu:

- [1] DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. Olomouc: ANAG, c2012. ISBN 978-80-7263-764-5.
- [2] FISHER, R., URY, W. A B. PATTON. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. 4. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-299-4.
- [3] VOSS, Ch. A T. RAZ. *Nikdy nedělejte kompromis, aneb, Vyjednávej tak, jako by ti šlo o život*. Přeložil Eva NEVRLÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-002-6.

- [4] NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu: jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. Praha: Dobrovský, 2013. ISBN 978-80-7306-543-0.
- [5] VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. Olomouc: P. F. KONTAKT, s.r.o., 2005.
- [6] MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.
- [7] Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

Kapitola 7

Osobní rozvoj zaměstnanců



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat formy hodnocení pracovních výkonů;
- definovat význam zpětné vazby a její formy pro hodnocení výkonu;
- vyjmenovat zásady pro poskytování a přijímání zpětné vazby;
- popsat metodu rozhovoru o pracovních výkonech a jeho strukturu;
- vymezit oblast poradenského přístupu;
- popsat techniku koučovacího rozhovoru, jeho principy a typy.



Klíčová slova:

hodnocení pracovního výkonu, zpětná vazba, zásady pro zpětnou vazbu, struktura rozhovoru, koučovací rozhovor.

Náhled kapitoly

- V pořadí již sedmá kapitola je cílena na klíčový vztah mezi manažerem a jeho podřízenými, tedy na manažerovo působení ve smyslu rozvoje zaměstnanců. Kapitola je proto věnována pojmům jako hodnocení pracovního výkonu, zpětná vazba, poradenství, koučink apod.

Cíle kapitoly

- Porozumění způsobům hodnocení pracovních výkonů.
- Naučení se významu zpětné vazby a její formy pro hodnocení výkonu.
- Získání znalostí a dovedností pro získání zásad pro poskytování a přijímání zpětné vazby.
- Pochopení principů poradenského přístupu.
- Osvojení si poznatků o technice koučování.

Odhad času potřebného ke studiu

- Cca 140 minut.

7.1 Hodnocení pracovních výkonů manažerem

Plnění pracovních cílů je předmětem činnosti manažera v rámci **hodnocení pracovních výkonů pracovníků**. Hodnocení pracovních výkonů manažerem může probíhat formou^{129,130,131}:

- a) Každodenního styku manažera s pracovníky. Manažer reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízení odvádějí. Toto hodnocení je častější než si běžně uvědomujeme. Slova jako „*ano, v pořádku, můžete to poslat*“ nebo „*zkontroluj to ještě jednou, není to pořádně zabalené*“ jsou už hodnocením.

¹²⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000.

¹³⁰ HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 2005.

¹³¹ ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 2007.

Bohužel, naši manažeři se často dopouštějí dvou velkých chyb:

- zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu, koncentrují se na kvantitativní ukazatele výkonů;
- vyjadřují se k nedostatkům, ale opomíjejí pochválit dobrou práci, např. tvrzení „*lidé poznají, že jsem spokojen podle toho, že jim nenandávám*“ vůbec nesplňuje podmínky správného hodnocení podřízených.

Takovým přístupem se manažer připravuje o významný motivační nástroj. Opravování a upřesňování požadavků na pracovní výkony pracovníků, posilování žádoucích pracovních návyků je jedním ze základních prvků vedení a jednou ze základních komunikačních dovedností manažera.

- b)** Hodnocení při dosažení výsledků práce. Takové hodnocení provází zakončení dlouhodobých činností – dokončení projektu, či naopak nedodržení termínu, při kterém je pozitivně nebo negativně hodnocena činnost zúčastněných pracovníků.
- c)** Finančního hodnocení, které slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pokud jde o pohyblivou složku.

U finančního hodnocení se můžeme setkat s následujícími chybami:

- manažer nevysvětluje podřízeným, co je vedlo ke stanovení výše odměny, a tím hodnocení ztrácí motivační účinek
 - manažer se vyhýbá rozlišování mezi výkonnými a méně výkonnými pracovníky.
- d)** Systematického hodnocení všech pracovníků v pravidelné periodicitě. Hodnocení zavádějí firmy, aby zvýšily účinnost stimulačního systému. Provádí jej nejčastěji v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Často je systematické hodnocení spojeno s hodnotícím rozhovorem - povinnosti manažera komplexně pohovořit s pracovníkem o jeho pracovních výsledcích a zaznamenat výstupy z hodnotícího rozhovoru do formuláře.¹³²

Hodnotící rozhovor může mít formální podobu i neformální podobu. **Formální hodnocení** probíhá většinou periodicky, většinou formou plánovaného rozhovoru. **Neformální hodnocení** probíhá většinou každodenně na pracovišti, v rámci běžné komunikace o pracovní operativě. Umění kombinovat formální i neformální podobu hodnocení je správný motivační přístup manažera.¹³³

¹³² BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. 2015.

¹³³ Tamtéž

Pokud je hodnotící proces veden správně, má význam pro organizaci, pro samotného manažera i pro hodnoceného pracovníka. Zde jsou příklady přínosů:¹³⁴

Přínosy pro celou organizaci:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců;
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků;
- navrhování a plánování personálních záloh;
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Přínosy pro manažera:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu;
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost;
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje;
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky;
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.);
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Přínosy pro pracovníka:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí;
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle;
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle;
- příležitost k vyjádření svých rozvojových aktivit.

¹³⁴ Bernardová, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů*. Vlastní zpracování. 2017.

7.2 Zpětná vazba

Každá reakce člověka na sdělovanou informaci, každý signál o způsobu pochopení přijaté informace je v sociální komunikaci zpětná vazba. Když manažer sděluje důležitou informaci, čeká, jakou reakci vyvolá u příjemce – pracovníka. Sleduje jeho výraz v obličeji, čeká na jeho slovní reakci. Je to pro manažera zpětná vazba o tom, jak pracovník informaci přijal, jak ji pochopil a zda informace vyvolala žádoucí reakci.

Při pouhém potvrzení vnímání nemá manažer jistotu, zda pracovník slyšel opravdu všechno, a zda vyrozuměl to, co manažer sdělil. Různá přeslechnutí, nebo nezachycení slov mohou výrazně informaci změnit. Při potvrzení kódování jsou sice slova správně zachycena, může jim však být připisován různý význam. Výrazy pro kvantitu, jako „několik“, „málo“ nebo pro kvalitu „dobrý“, „odpovídající“, mohou mít pro různé lidi různý význam. Nejcenějším typem zpětné vazby je proto zpětná vazba na úrovni významu.¹³⁵

Zpětná vazba mezi manažerem a pracovníkem může nabývat několika úrovní, stejně jako proces komunikace^{136, 137}:

- Zpětná vazba na úrovni vnímání (vysílání – příjem), např. vyžádáním odpovědi od pracovníka „rozumím“, „ano“ si manažer při úkolování ověřuje, že pracovník zadání úkolu skutečně slyšel. Taková odpověď však nepotvrzuje, že pracovník rozumí významu sdělení – může úkol chápat úplně jinak.
- Zpětná vazba na úrovni kódu může mít charakter kompletního zopakování pokynu.
- Pracovník je schopen na požádání opakovat úkol daný manažerem slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně.
- Zpětná vazba na úrovni významu ukazuje, že pracovník opravdu správně pochopil smysl sdělení. Lze jej ověřit kontrolou praktického provedení příkazu – manažer zjistí, že pracovník zpracoval přehled dat skutečně přesně podle jeho pokynů.
- V rámci snahy o efektivní komunikaci s pracovníky se manažer snaží o maximum získaných zpětných vazeb, na které může reagovat a přenášenou informaci upřesňovat. Důsledky zkreslení a neúplností v komunikačním procesu mohou být pro mezilidské vztahy a výsledky pracovní

¹³⁵ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹³⁶ POKORNÁ, D. a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010

¹³⁷ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

činnosti na pracovišti mimořádně nepříjemné, někdy i nebezpečné, ale hlavně pro zaměstnavatele finančně náročné.

7.2.1 Poskytování zpětné vazby¹³⁸

Zpětná vazba má v komunikaci ještě jiný význam. Jsme-li v roli příjemce informace, jsme tedy i poskytovateli zpětné vazby vysílateli. Naše informace o tom, jak sdělení vysílatele informace vnímáme, jak jej chápeme a prožíváme, je v komunikaci nejúčinnější cestou k vzájemnému vyjasnění si výsledku celé komunikační akce. **Podoba poskytnuté zpětné vazby** rozhoduje o tom, zda vysílatel podanou zpětnou vazbu přijme a jak jí bude rozumět.

Způsoby podání zpětné vazby¹³⁹:

- vědomými cílenými projevy – „Ano, souhlasím s tímto postupem.“;
- nevědomě – díváním se z okna nebo usnutím;
- spontánně – radostným výsknutím a povyskočením;
- na vyžádání – „Ano, tvoje rada mi pomohla.“
- slovy;
- beze slov – odchod z místnosti, nezatelefonováním v dohodnutou dobu;
- formálně – odpověďmi v dotazníku;
- neformálně – potleskem.

7.2.2 Podávání zpětné vazby v pracovním procesu¹⁴⁰

Správně podaná zpětná vazba v pracovním procesu plní jediný cíl – povzbuzuje pracovníka ke zkvalitnění jeho výkonu. Takového cíle může dosáhnout manažer svou zpětnou vazbou pouze, pokud je pro pracovníka zformulovaná:

¹³⁸ ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 2007.

¹³⁹ ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 2007.

¹⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000.

- přijatelně;
- motivujícím způsobem.

Zásady pro poskytování zpětné vazby¹⁴¹:

- soustředte se spíše na chování pozorované osoby, než na samotnou osobu (ne „*jsi arogantní*“, ale „*když tě něco zaujme, nepustíš nikoho ke slovu, nikoho neposloucháš*“);
- nesdělujte své domněnky, soustředte se na pozorování. Cílem je navodit změny v chování druhé osoby, ne ho hodnotit (ne „*tobě se do toho viditelně nechtělo*“, ale „*když tě požádali o pomoc, začal jsi dělat tak pomalé pohyby a bylo vidět, jak otáčíš oči v sloup*“);
- je přijatelnější, když uvádíte konkrétní detaily, než obecné vzorce chování (ne „*proč jsi byl tak otrávený*“ ale „*seděl jsi stále v ústraní a s nikým jsi nemluvil*“);
- sdělované informace by měly mít pro příjemce nějakou hodnotu a měly by být omezeny na takové množství, které příjemce je chopen zvládnout;
- důležité je načasování zpětné vazby – měla by přijít okamžitě po akci, aby si příjemce dobře pamatoval, o čem hovoříte;
- důležitá je co největší přesnost sdělovaných informací! (ne „*mám pocit, že jsi tam kdesi dokonce řekl nějaké nevhodné slovo*“ ale „*řekl jsi před ředitelem, že je to slabomyslná myšlenka...*“).

Zpětnou vazbu poskytuje manažer podřízeným v situacích, kdy výsledky jejich práce jsou pozitivní nebo pokud jsou negativní. V obou případech by se měla řídit následujícími pravidly¹⁴²:

- poskytnout co nejdříve po podaném výkonu;
- nejprve sdělit účel setkání - důvod rozhovoru a postup v průběhu rozhovoru;
- zahájit pozitivními výsledky pracovní činnosti;
- nechat zhodnotit své pracovní výsledky samotného podřízeného;
- konstatovat případné nedostatky v pracovním výkonu, vždy v návaznosti na opatřeních ke změně;
- být konkrétní a hovořit o jednotlivých akcích ve faktech;

¹⁴¹ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010

¹⁴² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000.

- končit vždy výhledem do budoucího období – nové pracovní úkoly, nové cíle osobního rozvoje.

Zásady pro přijímání zpětné vazby¹⁴³:

- být pozitivní vůči tomu, kdo zpětnou vazbu poskytuje;
- dobře naslouchat tomu, co je sdělováno;
- ujasnit si otázkami, že dobře rozumíte tomu, o čem se mluví;
- ptát se na další detaily;
- rozhodnout se, jak poskytnutou zpětnou vazbu využijete;
- poděkovat tomu, kdo zpětnou vazbu podával za užitečné informace.

Zpětná vazba by neměla být podávána s úmyslem ublížit, bez promyšlení, jak asi zapůsobí na příjemce – neměl by jí chybět lidský přístup.

Pozitivní zpětná vazba (pochvala, poděkování, odměna)

1. Manažer poskytuje vždy, když pracovník plní očekávání nebo je dokonce překračuje. Manažer nesmí považovat za samozřejmost, že pracovník podává dobrý výkon. Musí jej podporovat tím, že pracovníkovi dává na vědomí, že jej registruje a je spokojený.
2. Manažer poskytuje před ostatními členy pracovní skupiny. Účinek na pracovníka je vyšší a může tak dojít i k motivaci ostatních pracovníků.

Negativní zpětná vazba (vyjádření nespokojenosti)¹⁴⁴

1. Manažer poskytuje vždy po výkonu, který neodpovídá očekáváním. Obsahuje uvědomění si okolností zadaného úkolu a osoby pracovníka (např. zda byl úkol rutinní nebo nový, zda podřízený má zkušenosti nebo nemá, zda byl úkol významný nebo podružný, složitý nebo jednoduchý).
2. Manažer poskytuje vždy beze svědků. Pracovník má podmínky přemýšlet nad vlastními chybami a změnit své chování.
3. Manažer si musí nejprve ověřit skutečnosti spojené s hodnoceným výkonem a v rozhovoru vycházet z konkrétních doložitelných údajů.
4. Výsledek rozhovoru by měl být „vítěz – vítěz“. Manažer i pracovník by měli mít pocit, že něco získali – manažer snahu o lepší výkon, podřízený návod, jak dosáhnout očekávaného výsledku.

¹⁴³ Tamtéž

¹⁴⁴ BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. 2015.

Konkrétní akce manažera, kdy používá zásady zpětné vazby¹⁴⁵:

- vedení osobních rozhovorů;
- hodnocení pracovního výkonu;
- hodnocení způsobu realizace pracovních úkolů;
- hodnocení výkonů v procesu učení se novým dovednostem v pracovním výkonu.

7.3 Vedení rozhovoru s pracovníkem o pracovních výkonech

- Vedení rozhovoru s podřízenými je nejčastější činností manažera, ve které manažer rozvíjí své podřízené. Rozhovory mají různou podobu, kterou manažer může svou přípravou ovlivnit. Manažer vede rozhovor u náhodného setkání s podřízeným, když se zeptá na aktuální problémy. Jindy vede manažer předem plánované hodnotící rozhovory se všemi podřízenými, kdy systematicky mapuje pracovní výsledky za jisté hodnotící období.
- Základní strukturu rozhovorů se zaměstnanci tvoří čtyři základní části:¹⁴⁶

1. Vstup

Účelem je vzájemné představení se, sdělení účelu celého rozhovoru, vzájemné vyjasnění průběhu rozhovoru. Manažer sdělí pracovníkovi konkrétní důvod setkání, pravidla jednání v průběhu rozhovoru, zda a kdy se může dotazovat zaměstnanec, co bude výsledkem rozhovoru, případně i co bude po rozhovoru následovat.

2. Diagnóza

Účelem je oboustranné získání potřebných informací. Manažer rekapituluje informace o situaci, klade otázky a získává další informace, vyzve pracovníka, aby sděloval své názory a žádal o informace důležité pro něj.

¹⁴⁵ Tamtéž

¹⁴⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 2016.

3. Dohoda

Účelem je konstatování, k čemu rozhovor dospěl a co bude dále následovat po rozhovoru. Manažer dělá závěry ze sdělených informací, určuje konkrétní postupy, termíny, pořizuje záznam závazných rozhodnutí.

4. Závěr

Účelem je rekapitulace znění dohody a vyslovení souhlasu s dohodou, rozloučení. Manažer dá zřetelně najevo, že považuje rozhovor za dokončený, vyzve k posledním dotazům a upřesněním závěrů, rozloučí se.

7.4 Poradenský přístup

Poradenský přístup je metoda, která se zaměřuje na pomoc jednotlivcům nebo skupinám při řešení problémů, zlepšení výkonu nebo dosažení cílů prostřednictvím odborného poradenství.

Poradenský přístup zahrnuje interakci mezi poradcem (expert¹⁴⁷) a klientem (jednotlivec nebo skupina¹⁴⁸) s cílem poskytnout podporu, rady a řešení v konkrétních oblastech, jako je vzdělávání, kariéra, osobní rozvoj nebo organizační změny.

Stěžejní prvky poradenského přístupu jsou následující:

1. Role poradce (manažera):

- **Expert a facilitátor:** Manažer poskytuje odborné znalosti, ale také vytváří prostor pro klienta (řadového zaměstnance), aby se mohl vyjádřit a projevit své potřeby a cíle.
- **Poskytování nástrojů:** Manažeři často nabízejí různé nástroje a techniky, které klientům (řadovým zaměstnancům) pomáhají lépe porozumět svým problémům a najít efektivní řešení.

¹⁴⁷ Pro potřeby tohoto předmětu je možné považovat takového poradce za manažera.

¹⁴⁸ pro potřeby tohoto předmětu je možné považovat takového klienta za řadového zaměstnance.

2. Zaměření na klienta (na řadového zaměstnance – na podřízeného):

- **Individuální přístup:** Poradenský přístup je orientován na konkrétní potřeby a cíle řadového zaměstnance. Každý takový zaměstnanec je jedinečný a manažer přizpůsobuje své metody a strategie podle jeho specifických požadavků.
- **Empatie a důvěra:** Klíčovým prvkem je vytváření důvěrného vztahu mezi manažerem a jeho podřízeným, což umožňuje otevřenou a upřímnou komunikaci.

3. Proces poradenství:

- **Analýza problému:** Prvním krokem je identifikace a pochopení problému, se kterým řadový zaměstnanec přichází. To může zahrnovat různé metody, jako jsou rozhovory, dotazníky nebo diagnostické nástroje.
- **Návrh řešení:** Manažer na základě analýzy navrhuje možné strategie a řešení, která mohou jeho podřízenému pomoci dosáhnout jeho cílů.
- **Implementace a hodnocení:** Podřízený poté zkoumá navržená řešení a spolu s manažerem hodnotí jejich účinnost a provádí potřebné úpravy.
 - Jedním z typů poradenského přístupu je poradenství v oblasti osobní rozvoje. Jde o pomoc při zlepšení osobních dovedností, jako je time management, komunikační dovednosti nebo stresové řízení. Určité formy tohoto poradenského přístupu se nazývají koučovací přístup, viz níže kapitola 7.5.
 - Poradenský přístup je cenný nástroj pro jednotlivce i skupiny, kteří hledají pomoc při řešení problémů a dosažení svých cílů. Poradci (manažeři) hrají klíčovou roli v procesu poskytování odborných znalostí a podpory, což přispívá k osobnímu i profesnímu rozvoji klientů (řadových zaměstnanců).

7.5 Koučovací přístup v rozhovoru

Koučování je přístup nadřízeného manažera k pracovníkům, prostřednictvím kterého nadřízený využívá pro formulaci pracovních úkolů samotné podřízené. Manažer se snaží co nejlépe využít potenciál podřízených a výrazněji je motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu.

Technika koučování vznikla ve sportu, ale její základní princip – že člověk podává vyšší výkony, pokud si cíle a způsob jejich dosahování stanoví sám – je obecně patný (více viz manažerská literatura).¹⁴⁹

Principy koučování v rozhovoru¹⁵⁰:

- cíl rozhovoru stanoví na začátku obě účastné strany dohodou;
- manažer pracovníkovi klade otázky, nesděljuje hotová rozhodnutí, nechává tak pracovníka, aby přemýšlel nad cíli a způsobem realizace své práce;
- manažer má roli navigátora, který udržuje téma u stanoveného cíle, tedy spolupracovníka, který pomáhá prověřit varianty řešení, jejich problémy spojené s realizací;
- pracovník si sám stanoví své pracovní cíle v rámci vyšších cílů, navrhuje vlastní varianty řešení, promýšlí je ve spolupráci s manažerem a zavazuje se k jejich plnění;
- výsledkem rozhovoru jsou konkrétní pracovní úkoly formulované pracovníkem, schválené manažerem, kdy odpovědnost za plnění úkolů je na pracovníkovi.

Typy koučovacích rozhovorů¹⁵¹:

1. Proaktivní – zaměřený na stanovení nových pracovních cílů, hledání způsobů řešení nových cílů (plánování osobního rozvoje, delegování pracovních úkolů ...).
2. Reaktivní – zaměřený na řešení situací z minulosti (hodnocení pracovního výkonu, řešení problémových situací, rozборы obchodních schůzek...).

K zapamatování:

- *Manažer může hodnotit pracovní výkon svých podřízených pomocí:*
 - *každodenní komunikace (běžného styku);*
 - *cíleného hodnocení po splnění konkrétního úkolu (konkrétního výsledku);*
 - *financí.*
- *Zpětná vazba podává manažerům, řadovým pracovníkům nebo týmům informace o jejich činnostech. Pro manažerův osobní a profesní rozvoj je důležitá.*

¹⁴⁹ WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2004.

¹⁵⁰ Tamtéž.

¹⁵¹ Tamtéž

- *Nejčastěji své podřízené manažer rozvíjí, když s nimi vede rozhovor.*
- *Rozhovory s podřízenými můžou být systematické i nesystematické.*
- *Poradenský přístup zahrnuje interakci mezi manažerem a podřízeným s cílem poskytnout podporu, rady a řešení v konkrétních oblastech.*
- *Prostřednictvím koučování využívá manažer pro formulaci pracovních úkolů samotné podřízené, čímž může nejlépe využít jejich potenciál.*

Σ

Manažer využívá k vedení pracovníků formální i neformální formy hodnocení jejich výkonu. Hodnocení probíhá při každodenním styku, při dosažení výsledků práce, na pravidelných poradách i prostřednictvím finančního hodnocení. Správný způsob hodnocení výkonu pracovníků vede ke zvyšování výkonnosti, rozvoje potenciálu, plánování personálních záloh i k zlepšení komunikace. Na odvedenou práci podává manažer pracovníkovi zpětnou vazbu (pozitivní nebo negativní) a dodržuje zásady pro její poskytování. Manažer může hodnotit výkon a plnění zadaných úkolů také prostřednictvím rozhovorů s pracovníky, přičemž koučovací přístup v rozhovoru (proaktivní, reaktivní) vede k podávání vyšších výkonů.

?

1. Které z těchto kritických výroků jsou nesprávně formulovány? Proč?

- Jste celkově nezodpovědný a já se na vás potom nemohu spolehnout.
- Nezajímají mě vaše problémy. Rozhodující je, že jste nesplnil úkol, který vám byl zadán.
- Proč jste se včas neinformoval na zásobování, kdy bude materiál dodán?
- Na rozdíl od Rudolfa neumíš nic udělat bez zbytečných řečí.
- Ve vaší zprávě jste nevysvětlila, proč se zhoršily výsledky v květnu.
- Veškeré problémy vyplývají z toho, že jste líná přemýšlet nad prací.
- Velice mi vadí, že jste nechal čekat tak důležitého zákazníka. Proč jste nepřišel včas?
- V minulém čtvrtletí jste opět zanedbali své povinnosti. Ti, kterých se to týká, to jistě dobře vědí.
- Nejsem vám snad povinen vysvětlovat, co se od vás očekává.
- Pane Březino, jestli ještě jednou odešlete týdenní výkaz po termínu, tak to poznáte na osobním ohodnocení.

2. Reagujte na uvedené výroky (víte, že požadavek není oprávněný):

- „Proč Zdeněk dostal minulý měsíc třídu? Já jsem tady o půl roku déle než on a pořád na to čekám.“
 - „Mám velký zájem dostat se na ten kurz na ten nový stroj, ale musím mít tvoje doporučení. Pomohl bys mi se tam dostat?“
 - „Minulý vedoucí mi slíbil, že mi přidá. Platí to pořád, když jsem přešel do nového střediska?“
 - „Potřebovala bych rychle přidat na platu. Víte, jaké to je, když zůstane matka sama s dítětem.“
 - „Kdo bude na Helenině místě, když se Helena nevrátí z mateřské? Jsem na řadě já?“
3. Popište, jak byste vedl koučovací rozhovor s pracovníkem, který za Vámi přišel s problémem, že se dočasně potřebuje postarat o své rodiče a tudíž nebude stíhat svoji práci.



Literatura k tématu:

- [1] ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
- [2] BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. Studijní text. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2015. 80 s. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/publikace-ke-stazeni-c364.html>
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [6] WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Kapitola 8

Vedení diskuze a porady



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat techniku řízení skupinové diskuse a její podoby;
- definovat roli facilitátora v diskusi;
- popsat dovednosti používané při vedení diskuse a jejich zásady;
- rozlišit jednotlivé druhy porad;
- rozlišit typy účastníků porady a způsobu komunikace s nimi;
- zásady pro přípravu, vedení a vyhodnocení porad;
- vytvořit základní strukturu zápisu porady.



Klíčová slova:

skupinová diskuse, facilitátor, kladení otázek, aktivní naslouchání, konsensus, kompromis, druhy porad, účastníci porady, příprava porady, průběh porady, vyhodnocení porady.

Náhled kapitoly

- Následující kapitola je věnována dvěma na první pohled ne úplně spolu souvisejícím problematikám, kterými jsou diskuze a porady. Byť je tedy jejich provázanost z počátku nejasná, tak lze obecně říci, že po jejich hlubším pochopení a prostudování bývá skutečnost, že byla tato témata vysvětlována dohromady, hodnocena kladně.
- Diskuze a porady jsou pochopitelně častým komunikačním prvkem nejenom v profesním životě, ale i v životě osobním. Jedná se o aspekt komunikace, který dokáže vytvářet týmové pouto a příjemnou atmosféru. Jeho význam je tedy pro úspěšné fungování organizace neoddiskutovatelný. Po absolvování osmé kapitoly by tedy studenti měli mít předpoklady nejenom lépe vést poradu, ale i jakoukoliv diskuzi.

Cíle kapitoly

- Obeznamení se s technikou řízení skupinové diskuse a jejími podobami.
- Pochopení role facilitátora v diskusi.
- Naučení se dovednostem jako kladení otázek, aktivní naslouchání, konsensus.
- Seznámení se s jednotlivými druhy porad.
- Porozumění jednotlivým typům účastníků porady a způsobu komunikace s nimi.
- Osvojení si zásad pro přípravu, vedení a vyhodnocení porad.
- Naučení se základní struktury zápisu porady.

Odhad času potřebného ke studiu

- Cca 180 minut.

8.1 Řízená skupinová diskuze

Pro získávání námětů, tříbení názorů, hledání řešení je vhodnou metodou pro manažera řízená diskuse. Technika diskuse využívá námětů, znalostí, postřehů a návrhů jednotlivců jako koncových zdrojů informací. Pokud je diskuse dobře řízená, je možno dosáhnout vysokého stupně synergie a originality navrhovaných řešení.

Řízení skupinové diskuse

Diskusi řídí tzv. **facilitátor**.¹⁵² Facilitátor je člověk, který není nutně nejlepším odborníkem v projednávaném tématu (pro vysoce specializovaná témata je možno přizvat externího specialistu na projednávaný obor jako facilitátora).

Facilitátor uvádí diskusi, průběžně ji směřuje zadaným směrem, podněcuje iniciativu účastníků, uklidňuje emocionální projevy, vede k produktivní dohodě. Je neutrální, nezaujatý rozhodčí. Za tímto účelem musí sledovat¹⁵³:

- zatížení předsudky z pracoviště u účastníků nebo projevy dlouhodobé rivality z pracoviště;
- různou schopnost účastníku se prosadit a vyslovit své názory;
- potřeba uplatnit netradiční postup, změnit konvenční přístup;
- manipulaci jednotlivců podmíněnou pocitem nedostatku času, snahu předčasně ukončit diskusi a věnovat se jiným aktivitám, pocit, že téma diskuse není dostatečně významné;
- autoritu a významnost řešeného tématu.

Rolí vedoucího diskuse – facilitátora je seznámení s cíli diskuse, odbornou úrovní řešení, vymezení jeho rol, určení způsobu jednání účastníků mezi sebou. Facilitátor kontroluje emoce v diskutující skupině a řídí konflikty, nasměrovává k cíli. Jeho doporučený postup je¹⁵⁴:

1. Stanoví cíl diskuse.
2. Vymezí hranice prostoru pro diskusi.
3. Pomocí znázorňovací techniky pořizuje záznam (tabule, dataprojekce apod.).
4. Určuje a uplatňuje pravidla diskuse (dává slovo, koriguje délku a hloubku diskuse).
5. Schematizuje výstupy z diskuse.
6. Sleduje, že všechny názory jsou vyslyšeny a zaznamenány.
7. Shrne závěry a ukončí diskusi.
8. Rozešle záznam z diskuse a závěry účastníkům.

¹⁵² SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011.

¹⁵³ Tamtéž.

¹⁵⁴ Tamtéž.

Technika řízené diskuse napomáhá při hledání řešení, při využívání kreativity pro řešení. Specifické podoby diskuse jsou^{155,156}:

- Brainstorming – na základě obecně předložených námětů či otázek jsou shromažďovány všechny nápady účastníků a následně tříděny.
- Delphi nebo crawfordovy lístky – na základě odborníky zpracovaných a předložených řešení skupina vytváří nové nápady a diskutuje je tak dlouho, až dojde ke shodě.
- Několikanásobné volební metody – výběr návrhů je dán skupinovým hlasováním a diskusemi o odhlasovaných námětech.

Nezbytnou součástí řízené diskuse je kvalitní záznam výsledků diskuse. **Techniky záznamu z diskuse diagramovou metodou – diagramy** jsou strukturované, názorné, dobře zpracovatelné i pochopitelné. Jsou vhodné právě pro velké množství podnětů. Diagramy sdružují náměty podle společného znaku – vlastnosti, indikátoru, fáze zatřídění v procesu apod. Jsou vhodné tam, kde se náměty mohou i opakovat, náměty jsou špatně rozpoznatelné a zatříditelné. Hlavní kroky pro diagramové záznamy jsou:¹⁵⁷

1. Shromáždění námětů od účastníků.
2. Zapsání jednotlivých námětů na kartičky.
3. Seskupování kartiček s účastníky podle jejich pohledu, bez hlasitých komentářů, přičemž je možno kartičky již umístěné přemísťovat.
4. Pojmenování společných znaků pro skupiny kartiček v diskusi s účastníky podle jejich názorů.
5. Proces je možno opakovat i několikrát.

Vhodné diagramové techniky:

- benchmarking;
- diagramy příčin a důsledků;
- kontrolní seznamy.

¹⁵⁵ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁵⁶ BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. 2010.

¹⁵⁷ SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011.

8.2 Dovednosti pro vedení diskuse

8.2.1 Kladení otázek

Vhodně položená otázka patří mezi nejdůležitější dovednosti řízení diskuse. Otázkou dáváme druhému signál, že je pro nás důležité znát jeho názor, že nás zajímá postoj, který k danému problému zaujímá. Vhodnými otázkami ho přivádíme k tomu, aby se nad tím či oním problémem hlouběji zamyslel, aby nám např. sdělil další detaily či argumenty svého stanoviska. Otázek je řada druhů a každý druh evokuje jiný způsob odpovědi. Lze tedy předpokládat, že průběh jednání lidí mezi sebou ovlivňuje i umění klást otázky. Není to ani tak množství otázek jako jejich kvalita, co rozhoduje o hodnotě rozhovoru.

Druhy otázek rozlišujeme podle toho, jakou mají formu a jaký obsah¹⁵⁸.

Z hlediska formy rozlišujeme otázky:

- **Uzavřené** – zaměřeny na upřesnění informace, na jeden jediný bod. Jsou kategorické, umožňují pouze jednoslovnou odpověď: ano – ne, nebo určení jedné jediné z několika možných odpovědí. Např. „*Zdá se vám ta moje nabídka zajímavá?*“
- **Sugestivní** – kategorické otázky, které zároveň vnucují odpověď a nepřipouštějí ani alternativy. Např. „*Že je ta moje nabídka zajímavá!*“
- **Otevřené** – volné otázky, které umožňují odpovědět svobodně, i více významově, v rozvitých větách. Např. „*Co si myslíte o mé nabídce?*“

Z hlediska obsahu rozlišujeme otázky:

- **Věcné** – zaměřené na předmět rozhovoru, na určitou věc, vylučují podíl osobního vztahu. Např. „*Co všechno ovládáte v programu WORD a EXCEL?*“
- **Osobní** – zaměřené na zjištění osobních názorů, postojů, představ, hodnocení. Zahrnují také subjektivní a emocionální stránku. Např. „*Co si myslíte o způsobu řešení, který navrhuji?*“

¹⁵⁸ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

Zásady kladení otázek¹⁵⁹:

- Dávat vždy konkrétní otázky, nejasné, nepřesné otázky jsou totiž příčinou nepřesných odpovědí a mnoha zbytečných nedorozumění.
- Klást raději otevřené otázky, které pobízejí k hledání, než otázky uzavřené.
- Nedávat více otázek najednou, zbytečně se v dialogu pletou, komplikují konverzaci.
- Otázku začínat vždy tázacím zájmenem, nedávat tázací zájmeno až na konec věty, jak to často slyšíme v rádiu či televizi. Tedy neptat se: „Tohoto úspěchu jste dosáhl jak?“, ale správně: „Jak jste dosáhl...?“.
- Akumulovat souhlasné „ANO“ tj. co nejčastěji říkejte: „Ano, s tím souhlasím“ a také volte otázky tak, aby oponent musel co nejčastěji souhlasit, každé ANO totiž snižuje napětí. Navíc pokud druhá strana musí často odpovídat „ano“, zvyká si pomalu na pozitivní odpovědi, když potom předložíme konečný návrh, je spíše nakloněna jej přijmout.
- Otázky klást osobně, tj. nepoužívat 3. osoby či zvratného zájmena „se“, ne tedy: „Jak by se na to mohlo odpovědět?“ ale spíše: „Kdo z vás zná správnou odpověď?“.
- Vyjadřovat se v první a ne ve druhé osobě, např.: „Jak já to vidím. Mám pocit, že...“ Jde o to vyjádřit dopad problému na nás, předat naši autentickou zkušenost. Naše sdělení je obvykle zaměřeno na naše potřeby, zájmy, pocity a přání a ne na nedostatky našeho oponenta.
- Otázky nezačínat slovy: PROČ – NAČ - JAK TO?
- Za otázkou „PROČ?“ se totiž vždy skrývá jistá výčitka, vyvolává pocity viny, stísněnost, nutí odpovídajícího spíše k ospravedlňování než k tvůrčímu řešení problému.
- Neodpovídat nikdy sami na vlastní otázky, kromě řečnických otázek.
- Neříkat „ANO, ALE...“, říkejte „ANO, A...“. Spojka „ALE“ je totiž odporovací a vyvolává spíše negativní emoce, které nerozvíjí konstruktivní rozhovor. Navíc tímto spojením vyjadřujeme jistou nadřazenost, např.: „Vy si tedy myslíte to a to, ale já si myslím...“.
- Mluvit za sebe, tedy vždy v 1. osobě jednotného a ne množného čísla.

¹⁵⁹ Tamtéž.

8.2.2 Technika aktivního naslouchání

Aktivní naslouchání je způsob, jak zjistit skutečné názory, postoje a pocity druhého a porozumět jeho potřebám. Cílem není přesvědčit nebo uplatnit vlastní názory a postoje. Cílem je porozumět pokud možno přesně tomu, co druhý říká a vcítit se do toho, co prožívá¹⁶⁰.

Naslouchání probíhá třemi komunikačními kanály:

- ušima – vnímání slov, jejich význam, obsah, smysl vět apod.;
- očima – vidění toho, co pracovník sděluje mimoslovně;
- „srdcem“ - vnímání skutečností, které jsou za tím, co je řečeno slovy.

Při aktivním naslouchání je třeba:

- dávat najevo vstřícný postoj;
- udržovat pozornost, sledovat obličej;
- vykazovat ostražitost, ale zároveň příjemné chování;
- přikyvovat, pokud je na místě potvrdit slova pracovníka;
- nevyhýbat se pohledům z očí do očí;
- nenechávat se ničím rozptylovat;
- umět se vžít do pocitů pracovníka;
- skutečně vypadat jako posluchač.

¹⁶⁰ POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. 2010.

Tab. 7 Techniky aktivního naslouchání¹⁶¹

REAKCE	CÍL	PŘÍKLAD
Stimulace	Projevit zájem.	„To je zajímavé.“
Povzbuzení	Povzbudit pracovníka, aby řekl více.	„Mohl byste mi říci něco více o ...?“
Parafrázování (Vyjádření hlavní myšlenky, či faktu jinými slovy)	Dát najevo, že posloucháte a rozumíte tomu, co bylo řečeno. Ověřit si význam a smysl řečeného.	„Takže říkáte, že Vaše pracovní zařazení neodpovídá Vaší kvalifikaci.“ „Rozumím dobře, že jste nespokojen, protože nemůžete ve své práci uplatnit své schopnosti?“
Vyjasnění (Dotazování, interpretace řečeného tak, aby ji druhý potvrdil nebo opravil)	Porozumět tomu, co bylo řečeno. Získat další nezbytné informace. Pomoci druhému vidět souvislosti.	„To se stalo tentýž den?“ „Vy to vnímáte jako ohrožení?“
Reflexe (Vyjádření základních pocitů pracovníka)	Projevit porozumění tomu, co druhá osoba cítí. Umožnit druhému zhodnotit vlastní pocity, vzhledem k tomu, jak je vnímá někdo jiný.	„Zdá se, že Vás to podráždilo.“ „Jsem rád, že Vás to těší.“
Sumarizace (Shrnutí důležitých myšlenek a námětů, pocitů)	Zhodnotit přínos. Shrnout hlavní myšlenky. Vytvořit základ pro další rozhovor nebo diskusi.	„To jsou, jak rozumím, hlavní myšlenky, které jste řekl.“
Ocenění	Uznat význam problémů a pocitů druhého. Ocenit jeho snahu a jednání.	„Oceňuji Vaši ochotu něco pro to udělat.“

8.2.3 Konsensus

Konsensus je důležitý způsob hledání řešení v diskusi o závažných problémech.¹⁶² Patří na porady zvláště strategického charakteru nebo k projednávání problémů, které se týkají celého útvaru. Jsou při něm hodnoceny všechny alternativy za přispění všech členů skupiny, kteří jsou ochotni se na

¹⁶¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

¹⁶² BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. 2010.

rozhodování podílet. Někteří mohou mít pochybnosti o rozumnosti této činnosti, ale jsou ochotni se k ní zavázat.¹⁶³

Být pro znamená, že je člověk ochoten realizovat, o čem se rozhodlo (neznamená to, že člověk nemá žádné výhrady).

Být proti znamená, že člověk není ochoten realizovat, o čem se rozhoduje zvláště z důvodů, že:

- možnost neúspěchu je příliš velká;
- nebude možno se poučit z neúspěchu;
- nebude nová možnost, druhý pokus.

Být nerozhodnutý znamená, že si zatím člověk není jistý, zda je ochoten uskutečnit to, co se rozhodlo.¹⁶⁴

Mnohdy je těžké odlišit, zda skupina dosáhla konsensu, nebo kompromisu. Zde jsou hlavní rozdíly mezi konsensem a kompromisem:

KONSENSUS x KOMPROMIS

- shoda x většinový souhlas;
- vhodné řešení x nejlepší řešení;
- přijetí všech x ztráta jednotlivců;
- společný zájem realizovat x většinový zájem realizovat;
- zdoluhavá jednání x rychlé hlasování, vyjednávání.

Při hledání dohody je možno použít i jiných technik řešení kontroverzních názorů:¹⁶⁵

Styl poslušný. Člověk v tomto stylu ustupuje od svého názoru, aby uspokojil zájem druhé osoby. Tento styl potlačuje rozdíly v názorech a zdůrazňuje vše, co je společné. Styl je vhodný tam, kde změna názoru je postupným rokem ke změně názoru druhého nebo odlišné řešení je pro člověka neohrožující jeho vlastní osobu či zájmy.

¹⁶³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁶⁴ Tamtéž.

¹⁶⁵ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2002.

Styl vyhýbavý. Zahrnuje možnost jak pasivního úniku od problému, tak zvláště jeho aktivní potlačení. Vyhýbání je vhodné pro jednoduché problémy nebo tam, kde by konfrontace nestála za to.

Styl dominující. Přinucení ostatních respektovat vlastní názor podněcuje taktiku „já vyhraju, ty prohraješ“. Potřeby ostatních jsou ignorovány. Styl se opírá o formální autoritu. Je vhodný pro zavádění nepopulárních řešení, drobných problémů nebo v časové tísní. Nehodí se do participativního klimatu.

Zásady pro dosažení konsensu:¹⁶⁶

1. Vyhýbat se argumentaci z pohledu svého postavení. Prezentovat své stanovisko co nejasněji, nejkonkrétněji, ale také vyslechnout reakce ostatních a pečlivě je zvažovat. Teprve po této úvaze přemýšlet nad mírou zdůrazňování vlastního názoru.
2. Nedomnívat se, že někdo musí vyhrát a někdo prohrát. Je důležité hledat alternativu přijatelnou pro všechny strany.
3. Netrvat na vlastním názoru jen proto, aby nebyl důvod k dohadování se. Je důležité být k předkládaným alternativám podezřívavý, zvláště když souhlas přichází rychle a snadno. Pak je nutno prozkoumat, zda všichni souhlasí díly tomu, že je řešení shodné s jejich přesvědčením.
4. Vyhýbat se takovým technikám, jako je většinová volba, průměry, losování nebo vyjednávání.
5. Rozdílnost názoru je přirozená a je nutno ji očekávat. Je nutno všechny vtáhnout do rozhodovacího procesu.

8.3 Druhy porad

Další významnou oblastí je manažerská komunikace a předávání informací na pracovních poradách. Porada je nástroj pro řízení pracovníků.

Mezi hlavní přínosy porady patří¹⁶⁷:

- umožnit komunikaci, zprostředkovat osobní kontakty, informace;
- budovat skupinovou spolupráci, vyjasňovat nedorozumění a nejasnosti;
- odstraňovat překážky v práci;

¹⁶⁶ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁶⁷ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

- poznat schopnosti ostatních pracovníků;
- uspořit peníze a čas;
- zaměřit pozornost na podstatné záležitosti;
- získat zpětnou vazbu;
- umožnit se spolupodílet na rozhodnutí, motivovat;
- umožnit vzájemně se přesvědčovat, analyzovat problémy, rozbíjet zafixované způsoby myšlení;
- analyzovat a přijímat rozhodnutí.

DRUHY PORAD¹⁶⁸

Porada je skupinová činnost, jejímž výsledkem má být rozhodnutí, po němž budou následovat potřebné aktivity k řešení problémů. Každá porada musí mít cíl, aby nebyla pouhou ztrátou času. Podle účelu/cíle, kvůli kterému jsou porady svolávány je možno odlišit tyto porady:

- **Formální, manažerské**

Předem připravené porady s programem a standardizovaným zápisem. Nejčastěji pravidelné porady managementu nebo útvaru.

Účelové, operativní porady

Porady svolávané s malým předstihem a bez pevného programu. Přítomni jsou pouze pracovníci, kterých se problém bezprostředně týká. Příkladem může být porada svolaná v reakci na krizový vývoj s cílem najít řešení, které lze uvést do praxe.

- **Řešitelské**

Cílem těchto porad je vyřešení problému nebo produkce nových nápadů k zefektivnění činnosti organizace. Tento druh porady vyžaduje pečlivé organizační zajištění. Výstupem bývá obsáhlá zpráva.

- **Informační**

Schůzky, jejichž účelem je informovat ostatní, zajistit bezproblémový chod činností. Mohou to být krátké ranní porady útvaru. Konají se pravidelně ve stejnou dobu, zápis často chybí.

¹⁶⁸ ŠULEŘ, O. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 2008.

- **Kontrolní**

Jedná se o pravidelné porady, cílem je odhalení odchylek od plánu. Důležitá je pečlivá příprava pro zjišťování kritických informací.

- **Krizová porada**

Slouží k rozhodnutím, které mají zabránit krizím, které ohrožují, nebo by mohly ohrozit organizaci.

- **Strategická porada**

Slouží pro přijímání rozhodnutí, které se týkají strategických cílů organizace, získání a udržení konkurenční výhody.

8.4 Účastníci porady

Typy účastníků porady: ¹⁶⁹

- Typ pozitivní

Využívá veškerý čas vyhrazený pro diskusi k danému tématu. Na druhé straně je dobré jej dobře poslouchat, protože jinak se ve spoustě slov mohou ztratit i velice dobré nápady. Umí ostatní účastníky uklidnit a podpořit vedoucího ve prospěch úspěšného ukončení porady.

- Učitel

Je třeba překonat nechuť být poučován a věnovat takovému členu porady co nejvíce pozornosti, protože zpravidla je to člověk se spoustou vědomostí, které mohou být velkým přínosem.

- Typ plachý

Takového člena je třeba získat a vtáhnout do dění tím, že jsou mu občas kladeny tzv. „bezpečné otázky“, na které s největší pravděpodobností zareaguje správně. Za každý jeho přínos do diskuse je třeba mu poděkovat a ocenit jej.

¹⁶⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

- Pochybovač

Je třeba dát poradě příležitost využívat co nejvíce jeho pochybovačných otázek, které jsou potřebné k ověření správnosti přijatých rozhodnutí.

- Typ hádavý

Nenechat se takovým účastníkem vtáhnout do hádky, jinak ovládne celou poradu a po týmové práci nezbude ani památky. Je zapotřebí jednat s ním klidně a věcně.

- Typ neúčastněný

Jedná se o demotivovaného účastníka porady. Využívejte příklady, které se týkají jeho práce, případně mu kladte přímé otázky.

- Typ nekooperativní

Tento člen není spokojen se svým postavením a touží po větším uznání, upozorňuje na sebe odmítavými postoji. Je třeba žádat ho o vysvětlení záležitostí z jeho odbornosti a vždy mu poděkovat za jeho přínos.

Role vedoucího porady:¹⁷⁰

Vedoucí porady je osoba, která v rámci organizace porady odpovídá za:

- jasnost cílů porady pro všechny účastníky;
- stanovení a realizování bodů programu porady ve stanoveném čase;
- vypracování a distribuci podkladových materiálů k bodům programu;
- účast kompetentních osob na poradě, zapojení všech do diskuse;
- formulaci a shrnutí přijatých rozhodnutí a dohodnutých akcí;
- pořízení a distribuci zápisu z porady.

¹⁷⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

8.5 Průběh porady

Zásady úspěšné porady^{171,172}:

1. porada musí mít vedoucího a musí začínat včas,
2. vedoucí se musí ujistit, že všichni účastníci znají cíl porady,
3. porada musí mít program a musí být dodržena struktura diskuse,
4. pozvaní by měli být pouze ti, kteří potřebují být přítomni,
5. program musí být distribuován před poradou,
6. dochvilnost účastníků musí být samozřejmostí,
7. měl by být stanoven časový limit příspěvků i přijetí rozhodnutí,
8. rozhodnutí musí obsahovat způsob řešení, pověřenou osobu, termín splnění a kontrolu,
9. všichni účastníci musí přijít připraveni,
10. všichni účastníci by se měli aktivně zapojovat, dát možnost projevit své pocity,
11. porada by měla být hodnocena ze strany účastníků,
12. porada končí včas, pozitivně a je proveden zápis.

Fáze porady¹⁷³:

1. Příprava porady¹⁷⁴:
 - stanovit cíl porady;
 - účelně vybrat účastníky;
 - účastníky informovat jasně a včas o termínu a místu konání porady;
 - poskytnout účastníkům program, požádat o poskytnutí základních myšlenek a důvodu sdělení příspěvku v písemné podobě předem ve stanoveném termínu;
 - stanovit časové limity jednotlivých bodů programu i celé porady;
 - technicky zabezpečit akci;

¹⁷¹ Tamtéž.

¹⁷² ŠULEŘ, O. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 2008.

¹⁷³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁷⁴ Tamtéž.

- mít jasně stanoveného předsedajícího;
- vhodně stanovit čas realizace.

2. Průběh porady¹⁷⁵:

- v úvodu přivítat, informovat o tématu, programu, klíčových otázkách;
- vzájemně představit účastníky;
- jasně vymezit cíl jednání;
- stanovit podmínky průběhu akce;
- určit osobu pro zápis nebo účastníkům sdělit, kdo bude zápis provádět;
- začít hodnocením plnění úkolů zadaných minulou poradou;
- řídit sled příspěvků a časové plnění termínů v diskusi – udělovat a odebírat slovo;
- průběžně shrnovat závěry do zápisu, parafrázovat rozhodnutí;
- zřetelně uzavřít poradou.

3. Vyhodnocení porady¹⁷⁶:

- poskytnout zápis všem účastníkům tentýž den;
- zajistit kontrolu plnění úkolů;
- definovat problémy a nedostatky porady;
- provést opatření k nápravě zjištěných nedostatků porady.

¹⁷⁵ Tamtéž.

¹⁷⁶ Bernardová, D. Vlastní zpracování interního dokumentu pro mentoring řízení porad.

8.6 Zápis z porady

Zápis z porady musí být přehledně strukturován, obsahuje stručné a jasné informace. Zápis by měl obsahovat následující informace¹⁷⁷:

Datum konání:

Vedoucí porady:

Seznam přítomných:

Hodnocení plnění úkolů:

(Provádí se pomocí formuláře zápisu z minulé porady, zaznamenávají se pouze nesplněné úkoly v podobě nových úkolů, odpovědných osob a termínů plnění.)

Nové úkoly:

ÚKOL:	ODPOVĚDNÁ OSOBA:	TERMÍN PLNĚNÍ

Příspěvky a informace:

Prezentující:

Obsah sdělení:

Termín příští porady:

Vedení příští porady:

Zapsal:

K zapamatování:

- Řízená diskuze je vhodnou metodou pro hledání řešení, získávání námětů, třibení názorů a podobných pracovních aktivit.
- Vedoucí diskuze, facilitátor, uvádí diskusi, průběžně ji směřuje zadaným směrem, podněcuje iniciativu účastníků, uklidňuje emocionální projevy a vede k produktivní dohodě.

¹⁷⁷ Tamtéž.

- *Otázky jsou děleny dle formy (uzavřené, sugestivní a otevřené) a dle obsahu (věcné a osobní).*
- *Cílem aktivního naslouchání je porozumět přesně tomu, co druhý říká a vcítit se do toho, co prožívá.*
- *Konsensus je součástí porad, pokud řešený problém:*
 - *má strategický charakter;*
 - *je záležitostí celého útvaru.*
- *Součástí konsensu je nezbytnost vyhodnotit veškeré alternativy za přispění všech členů skupiny, kteří jsou ochotni se na rozhodování podílet.*
- *Porada je nástroj pro řízení pracovníků, v rámci které dochází k manažerské komunikaci a předávání informací.*

Σ

Správně řízená skupinová diskuse vede k dosažení synergie a originálních řešení problémů. Facilitátor zastává v diskusi důležitou roli nezaujatého rozhodčího. Facilitátor podněcuje aktivitu účastníků, ale také naopak uklidňuje emotivní diskuse a vede k cíli. Skupinová diskuse může mít podobu brainstormingu, metody Delphi nebo využívá volebních metod. Výstupem každé řízené diskuse musí být kvalitní záznam s výsledky. Mezi základní dovednosti manažera i pracovníků pro skupinové vedení diskuse patří správné kladení otázek, využívání technik aktivního naslouchání a zásad pro dosažení konsensu při řešení závažných problémů.

Úspěšně vedená porada přináší přínos jak pro účastníky porady, tak pro vedoucího porady i samotnou organizaci. Porada slouží především k předávání informací, jejich analýze a volbě správných rozhodnutí k řešení problémů. Aby porada splnila svůj účel a nebyla ztrátou času, je zapotřebí respektovat zásady pro plánování, vedení a vyhodnocení porady. Z tohoto důvodu je důležité mít vždy jasně stanovený cíl a program porady, předem informovat vybrané účastníky o účelu a termínu konání porady. V průběhu je zapotřebí prodiskutovat všechny záležitosti na programu, dodržovat časový harmonogram porady, nalézt vhodné řešení problémů a uzavřít poradu pozitivně včetně shrnutí výsledků. Z každé porady by měl být pořízen a rozeslán zápis s úkoly pro jednotlivé účastníky a termíny plnění.

?

1. Která pravidla brainstormingu znáte?
2. Které typy diagramu příčin a důsledků znáte?

3. Vymyslete deset otevřených otázek na téma pracovní podmínky na pracovišti.
4. Jaký vidíte rozdíl mezi pojmy naslouchání a poslouchání?
5. Který problém jste na pracovišti vyřešili konsensuálně? Vyhovuje vaše řešení všem popsaným charakteristikám konsensu?

DOTAZNÍK – ZKUŠENOSTI Z POSLEDNÍ PORADY¹⁷⁸

6. Účelem dotazníku je připomenout Vám Vaše zkušenosti a pocity, které máte z poslední rady na vašem pracovišti. Při vyplňování posuzujte jednu konkrétní radu a to tak, že označíte u každého tvrzení tu odpověď, která odpovídá Vašemu názoru. Označujte vždy jen jednu odpověď a nevynechejte žádný výrok:

tvrzení	souhlasím	nejsem si jist	nesouhlasím
Účel rady mi byl jasný			
Moje účast na radě byla důležitá			
Rada splnila svůj stanovený cíl			
Svou účastí na radě jsem něco získal			
Program rady jsem obdržel včas, mohl jsem se připravit			
Délka rady byla pro mě přiměřená			
Části projednávaného programu rady se týkaly mé práce			
Měl jsem možnost navrhnout některé body programu rady			

¹⁷⁸ Bernardová, D. Vlastní zpracování interního dokumentu pro mentoring řízení rad.

Místo porady bylo dobře zvoleno			
Měl jsem možnost vidět a slyšet všechny účastníky porady			
Struktura porady byla pro mě vyhovující			
Byl jsem přesvědčen, že se mohu zapojit do diskuse			
Dostal jsem od kolegů na poradě dostatek informací o tom, jak byl můj příspěvek přijat			
Měl jsem možnost ovlivnit průběh porady			
Atmosféra na poradě byla přijatelná pro vyjadřování mých názorů			
Množství sdělených informací na poradě bylo pro mě přijatelné, přiměřené			
Zápis z porady jsem dostal ještě tentýž den			
Zápis byl pro mě srozumitelný			
Zápis obsahoval vyjádření ke všem bodům programu			
Zápis obsahoval termín, místo a jméno vedoucího další porady			

Závěrečný úsudek o hodnocené poradě si vytvořte podle toho, ve kterém sloupci máte nejvíce odpovědí.

7. Podle zjištění v dotazníku popište nápravná opatření k vedení porad na Vašem pracovišti.
8. Popište proces zavedení změn, které jste identifikovali pro vedení porad z pohledu manažera pracoviště.



Literatura k tématu:

- [1] BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-35-9.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [4] KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-x.
- [5] POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN: 978-80-87240-53-3.
- [6] SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- [7] BERNARDOVÁ, D. *Vlastní zpracování interního dokumentu pro mentoring řízení porad*.
- [8] ŠULEŘ, O. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2091-0.

Kapitola 9

Projevy selhání v komunikačních dovednostech



Po prostudování kapitoly budete umět:

- rozpoznat pracovníka, který se při komunikaci cítí být ohrožen,
- definovat bariéry, které brání dosahování cílů při práci manažera,
- určit problémové situace při plánování a využívání času,
- určit překážky, které brání delegování úkolů,
- rozpoznat bariéry, které brání kreativnímu myšlení v pracovním prostředí.



Klíčová slova:

chyby v komunikaci, bariéry při dosahování cílů, zloději času, překážky delegování, bariéry kreativity.

Náhled kapitoly

- Devátá kapitola je zaměřena na situace a příklady, v rámci kterých manažer komunikaci nezvládá. Nebudou přitom popisovány pouze problémy ve smyslu špatné verbální či neverbální komunikace, ale i nesprávně řešené manažerské aktivity, které komunikaci s jeho pracovníky velmi ovlivňují, tedy činnosti jako plánování, time-management, delegování apod.

Cíle kapitoly

- Porozumění pracovníkovi, který se při komunikaci cítí být ohrožen.
- Seznámení se s bariérami, které brání dosahování cílů při práci manažera.
- Osvojení si základů problémových situací při plánování a využívání času.
- Naučení se rozpoznat situace vedoucí k překážkám, které brání delegování úkolů.
- Obeznamení se s bariérami, které brání kreativnímu myšlení v pracovním prostředí.

Odhad času potřebného ke studiu

- Cca 120 minut.

9.1 Chyby v komunikaci

K poruchám v komunikaci dochází v zátěžových situacích. Jedná se tedy o používání určitého vzorce komunikace, který je pro konkrétní situaci nevhodný, nebo jej komunikátor nechce (nemůže) akceptovat. V mezilidských vztazích se často opakují některé konkrétní chyby ve vnímání (viz 2.2. Sociální percepce).

Pokud se cítí v komunikaci pracovník ohrožen, přijímá jednu z následujících rolí¹⁷⁹:

1. **Smířlivec:** za každou cenu se snaží zavděčit, zalíbit, neodporuje. Všechno, co chce druhý pracovník je pro něj v pořádku. Chová se jako by nic neuměl udělat sám, ke všemu potřebuje požehnaní. Neverbálně dává najevo bezradnost, někdy až bezmocnost, snaží se zaujmout co nejmenší prostor.

¹⁷⁹ VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. 2005.

2. **Vinič:** diktátor, který sám vždy vše dělá dobře, chová se povýšeně ke druhým, staví se do pozice nadřazenosti. Verbálně i neverbálně všem okolo sděluje, že pokud by nebylo jich, bylo by vše v pořádku. Pro viniče není důležité, proč se věci dějí, jak se dějí. Nejdůležitější je, aby neutrpěla jeho prestiž. Nenamáhá se s odpověďmi na možné dotazy. Ve svém nitru prožívá nejistotu a opuštěnost. K tomu, aby se s tímto pocitem vyrovnal, potřebuje poslušnost druhých.
3. **Počítač:** je velmi rozumný, korektní, snaží se být za každou cenu „objektivní“. Má obavy, aby mu náhodou neunikl nějaký náznak citu nebo osobní angažovanosti. Tito lidé vypadají klidně, chladně, soustředěně. Jejich neverbální projevy jsou velmi chudé, působí téměř nehybně, používá velká slova a fráze.
4. **Rušič:** neexistuje pro něj řád. Jeho práce je chaotická, bez souvislosti s tím, co dělá někdo jiný. Jeho věty dávají jen malý smysl, nedrží se tématu, tělem dává najevo, že „jde někam jinam“.

9.2 Bariéry při dosahování cílů

Manažer si musí dávat během své práce pozor na problémy, které by mohly ohrozit splnění stanovených cílů. Mezi nejčastější bariéry při dosahování cílů patří¹⁸⁰:

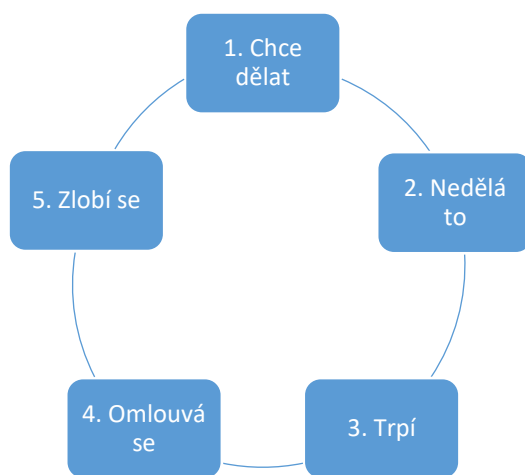
1. **Nesprávně pochopené instrukce:** ujistěte se, že přesně víte co je zapotřebí udělat a že i lidé okolo Vás pochopili, co se od nich očekává (viz kap. 5).
2. **Nesprávně stanovený deadline (krajní termín):** pokud máte před sebou úkol, se kterým jste se ještě nesetkali, můžete udělat chybu při odhadu potřebného času. Proto požádejte o radu někoho, kdo už má s takovým úkolem větší zkušenosti a svůj odhad potřebného času pravidelně analyzujte.
3. **Nedostatek informací:** udělejte si jasno v krocích, které musíte podniknout, abyste dodrželi deadline. Váš pracovní plán musí být přiměřený a realistický. Úkoly si jasně a precizně definujte. Zajistěte si všechny potřebné informace
4. **Syndrom „ANO. ANO.“:** Častou příčinou nesplnění termínů je ujišťování ze strany spolupracovníků, že je vše v naprostém pořádku. „Důvěřuj, ale prověřuj.“
5. **Termíny spolupracovníků:** Buďte při stanovování termínů realističtí a berte v úvahu i termíny ostatních.
6. **Perfekcionismus:** Vymezte přesně, co úkol obsahuje a nedělejte to, co není nezbytné a užitečné. Netravte čas zbytečným „vybrušováním“ své práce.

¹⁸⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

7. **Časový tlak:** existují lidé, kteří rádi pracují pod tlakem. Určitá dávka stresu má stimulující účinek, proto zvažte, zda posunout termín o 10 až 15 % dopředu, abyste vy, nebo pracovníci splnili cíl s maximálním využitím času.
8. **Každý splněný cíl si zaslouhuje odměnu:** Odměňte se vždy, když dokončíte práci včas. Vytvořte si tak vlastní pozitivní motivaci.

9.2.1 Odkládání

Odkládání je do určité míry problém každého jedince. Takový typický "odkládač" se dostává do následujícího „bludného“ kruhu¹⁸¹:



Obr. 5 Odkládání

1. *Chce něco dělat.* A rozhodne to i udělat.
2. *Nedělá to.* Nekontruluje plnění svého rozhodnutí.
3. *Trpí.* Dělá si starosti, protože neplní své rozhodnutí.
4. *Omlouvá se.* Omlouvají to, proč nedělají to, co by měli dělat.
5. *Zlobí se.* Dělají nové rozhodnutí.
6. *Chce něco dělat.* Znovu odkládají.
7. *Tento cyklus se opakuje.* A to tak dlouho, dokud už není možné úkol dokončit.

¹⁸¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

Jedním z nejčastějších důvodů pro odkládání je **strach z neúspěchu**. Kdo nic nedělá, nic nezkazí, ale nemůže ani uspět. Minulé neúspěchy je nutné brát jako cenný zdroj informací. Dalším nejčastějším důvodem odkládání je **nedostatek motivace** způsobený předchozím neúspěchem, nedostatkem sebedůvěry nebo špatně definovanými cíli.

9.3 Nedostatky při využívání času

Mezi hlavní nedostatky ve využívání času (tzv. time-management) při práci manažera patří¹⁸²:

- 49 % času věnují úkolům, které mohou být provedeny jejich asistentkou;
- 5 % času věnují úkolům, které mohou udělat sekretářky;
- 43 % času věnují úkolům, které mohou být delegovány náměstkům a odborníkům;
- 3 % času věnují úkolům, které odpovídají jejich pozici a odbornosti.

= 97 % času ztratí neproduktivně a zbytečně, pouze 3% času tráví účelně a produktivně.

Mezi základní pravidla efektivního pravidla time-managementu patří¹⁸³:

- jasné stanovení cílů a určení priorit;
- plánovat si vlastní čas;
- rozlišovat úkoly dle důležitosti a naléhavosti;
- vyhýbat se časovým tísňím;
- rozdělovat si práci na části do etap;
- delegovat úkoly.

¹⁸² BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁸³ BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007.

Zloději času:¹⁸⁴

Pokud je manažer při své práci často rušen, nevyužívá pracovní dobu efektivně, jelikož po každém vyrušení nějakou dobu trvá, než je opět schopen se na svoji práci plně soustředit. Seiwert udává, že se jedná až o 28 % času. Mezi další činnosti, které okrádají manažera o čas, patří:

- odkládání činností a práce pod časovým tlakem;
- shromažďování písemností, zbytečné papírování;
- nedokonalá komunikace, neúplné informace;
- nedelegování úkolů, všechno si chce udělat sám;
- neumí říci „ne“;
- nejasné pracovní a životní cíle;
- nedostatečná sebedisciplína.

Jak řídit zloděje času¹⁸⁵:

- přijímání pouze ohlášených návštěv;
- zaznamenávání si každého vyrušení a zjištění, které nejvíce okrádá o čas a je třeba ho eliminovat;
- vytvoření pravidel se sekretářkou pro spojování hovorů;
- při čekání na schůzku s sebou brát náhradní činnost;
- delegování úkolů;
- prověřování nutnosti účasti na poradě, požadavek programu a časového plánu předem;
- nalezení prostoru pro pravidelnou hodinu bez přijímání návštěv a telefonů;
- naučení se říkat „ne“;
- používání formulací typu „Rozhodl jsem se, že ne....“, „Nechci...“, „Nepatří do mé práce...“;
- nepoužívání formulace „Nemůžu, protože...“.

¹⁸⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

¹⁸⁵ Tamtéž

9.4 Překážky delegování

Mezi překážky, které ovlivňují manažery při delegování úkolů, patří například¹⁸⁶:

- strach ze ztráty kontroly;
- přesvědčení o vlastní nenahraditelnosti;
- nejistota co se může, co by se mělo a co se musí delegovat;
- nedostatek důvěry ve spolupracovníky;
- touha mít zásluhu sám;
- strach z „konkurence“ ze strany spolupracovníků;
- strach ze ztráty statutu;
- nepříznivé zkušenosti z předchozích pokusů delegovat;
- nedostatek technik a nástrojů delegování;
- touha ponechávat si informace;
- nepochopení ze strany vyššího nadřízeného.

Překážky ovlivňující podřízené

- nedostatek sebedůvěry;
- nedostatečné zkušenosti a kompetentnost;
- strach z přijmutí odpovědnosti;
- nejasné definování úkolu;
- strach z kritiky;
- neadekvátní přehled;
- velké pracovní vytížení;

¹⁸⁶ Tamtéž.

- lenost;
- nedostatečné informace a vyškolení;
- nedostatek důvěry v manažera;
- nepříznivé zkušenosti z předešlých úkolů.

9.5 Nedostatek kreativity

Manažer potřebuje ke své práci kreativně myslet. Nedostatek kreativity je jednou z bariér k dosahování výkonů manažera a jeho pracovníků. Člověk je nejkreativnější v období dětství. Děti každodenně zapojují svoji kreativitu do myšlení a často neodlišují fantazii od reality. Do období dospělosti se jejich kreativity zúží až na 30 %. Dospělí lidé používají kreativní myšlení zvláště při hledání řešení některých situací a pracovních problémů. V pracovním prostředí je kreativita lidí orientovaná určitým směrem a je podporovaná postupnými kroky, které vytváří kreativní proces¹⁸⁷.

Kreativní proces probíhá v několika krocích¹⁸⁸:

1. **Příprava:** zahrnuje shromažďování, třídění a analýzu informací a materiálů poskytujících dobrý základ pro pozdější úvahy o řešeném problému.
2. **Inkubace:** je stádium, které nevyžaduje, aby mysl byla soustředěna na problém. Jedná se o volné probírání se vlastními myšlenkami a nahlížení na problém z nejrůznějších možných pohledů. Může probíhat při relaxaci, jiných aktivitách, ve spánku.
3. **Vhled (poznání):** je náhlý moment inspirace, „osvícení“, který přináší pochopení a způsob řešení problému.
4. **Ověření:** spočívá v pečlivém prozkoumání faktů, které potvrzují předchozí poznání.

¹⁸⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

¹⁸⁸ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

9.5.1 Bariéry kreativity¹⁸⁹:

1. **Past na čas:** „nemám čas být kreativní“.

Vkládejte netradiční nápady do každodenních činností. Vymýšlejte je u běžných nezáživných činností: praní, žehlení, nákupy...

2. **Zóna rizikového podnikání:** „být kreativní vede k šíleným nápadům“.

Opatrnost je základem přežití. Smyslem života není jenom přežít, ale žít. A k životu patří i riziko, které si lze vychutnat.

3. **Nevhodné prostředí** – „nepohybuji se v kreativním prostředí, proto nemohu být kreativní“.

Je to klamání sama sebe. Prostor může podněcovat nebo tlumit kreativní nápady, kreativita je ale v člověku.

4. **Problém perfekcionisty** – „nerad dělám chyby“.

Perfekcionismus je prokletí. Je to jeden ze způsobů, jak v některých situacích selhat. Žádný člověk není a nemůže být nikdy dokonalý. Zdokonalovat musíme svoji roli v životě.

5. **Špatné nebo správné myšlení** – „dělím věci na špatné a správné“.

Takové myšlení je neproduktivní a zavádějící. Vede z jednoho extrému do druhého. Cestou je začít si klást otázku: „Co kdyby?“

6. **Stojaté vody** – „kreativita by mohla rozbouřit zavedené stojaté vody, které jsou pro život sice pohodlnější, ale nudné“.

V takovém případě je nutné zrušení zastaralých pravidel. Ta jsou překonatelná jedině tím, že začnete produkovat na jejich místo nové podněty.

7. **Vyplňující se proroctví** – „já prostě nejsem kreativní“.

Jste to, co si myslíte, že jste. Pokud si namlouváte, že nejste kreativní, těžko jimi budete. Kreativní jste, je jenom třeba tuto schopnost začít využívat.

8. **Myšlení o přínosech** – „kreativita je ztráta času, energie, peněz“.

V dnešním konkurenčním světě má úspěch to, co je nové, jiné. Nové věci lze produkovat jedině kreativním myšlením. Proto je kreativita dobrou investicí.

9. **Pouze jedna správná odpověď** – „kreativita nabízí příliš mnoho alternativ“.

Ten, kdo našel na otázku jen jednu odpověď, přestal příliš brzy hledat. Pokud přijdete na více odpovědí na jednu otázku, není to sice pohodlné pro rozhodování, ale určitě zajímavější. Možnost volby je mnohem lepší, než pocit, že jsem musel jednat takto, protože jiná varianta nebyla.

¹⁸⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. 2006.

V pracovním prostředí existují nejčastěji následující argumenty demonstrující nedostatek komunikačních dovedností a kreativního přístupu¹⁹⁰:

- *To nebude fungovat!*
- *Už to děláme.*
- *To jsme už zkoušeli a k ničemu to nebylo!*
- *Není to praktické.*
- *Problém to nevyřeší.*
- *Je to příliš riskantní!*
- *To je jen teorie.*
- *Bylo by to moc drahé!*
- *Vyvolá to odpor zákazníků, šéfa, pracovníků, akcionářů...*
- *Přinese to více problémů, než vyřeší!*

Kreativní myšlení lze podpořit vhodnou organizační strukturou. **Kreativitě nejvíce prospívá**¹⁹¹:

- otevřenost v komunikaci;
- podpora kontaktů s okolím organizace;
- osvobodit kreativní útvary od ostatních produktivních činností;
- heterogenní personální politika;
- investice do základního výzkumu;
- decentralizace, diverzifikace;
- nevyhýbání se riskantnímu jednání;
- demokratický způsob vedení;
- stabilní a bezpečné organizační klima.

¹⁹⁰ Tamtéž.

¹⁹¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 2001.

K zapamatování:

- *Poruchy v komunikaci představují používání takového vzorce komunikace, který je pro konkrétní situaci nevhodný, nebo jej komunikátor nechce (nemůže) akceptovat.*
- *Pokud se cítí v komunikaci pracovník ohrožen, přijímá konkrétní roli (smířlivec, vinič, počítač, nebo rušič).*
- *Odkládání má následující dva nejčastější důvody:*
 - *strach z neúspěchu;*
 - *nedostatek motivace.*
- *Manažer při své práci musí kreativně myslet. Nedostatek kreativity je jednou z bariér k dosahování výkonů manažera a jeho pracovníků.*
- *Kreativní myšlení lze posílit vhodnou organizační strukturou.*



Komunikační dovednosti doprovází každodenní činnost manažera a mají zásadní vliv na jeho úspěch při vedení pracovníků k plnění cílů. Z tohoto důvodu se manažer musí vědomě vyvarovat chyb v komunikaci a umět rozpoznat problémové situace v předávání informací, které by mohly vést k nedorozumění nebo konfliktům. Další problémy mohou vznikat při tzv. sociální percepci, kdy komunikaci ovlivňují různé faktory (věk, pohlaví, osobnostní rysy, profese) a dochází k omylům (efekt pořadí, haló efekt, stereotyp, projekce).

Další problematickou oblastí závislou na komunikaci je dosahování cílů, které mohou ohrozit například nepřesné informace, nejasné termíny, perfekcionismus nebo strach z neúspěchu, kdy se manažer lehce dostane do tzv. bludného kruhu odkládání. Komunikační dovednosti ovlivňují také efektivní time-management například v podobě sdělování a získávání potřebných informací s ohledem na plánování vlastního času, schopnost naučit se říkat „ne“ i efektivní delegování úkolů podřízeným s jasnými instrukcemi. Otevřenost v komunikaci s pracovníky, stabilní a bezpečné organizační prostředí i navazování kontaktů s okolím firmy pozitivně ovlivňuje rozvoj kreativity a brání stagnaci.

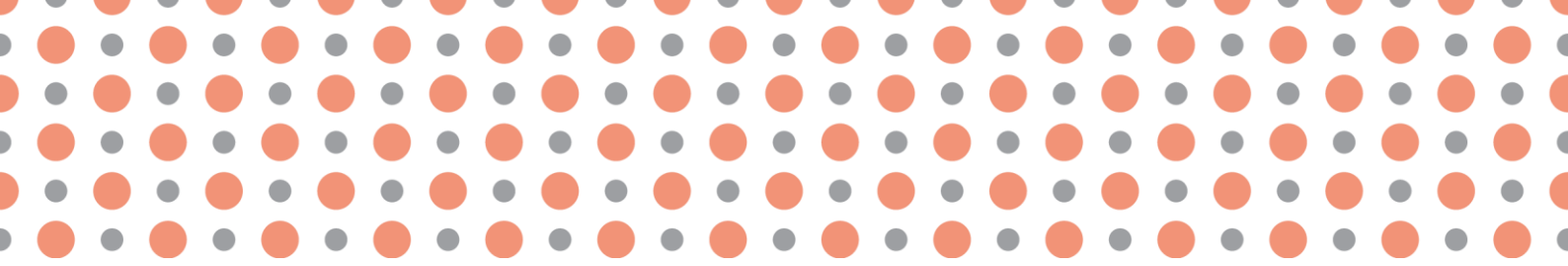


1. Která z uvedených rolí řešení problémů v komunikaci je Vám nejbližší. Popište rizika, které Vám osobně přináší. Postavte si plán, jak budete přebírání této role předcházet.
2. Připomeňte si, kdy jste naposledy odložil důležitý úkol. Popište důsledky, které to přineslo, a napište strategii předcházení problému odkládání.
3. Najděte ve svém pracovním prostředí alespoň 3 situace/problémy, které mohou být řešeny kreativním způsobem. Popište, jak byste jako manažer zorganizoval akce s pracovníky ke kreativnímu řešení každé situace.



Literatura k tématu:

- [1] BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti*. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [4] VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. Olomouc: P. F. KONTAKT, s.r.o., 2005.



Kapitola 10

Prezentování, prezentační dovednosti



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat techniku prezentace včetně podrobné přípravy prezentace;
- rozlišit prezentaci od sebeprezentace a popsat formy sebeprezentace;
- popsat strukturu prezentace.



Klíčová slova:

prezentace, příprava prezentace, sebeprezentace, struktura prezentace

Náhled kapitoly

- Další kapitola, v pořadí již desátá, je věnována určitému zhodnocení komunikační přípravy. Tímto výsledným zhodnocením je prezentování. Mnoho manažerů, ale i jiných pracovníků, tráví mnoho hodin přípravou obsahové části své řeči, která je určena určitému množství posluchačů. Bohužel, tito pracovníci často opomíjejí formu, která rámuje onen obsah sdělení, a která velmi významně rozhoduje o úspěchu u posluchačů. Tuto formu tvoří prezentace, prezentační dovednosti a sebeprezentování.

Cíle kapitoly

- Pochopení techniky prezentace včetně podrobné přípravy prezentace.
- Naučení se rozlišení prezentace od sebeprezentace.
- Osvojení si forem sebeprezentace.
- Obeznamení se se strukturou prezentace.

Odhad času potřebného ke studiu

- Cca 100 minut.

10.1 **Prezentace**^{192,193}

Prezentování je technika organizovaného předávání informací skupině účastníků. Technika je založena převážně na jednosměrné formě komunikace, tedy na přenosu informací od prezentujícího k posluchačům.

Kvalitní prezentace je založena na nácviku prezentačních dovedností prezentujícího. Klíčové jsou dovednosti přípravy prezentace, stanovení a umění splnění cíle prezentace, sebeprezentačních dovednostech, schopnosti udržet si pozornost posluchačů a být srozumitelný v předávaných informacích, umění získat si zpětnou vazbu od posluchačů.

¹⁹² ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 2011.

¹⁹³ BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. 2010.

Příprava prezentace

Kvalitní příprava zajistí prezentátorovi 70 % úspěchu celé realizace prezentační akce. Příprava spočívá v:

- přípravě obsahu;
- přípravě pomůcek;
- přípravě osobní – psychické.

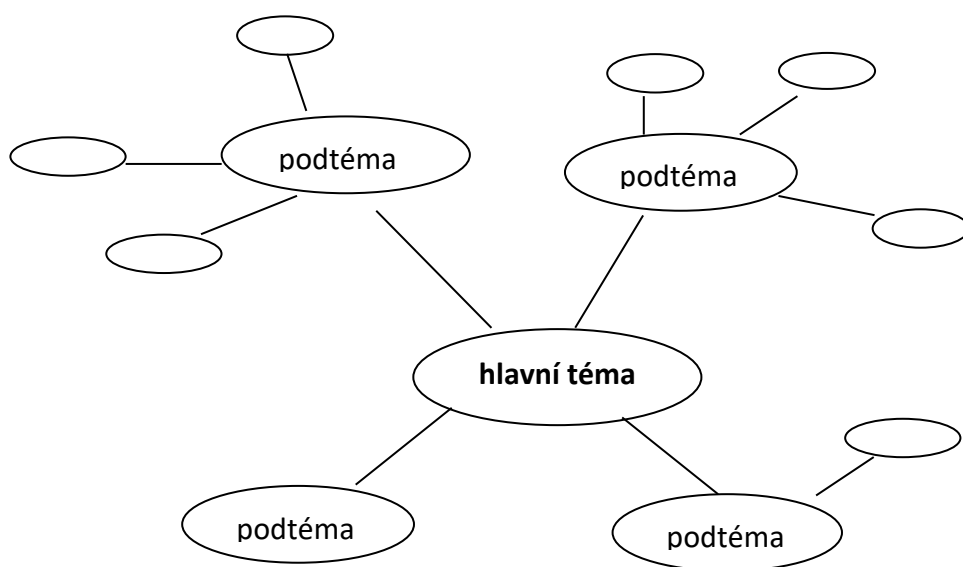
Postup přípravy:

1. Formulace cíle – cílů akce

prezentátor musí jasně zformulovat, čeho chce prezentační akcí u posluchačů dosáhnout. Tuto představu zformuluje do cíle akce (*...vysvětlit principy...*, *...přesvědčit pro...*, *...informovat o...*). Takto formulované cíle jsou základem pro další přípravu akce.

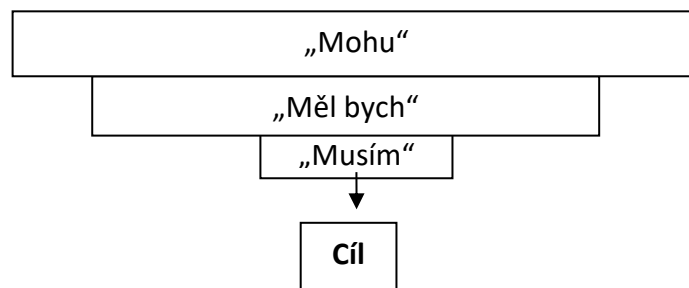
2. Stanovení obsahu akce

cíl akce poskytuje jasnou představu o rozsahu informací, které musí být obsahem. Je však důležité nějakým způsobem zmapovat, které konkrétní informace budou sděleny a jakou mají ve sdělení důležitost. Velmi užitečnou technikou identifikující jednotlivé detaily obsahu je tzv. „pavouk“ neboli „bublinový graf“, neboli „myšlenková mapa“.



Obr. 6 Myšlenková mapa

Bylo by ovšem nereálné a nerozumné pokusit se obsáhnout v průběhu akce úplně všechny identifikované informace. Další fází je tedy zhodnocení přínosu jednotlivých obsažených informací a rozdělení do tří základních kategorií:



Obr. 7 Přínos informací

Informace z **kategorie „musí“** tvoří základ a jsou odvozeny přímo z cíle.

Informace **kategorie „měly by“** vysvětlují návaznosti a vztahy pro lepší pochopení obsahu. V případě nedostatku času si je může účastník přečíst v doprovodném textu, pokud něco nebude dostatečně chápat.

Informace **kategorie „mohly by“** jsou zajímavé, inspirativní, ale zbytné a účastník si je může přečíst v textu nebo se bez nich úplně obejde. Prezentátor je použije v případě mimořádného zájmu o téma a v případě dostatku času.

3. Volba a příprava vhodných pomůcek

informace z kategorie **„musí“** tvoří základní myšlenkovou osnovu prezentace a je účelné je účastníkům zprostředkovat i vizuálně. K tomu slouží speciální technika. Použití techniky si vyžaduje připravit si předem i pomůcky: např. u videoprojekce – prohlédnout si filmy, u dataprojekce – používané programy, u tabule (flipchart)- nákresy, předměty, modely, vzorky (např. rozebraný počítač). Pomůcky, mají-li plnit svou funkci v prezentaci, musí být jednoduché, přehledné, jasné, čitelné, srozumitelné. Dobře připravené pomůcky mohou trenérovi zjednodušit realizaci akce a účastníkům zjednodušit proces učení se, pochopení a zapamatování.

4. Písemná příprava

Všechny kroky přípravy prezentátor v souhrnné podobě zachytí ve své písemné přípravě na akci. Doslovný písemný text není vhodný, protože neumožní vložit účelně do textu další organizační podrobnosti. Vhodnější je heslovitá příprava zpracovaná do členěného textu ve sloupcích:

Např.

Témata a podtémata obsahu:	pomůcky:	čas:
----------------------------	----------	------

Další podrobnosti – důležitost podrobností, význam informací v obsahu apod. lze zaznamenávat barevnou odlišností a znaménky. Příprava by měla být napsaná velkým písmem (hůlkovým). Správná příprava umožní prezentátorovi:

- jednoduchou orientaci;
- čitelnost z větší vzdálenosti;
- rychlé vyhledávání důležitých částí;
- sama upozorní prezentátora na důležité momenty.

5. Příprava místnosti

Místnost by měla být prostorem vhodným jak pro prezentátora, tak pro posluchače i používané pomůcky.

Posluchači by měli všichni dobře vidět na prezentátora i na pomůcky a techniku a současně i vidět na všechny ostatní posluchače.

Prezentátor by měl mít možnost volně se v místnosti pohybovat, přiblížit se ke všem posluchačům stejně, pracovat neomezeně s pomůckami a technikou, volně přecházet od obsluhované techniky k posluchačům a opačně.

10.2 Sebe prezentace ¹⁹⁴

Prezentátor používá ve své sebe prezentaci souběžně tyto komunikační prostředky:

- slova – (*dům, stůl, chtít, dobrý den...*) jejich vliv na celkový úspěch v předání informací účastníkům je asi 13%,
- paralingvistika – (*síla hlasu, barva hlasu, intonace, frázování, pomlky...*) dává slovům konkrétní význam pro danou situaci a podílí se na úspěšnosti přenosu informací 24%,
- neverbální komunikace – (*oděv, chování, postoje, gesta, mimika...*) dostávají svůj konkrétní význam ve spojení s konkrétní situací a slovy, která jsou říkána, současně se podílí na úspěšnosti přenosu informací asi 64%.

¹⁹⁴ ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 2011.

Samotná realizace prezentace je založena na přímém kontaktu prezentátora s posluchači. Prezentátor postupně provádí posluchače připraveným obsahem. Je tedy neustále v centru pozornosti posluchačů.

Úspěch realizační části prezentace – splnění stanoveného cíle - závisí na sebeprezentačních dovednostech prezentátora.

Zde je několik základních pravidel úspěšné sebeprezentace před skupinou:

- neseďte ani nestůjte za stolem, ale předstupte před posluchači;
- volně se pohybujte pomalým přešlapováním, nestůjte na místě, ani nepobíhejte po místnosti;
- dívejte se do očí posluchačů, neopomíjejte oční kontakt s žádným z nich, neotáčejte se zády;
- pokud hovoříte k jednotlivci, udělejte k němu krok a dívejte se na něj;
- nemáchejte příliš rukama, ani je nemějte strnule podél těla. Přirozená jsou gesta obou rukou v úrovni pasu;
- s ničím si nehrajte (tužka, klíče...);
- nemějte ruce v kapsách;
- používejte pozitivní formulace;
- mluvte volněji a výrazněji pracujte s hlasem;
- používejte jednoduchá slova, krátké věty.

10.3 Struktura prezentace¹⁹⁵

Prezentace má svou strukturu, která pomáhá účastníkům zapamatovat si maximum sdělených informací:

Úvod: „řekněte jim, co jim řeknete“

Prezentátor posluchače přivítá, představí se, sdělí cíl a obsah akce, sdělí, jak dlouho bude akce trvat a kdy a jakým způsobem se mohou posluchači dotazovat a vstupovat do prezentace.

¹⁹⁵ BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. 2010.

Rozvinutí: „řekněte jim to“

Prezentátor zprostředkovává informace v přijatelné podobě pro posluchače. Svůj výklad doplňuje připravenými pomůckami. Maximální pozornost však může u posluchačů vyžadovat po dobu max. 40 minut. Pak pozornost přirozeně klesá a posluchači potřebují přestávku nebo změnu činnosti.

Shrnutí: „řekněte jim, co jste jim řekli“

Prezentátor znovu zopakuje záměr prezentace a důvody, pro které by si měli posluchači informace zapamatovat. Zopakuje cíl a hlavní body obsahu, vyzve posluchače k dotazům, poděkuje za účast a za aktivitu, podejte zpětnou vazbu a rozlučte se.

10.4 Hodnocení, zpětná vazba¹⁹⁶

Úkolem prezentátora je současně i sledovat, zda a do jaké míry skutečně probíhá u posluchačů proces, který je stanovený cílem prezentace (*chápání, zapamatování, zamýšlení se...*).

Zpětná vazba je proces probíhající mezi prezentátorem a posluchači. Jedná se o způsob, jakým se prezentátor informuje s posluchači o úspěšnosti celé akce. Probíhá:

- v průběhu celé akce – oční kontakt, neverbální projevy, dotazy, kladení otázek, reakce posluchačů apod.;
- v závěru akce – diskuse na závěr, závěrečné otázky, reakce posluchačů při odchodu apod.

Způsob získávání zpětné vazby od posluchačů musí mít prezentátor předem promyšlený a proto tato část patří do samotné přípravy celé akce.

Hodnocení probíhá vždy na konci akce a bývají k němu používány i speciální techniky – dotazník na spokojenost s akcí, test znalostí, ústní zkouška...

¹⁹⁶ ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 2011.

K zapamatování:

- *Prezentování představuje organizované předávání informací od prezentujícího k posluchačům, tedy založené zejména na jednosměrné formě komunikace.*
- *Kvalitní prezentace nemůže být dosažena bez nácviku prezentačních dovedností prezentujícího.*
- *70 % úspěchu prezentace závisí na kvalitní přípravě.*
- *Splnění stanoveného cíle prezentace závisí na sebezprezentačních dovednostech, při kterých prezentátor používá mnoho komunikačních prostředků.*
- *Prezentace musí mít svoji správnou strukturu, která posluchačům usnadňuje zapamatovat si maximum sdělených informací.*
- *Nedílnou součástí prezentace je zpětná vazba a hodnocení ze strany posluchačů.*



Profesionální způsob předávání informací ostatním pracovníkům patří mezi další důležité komunikační dovednosti manažera. Prezentace vyžaduje důkladnou přípravu, která zahrnuje stanovení cíle, obsahu, sepsání písemné přípravy, zajištění vhodných pomůcek a místnosti. Úspěch prezentace je závislý na sebe-prezentačních schopnostech manažera a způsobu předávání informací. Posluchače ovlivňuje samotný vzhled manažera, mimika, používané výrazy, intonace, ale také například postoj. Samotná struktura prezentace by měla obsahovat úvod, samotné sdělení a shrnutí řečeného. Manažer má za úkol také sledovat, jak na prezentaci ostatní pracovníci reagují a vytvořit si sám zpětnou vazbu o úspěchu prezentace, případně také od pracovníků po ukončení prezentace prostřednictvím např. dotazníku.



1. Namalujte si myšlenkovou mapu nějakého vašeho pracovního tématu a zpracujte si podle ní postup prezentace.
2. Jaké možnosti cílů může mít vaše prezentace. Jmenujte alespoň tři.
3. Podle čeho poznáte, že posluchači vaši prezentaci pochopili? Podle čeho poznáte, že jste splnil cíl prezentace?

**Literatura k tématu:**

- [1] BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-35-9.
- [2] ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.

Kapitola 11

Krizové situace v komunikaci



Po prostudování kapitoly budete umět:

- identifikovat krizové komunikační situace,
- vysvětlit základy krizové komunikace,
- popsat emoční inteligenci a zvládání stresu,
- definovat modelování krizových situací v komunikaci.



Klíčová slova:

Krizová komunikace, komunikační konflikty, stresová komunikace, deeskalace konfliktů, emoční inteligence, mediace a řešení konfliktů, interpersonální dovednosti.

Náhled kapitoly

- Předposlední kapitola bude zacílena na jeden z negativních aspektů komunikace a komunikačních dovedností, kterým jsou krizové komunikační situace, přesněji krizové situace v interpersonálních vztazích na pracovišti. Vysvětleny tak budou pojmy jako nedorozumění, emočně vypjaté situace, konflikty nebo časový tlak. Studenti se seznámí s prvky asertivního vyjadřování, aktivního naslouchání a efektivního řešení konfliktů. Bude jim také představen způsob, jak se v krizových komunikačních situacích efektivněji orientovat.

Cíle kapitoly

- Rozpoznání typů situací, kdy může dojít ke krizi v komunikaci.
- Naučení se technikám a strategiím, jak reagovat v kritických situacích.
- Osvojení si předcházení eskalaci krizí.
- Obeznamení se s modelováním a nácvikem komunikačních krizových situací.

Odhad času potřebného ke studiu

- Cca 130 minut.

11.1 Podstata náročných a krizových situací v interpersonálních vztazích na pracovišti.

Náročné a krizové situace v interpersonálních vztazích na pracovišti vznikají při intenzivních konfliktech, které mohou vycházet z rozdílných názorů, hodnot či pracovních stylů. Mohou mít tedy řadu podob a vycházejí zejména z interakce mezi lidmi v podmínkách zátěže nebo konfliktu. Zahrnují proto často stresory jako vysoké pracovní tempo, nejasná komunikace, osobní neshody nebo problémy s autoritou. Krizové komunikační situace mohou mít zejména následující podoby:

1. Komunikační konflikty:

Nedorozumění mohou snadno vyústit v konflikty, pokud nejsou sdělení jasně vyjádřena nebo pokud zaměstnanci interpretují sdělení různými způsoby. Například nejednoznačné pokyny od nadřízených mohou vyvolat zmatek a frustraci, a tím i konflikty mezi kolegy nebo mezi nadřízenými a podřízenými.

2. Pracovní přetížení a stres:

Při dlouhodobém přetížení dochází k vyčerpání a ztrátě motivace. Tato situace často vede k napjatým vztahům, kdy i drobné neshody mohou vyvolat nepřiměřenou reakci. Při nadměrném stresu je těžší kontrolovat emoce, což může vést k vyhocení situací a zhoršení komunikace.

3. Různé pracovní a osobní hodnoty:

Na pracovišti se setkávají lidé s různými hodnotami a přístupy k práci, což může vést k neshodám. Například pro některé zaměstnance může být prioritou týmová spolupráce, zatímco jiní preferují individuální postup. Odlišné pohledy na pracovní styl mohou způsobit třenice, pokud nejsou respektovány a sladěny.

4. Potíže s autoritou

Rozdílné představy o tom, jak by vedení mělo fungovat, mohou způsobit konflikty mezi manažery a jejich týmy. Pokud manažer preferuje striktní kontrolu a zaměstnanci naopak oceňují autonomii, může být pro obě strany náročné najít společnou řeč.

Důležité je poskytnout zaměstnancům podporu v budování dovedností, které jim pomohou v náročných situacích reagovat konstruktivně a s respektem k druhým.

11.2 Identifikace krizové komunikační situace

Aby bylo možné pochopit, jak rozpoznat situaci, při které může dojít ke krizi v komunikaci, je třeba vysvětlit klíčové aspekty důvodů těchto situací. Jsou jimi:

1. Identifikace neverbálních signálů:

Krizové situace v komunikaci se často projevují i v neverbální složce. Například tělesné signály jako zkřížené paže, nervozita, napětí v obličeji, zrychlený dech nebo přehnané pohyby mohou být varovné signály, že v komunikaci není něco v pořádku.

2. Pochopení spouštěčů konfliktů:

Krizové situace často začínají od malých nedorozumění nebo chyb v komunikaci, jako jsou:

- nejednoznačné pokyny (nejasné vyjádření požadavků nebo očekávání);
- nedorozumění (např. nepochopení nebo špatná interpretace sdělení druhého);
- chybějící zpětná vazba (nedostatek informací k potvrzení nebo vyjasnění porozumění).

3. Porozumění emočním stavům účastníků komunikace:

Krizové situace často vycházejí z emocionálních reakcí:

- frustrace a zlost (silná emocionální reakce pracovníka způsobená nerespektováním jeho názoru);
- nervozita a stres (nedostatečné množství času na splnění úkolu může vést k nejasnostem nebo ke konfliktům);
- osobní zranitelnost (pocit ohroženosti na osobní úrovni způsobuje obranářské pozice i při konstruktivní kritice).

4. Vliv okolního prostředí:

Okolní faktory, jako je tlak na čas, hlučné prostředí nebo příliš mnoho úkolů najednou, mohou zhoršit schopnost efektivně komunikovat a způsobit krize. To se může projevit v chaotickém jednání nebo neschopnosti vyjádřit myšlenky jasně.

5. Vliv typologie krizových situací:

- komunikační bariéry (jazykové rozdíly, odlišné kulturní pozadí, nejednotné způsoby komunikace apod. mohou vést k nedorozuměním);
- osobní konflikt (neshody mezi jednotlivci, které se mohou rozvinout do krize, pokud se neřeší včas a adekvátně);
- nedostatek důvěry (pocit vzájemné nedůvěry může vést k napětí a krizi).

Krizové situace v komunikaci nejsou vždy přímé nebo očividné. Mohou být skryté v malých náznacích, které je třeba pozorně vnímat. Významná je schopnost včas identifikovat problém a efektivně reagovat, což zabrání eskalaci. Existují specifické komunikační chyby, které krizi ještě více zhorší (např. přerušování, obviňování nebo ignorování emocí druhých).

Tato dovednost rozpoznávání krizových situací je klíčová pro dvě základní reakce, kterými jsou:

- efektivní řešení problémů (ovládání technik a strategií, jak reagovat v kritických situacích);
- prevence negativních důsledků v profesních a osobních interakcích.

11.3 Základy krizové komunikace

Rozpoznat krizové situace v komunikaci je důležitý aspekt manažerské práce. Klíčové je ale na tuto dovednost adekvátně navázat, tedy znát techniky a strategie, jak v kritických situacích reagovat.

Základy krizové komunikace se obecně zaměřují na efektivní řízení komunikace v krizových situacích, kdy je třeba reagovat rychle a srozumitelně. Klíčovými prvky jsou:

1. rychlá reakce – okamžité poskytnutí informací;
2. jasnost a konzistence – jednotná, neambivalentní sdělení;
3. empatie – ukázání porozumění pro situaci;
4. kontrola emocí – udržení klidu a objektivity;
5. příprava a cvičení – trénování scénářů pro krizové situace.

Cílem je minimalizovat škody, udržet důvěru a efektivně informovat všechny zúčastněné strany. V krizových situacích je důležité ovládat několik technik a strategií, které pomohou zachovat klid a efektivně komunikovat a přispívají ke zdravějším pracovním vztahům. Těmi klíčovými jsou:

1. Asertivní vyjadřování:

Jde o vyjádření vlastních názorů a potřeb s respektem k ostatním. Pomáhá předcházet eskalaci konfliktů tím, že je jasně stanoveno, co je potřeba, aniž by se zraňovali ostatní.

2. Aktivní naslouchání:

Spočívá v plném soustředění na sdělení druhého, potvrzování porozumění a ukazování empatie. Příkladem může být opakování toho, co říká druhá strana pro důkaz pochopení. Aktivní naslouchání pomáhá udržet otevřenou komunikaci a pochopit perspektivu ostatních.

3. Efektivní řešení konfliktů:

Zahrnuje hledání kompromisu a zaměření na řešení, nikoli na vinu. Klíčové je komunikovat otevřeně, vyhnout se obviňování a hledat oboustranně přijatelný výsledek. Tento přístup může využít pomoci třetí strany, tedy mediátora, která uklidňuje situaci a nalézá kompromis.

4. Rozvoj emoční inteligence:

Zlepšení dovedností, jako je sebeuvědomění a kontrola emocí, pomáhá předcházet krizovým situacím a zvládat stres efektivněji.

11.4 Předcházení eskalaci krizí v komunikaci

Předcházet eskalaci komunikačních krizí velmi efektivně pomáhají dva elementy, kterými jsou kontrola emocí a zvládání stresu.

Kontrola emocí již byla nastíněna v předchozí kapitole, kde byla zmíněna v souvislosti s řešením již vzniklé krizové situace v komunikaci. Ještě významnější pozici má tato dovednost ve chvíli, kdy je potřeba komunikačním krizím předcházet. Obecně představuje kontrola emocí schopnost zvládat a regulovat své emocionální reakce, zejména v situacích, které vyvolávají stres nebo napětí. Cílem je uvědomit si své emoce, nechat je doznít, aniž by ovlivnily rozhodnutí nebo chování nevhodným způsobem. V praxi se jedná o techniky jako:

- hluboké dýchání;
- odstup od situace;
- zaměření na logické myšlení.

Tyto techniky pomáhají udržet klid a reagovat přiměřeně, ať už v osobních či pracovních situacích.

Další vhodnou dovedností umožňující předcházet eskalaci krizové situace v komunikaci je zvládání stresu. Jedná se o proces, při kterém člověk aktivně využívá strategie a techniky ke snížení nebo zvládnutí stresových reakcí, aby si zachoval fyzickou i psychickou pohodu. Tento proces zahrnuje rozpoznání stresových faktorů a rozvoj zdravých metod, jako jsou:

- relaxace;
- cvičení;
- plánování času.

Součástí metodické výbavy dovednosti zvládání stresu je opět hluboké dýchání. Efektivní zvládání stresu umožňuje lidem lépe se vypořádat s náročnými situacemi, zlepšit svou schopnost řešit problémy a udržet si zdravé mezilidské vztahy.

11.5 Modelováním a nácvik krizových situací

Modelování a nácvik krizových situací v komunikaci zahrnuje simulaci konkrétních krizových scénářů s cílem zlepšit schopnosti účastníků efektivně reagovat a komunikovat pod tlakem. Cvičení umožňuje účastníkům zkoušet různé techniky krizové komunikace, jako jsou:

- jasné a asertivní vyjadřování;
- aktivní naslouchání;
- řešení konfliktů.

Díky opakovaným nácvikům mohou pracovníci lépe předvídat náročné reakce a zvládat emoce, což zvyšuje jejich odolnost a připravenost na zvládnutí reálných krizových situací v praxi.

K zapamatování:

- *Náročné a krizové situace v interpersonálních vztazích mohou mít řadu podob a vycházejí zejména z interakce mezi lidmi v podmínkách zátěže nebo konfliktu.*
- *Krizové situace v komunikaci nejsou vždy přímé nebo očividné. Mohou být skryté v malých náznacích, které je třeba pozorně vnímat.*
- *Významná je schopnost včas identifikovat komunikační problém a reagovat efektivně, aby bylo zabráněno eskalaci.*
- *Základy krizové komunikace jsou zaměřovány na efektivní řízení komunikace v krizových situacích, kdy je třeba adekvátně reagovat.*
- *Kontrola emocí představuje schopnost zvládat a regulovat své emocionální reakce, zejména v situacích, které vyvolávají stres nebo napětí.*
- *Zvládání stresu je proces, při kterém člověk aktivně využívá strategie a techniky ke snížení nebo zvládnutí stresových reakcí, aby si zachoval fyzickou i psychickou pohodu.*
- *Nácvik krizových situací v komunikaci představuje simulaci konkrétních krizových scénářů s cílem zlepšit dovednosti pracovníků efektivně reagovat a komunikovat pod tlakem.*



Krizové situace v komunikaci jsou náročné okamžiky, kdy může dojít k nedorozuměním, konfliktům nebo emočním reakcím mezi účastníky interakce. Úspěšné zvládnutí těchto situací vyžaduje zvláštní dovednosti, jako je asertivní vyjadřování, aktivní naslouchání a schopnost ovládat emoce. Nácvik krizových scénářů a krizové komunikace pomáhá lidem předvídat a zvládat potenciální konflikty efektivněji, čímž přispívá ke klidné a srozumitelné komunikaci i pod tlakem. Důležitým cílem je minimalizovat škody a zachovat důvěru mezi účastníky.

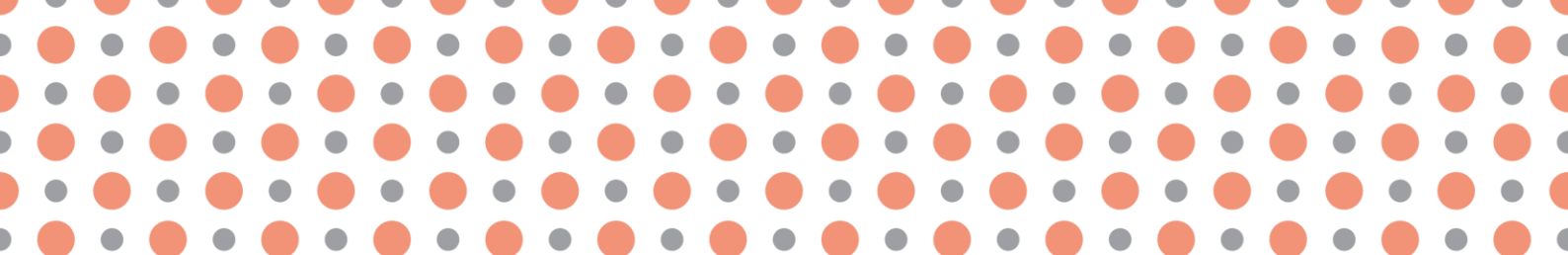


1. Vyjmenujte alespoň tři z pěti klíčových důvodů krizových komunikačních situací.
2. Jaké existují základní předpoklady aktivního naslouchání?
3. Definujte základní rozdíly mezi kontrolou emocí a zvládáním stresu.



Literatura k tématu:

- [1] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti. Studijní text*. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [2] DLOUHÝ, Martin a kol. *Krizová komunikace v zátěžových situacích*. Praha, 2014. ISBN 978-80-87647-12-7.
- [3] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
- [4] CHALUPA Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.
- [5] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [6] TOMANDL, Jan, Jaroslav ČUŘÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTOVÁ. *Krizová komunikace: principy – zkušenosti - postupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2020. Promedia. ISBN 978-80-210-9636-3.



Kapitola 12

Komunikace manažera prostřednictvím digitální technologie



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat efektivní digitální komunikační nástroje,
- popsat základy digitální etikety,
- identifikovat principy budování důvěry, bezpečnosti a motivace v online prostředí.



Klíčová slova:

Online nástroje pro komunikaci, virtuální týmy, digitální etiketa, komunikační platformy, flexibilní práce, efektivní komunikace na dálku, bezpečnost digitální komunikace

Náhled kapitoly

- Dvanáctá kapitola, tedy již poslední, je zaměřena na velmi aktuální rozměr komunikace na pracovišti, kterým je využívání digitální technologie. Studenti tak dostanou informace nejenom o přehledu nástrojů digitální komunikace a o efektivní strategii jejich využívání, ale i o základech digitální etikety a bezpečnosti. Kapitola bude cílit i na budování důvěry v online prostředí, protože tím může být zajištěna motivace využívání digitálních nástrojů. Vše bude akcentováno na manažerskou úroveň komunikace.

Cíle kapitoly

- Obeznamení se s digitálními platformami, které podporují rychlou a srozumitelnou komunikaci.
- Naučení se správné reakce na formální i neformální pravidla digitální komunikace.
- Osvojení si principů posilování týmových vztahů a motivace pracovníků v online prostředí.
- Porozumění významu zabezpečení dat a ochrany soukromí při online komunikaci.

Odhad času potřebného ke studiu

- Cca 150 minut.

12.1 Podstata digitální komunikace v managementu

Digitální komunikace v managementu se stala nezbytnou součástí moderního pracovního prostředí. Manažeři využívají různé digitální nástroje, jako jsou e-maily, videokonference, chatovací aplikace a online platformy pro efektivní komunikaci, sdílení informací a řízení týmů. Klíčovými výhodami digitální komunikace jsou rychlost, flexibilita a schopnost spolupracovat napříč geografickými a časovými rozdíly, tedy efektivní řízení globálních týmů, což je v současném dynamickém podnikatelském prostředí klíčové. Efektivní digitální komunikace také zahrnuje respektování digitální etikety a správné využívání nástrojů pro zajištění jasné, strukturované a transparentní výměny informací. Důležité je rovněž udržování důvěry mezi členy týmu a minimalizování rizik spojených s technologickými problémy nebo kyberbezpečností.

Pro manažery jsou v dnešní době digitální nástroje naprosto nezbytné, protože kromě efektivní komunikace umožňují také řízení projektů, analýzu dat a rozhodování na dálku. Kromě již výše uvedených nástrojů mohou manažeři využívat různé cloudové aplikace a specializované softwary pro

správu týmů, které zjednodušují procesy a zvyšují produktivitu. Důležitý je i přístup k reálným datům v reálném čase, což manažerům pomáhá lépe reagovat na změny.

Digitální komunikace se ze své podstaty vyvíjí rychlým tempem. Mezi hlavní trendy patří:

- rostoucí význam videokomunikace, která umožňuje osobní interakci na dálku;
- integrace umělé inteligence (AI) do komunikačních nástrojů, což zlepšuje efektivitu a personalizaci komunikace;
- rozmach platforem pro spolupráci na dálku, jako jsou Slack nebo Microsoft Teams, které usnadňují týmovou spolupráci;
- zvyšování důrazu na kybernetickou bezpečnost, protože s rozvojem digitální komunikace roste i riziko bezpečnostních hrozeb.

Efektivní digitální komunikace v manažerském prostředí musí mít jasnou strategii (přístup), která obvykle spočívá v následujících třech prvcích:

1. výběr správného komunikačního nástroje (např. e-mail, videokonference, chat), který odpovídá konkrétní situaci a typu zprávy;
2. jasnost a stručnost v komunikaci, aby nedošlo k nedorozuměním a pravidelnost komunikace, aby byl tým informovaný a zapojený (má na starosti zejména manažer);
3. respektování digitální etikety, zahrnující včasnou odpověď a udržování profesionálního tónu.

12.2 Nástroje digitální komunikace

Digitální komunikace využívá různé nástroje pro efektivní komunikaci, sdílení informací a vzdálenou spolupráci. Mezi základní nástroje patří:

1. **E-mailová komunikace**, tedy formální komunikace a přenos dokumentů:

Výhody:

- formálnost a dokumentace (umožňuje archivovat písemné záznamy komunikace);
- flexibilita (příjemce může reagovat, kdykoli je to pro něj vhodné);
- efektivita pro hromadné zprávy (umožňuje rychlé rozeslání informací širšímu okruhu lidí);
- snadná organizace (e-mailové zprávy je možné snadno třídit a vyhledávat).

Nevýhody:

- možnost nedorozumění (bez neverbální komunikace může být záměr špatně pochopen);
- zpoždění odpovědí (závislost na ochotě příjemce reagovat);
- přehlcení informacemi (množství e-mailových zpráv může vést k informačnímu chaosu);
- riziko nebezpečí (např. spam, phishing – náchylnost k bezpečnostním hrozbám).

2. **Videokonference** (např. Zoom, Microsoft Teams), tedy vzdálené setkání a týmová spolupráce:

Výhody:

- efektivní vzdálená komunikace (umožňují osobní interakci na dálku);
- flexibilita (účastníci se mohou připojit z různých míst);
- úspora času a nákladů (není potřeba cestovat);
- podpora vizuální komunikace (zlepšuje porozumění díky neverbálním signálům).

Nevýhody:

- technické problémy (problémy s připojením nebo kvalitou obrazu/zvuku);
- nedostatek osobního kontaktu (může chybět přímý lidský kontakt);
- únava z videohovorů (dlouhé schůzky mohou být pro některé typy účastníků fyzicky náročnější než prezenční forma);
- závislost na technologiích (potřeba spolehlivého hardwaru, softwaru a internetového připojení).

3. **Chatovací aplikace** (např. Slack, WhatsApp), tedy rychlá, neformální komunikace a okamžité řešení problémů:

Výhody:

- rychlá komunikace (umožňují okamžité odesílání zpráv);
- nízké náklady (často jsou zdarma nebo s nízkými náklady);
- snadná dokumentace (historie zpráv je snadno přístupná a organizovaná);
- neformální komunikace (ideální pro rychlé a neformální rozhovory).

Nevýhody:

- nedostatek formality (může být problematické pro vážné a složité záležitosti);
- záplava informací (neustálý příliv zpráv může být rušivý);
- omezené vyjádření emocí (text může vést k nedorozuměním, pokud chybí neverbální signály);
- bezpečnostní rizika (mohou být zranitelné vůči útokům a zneužití).

4. **Cloudové platformy** (např. Google Drive, Dropbox), tedy sdílení a společná práce na dokumentech:

Výhody:

- přístup odkudkoliv (umožňují práci na dálku s přístupem k souborům z jakéhokoliv zařízení);
- bezpečnostní zálohy (data jsou automaticky zálohována a chráněna proti ztrátě);
- spolupráce v reálném čase (více uživatelů může současně pracovat na stejném dokumentu);
- úspora nákladů (eliminují potřebu drahého hardwaru a infrastruktury).

Nevýhody:

- závislost na internetovém připojení (bez připojení není přístup k datům);
- bezpečnostní rizika (možnost úniku dat nebo kybernetických útoků);
- omezená kontrola nad daty (data jsou uchovávána u třetí strany, což může vzbuzovat obavy o soukromí);
- měsíční náklady (pravidelné poplatky za přístup k platformám mohou být vysoké).

5. **Projektové nástroje** (např. Trello, Asana), tedy správa projektů, úkolů a termínů:

Výhody:

- lepší organizace (umožňují snadné sledování úkolů, termínů a pokroku);
- spolupráce v reálném čase (týmy mohou snadno sdílet informace a aktualizace);
- transparentnost (všichni účastníci mají přehled o stavu projektu);
- automatizace a integrace (usnadňují koordinaci různých částí projektu a snižují administrativní zátěž).

Nevýhody:

- závislost na technologii (potřeba stabilního internetového připojení);
- přetížení informacemi (mohou se objevit problémy s množstvím dat a informací);
- složitost při zavádění (pro nové uživatele může být obtížné naučit se používat nástroj efektivně);
- náklady (některé nástroje mohou být drahé, zejména při rozšiřování týmu).

12.3 Digitální etiketa

Digitální etiketa je soubor pravidel a standardů, které určují správné chování při komunikaci prostřednictvím digitálních technologií. Tento rozměr online komunikace zahrnuje e-mailovou korespondenci, textové zprávy, videokonference a další online kanály. Mezi základní principy této formy etikety patří:

- zdvořilost;
- jasnost;
- stručnost;
- respektování času ostatních;
- adekvátní rychlost odpovědi;
- profesionalita;
- vhodnost tónu;
- absence nadbytečných emocí.

Speciální požadavky digitální etikety jsou kladeny pro konání videohovorů. Patří zde zejména:

- vizuální a zvuková kvalita;
- vhodnost oblečení;
- příprava na schůzku.

Dodržování principů digitální etikety je zásadní z mnoha důvodů, zejména proto, aby byla komunikace efektivní a příjemná pro všechny zúčastněné.

12.3 Týmová důvěra a motivace v digitálním prostředí

Důvěra je obecně klíčovým aspektem manažerské práce. Manažer, který nemá důvěru, nemůže být správným leaderem. Nejinak je tomu i v digitálním prostředí, kde je vytváření a udržování důvěry mezi členy týmu naprosto stěžejním prvkem. V online prostředí je totiž riziko nejasností, nepochopení, obav ze ztráty soukromí apod. významnější. Ze všech těchto důvodů je nutné, aby manažer podporu důvěry, jakožto motivační element, pravidelně inicioval a posiloval. Obecně platí, že bez osobního kontaktu může být složité budovat vztahy, týmovost a pocit důvěry. Z tohoto důvodu je nutné, aby byly aplikovány následující principy podpory důvěry a týmovosti:

- pravidelná komunikace;
- transparentnost;
- individuální i týmová podpora;
- otevřenost;
- naslouchání;
- uznání úspěchů jednotlivců i týmu.

Motivace v digitálním prostředí je také ovlivněná jasnými cíli, pravidelnou zpětnou vazbou a poskytováním prostoru pro seberealizaci. Vytváření pocitu sounáležitosti a inkluze je zásadní pro podporu produktivity a pozitivního týmového ducha.

12.4 Bezpečnost digitální komunikace

Bezpečnost digitální komunikace je klíčová pro ochranu citlivých informací před neoprávněným přístupem, zneužitím nebo únikem. Adekvátní míra takové ochrany je zároveň podporovatelem týmové důvěry, a tím i motivačním činitelem pro práci s online nástroji.

Základními principy bezpečnosti digitální komunikace jsou:

- šifrování dat;
- používání silných hesel;

- autentizace uživatelů;
- ochrana proti malware a phishingovým útokům.

Organizace by měly zajistit školení pro své zaměstnance v oblasti bezpečnostních protokolů a pravidelně aktualizovat software, aby minimalizovaly riziko kybernetických útoků. Důležité je také vytvářet politiku bezpečnosti digitální komunikace a kontrolovat dodržování těchto pravidel v celém podniku.

K zapamatování:

- *Digitální komunikace nabízí spoustu výhod. Těmi nejvýznamnějšími jsou rychlost, flexibilita a schopnost spolupracovat napříč geografickými a časovými rozdíly.*
- *Správné pojetí digitální komunikace respektuje digitální etiku a adekvátní využívání nástrojů pro zajištění jasné, strukturované a transparentní výměny informací.*
- *Digitální etika je soubor pravidel a standardů, které určují správné chování při komunikaci prostřednictvím digitálních technologií.*
- *Protože je v online prostředí riziko nejasností, nepochopení a obav ze ztráty soukromí velmi významné, musí manažer iniciovat a posilovat pocit důvěry, jakožto motivačního elementu.*
- *Adekvátní míra ochrany digitální komunikace je podporovatelem týmové důvěry, a tím i motivačním činitelem pro práci s online nástroji.*



Komunikace manažera prostřednictvím digitální technologie se stává klíčovým prvkem moderního řízení týmů. Digitální nástroje, jako jsou e-maily, videokonference, chatovací aplikace a projektové platformy, umožňují efektivní a rychlou výměnu informací i vzdálenou spolupráci. Manažer musí nejen zvolit vhodné nástroje podle kontextu a cíle komunikace, ale také dbát na digitální etiku, bezpečnost dat a podporovat týmovou důvěru i motivaci v online prostředí. Správné využití těchto technologií může zvýšit produktivitu a posílit týmové vztahy.



1. Jak se nazývají platformy, které umožňují sdílení a společnou práci na dokumentech?
2. Vyjmenujte alespoň čtyři z osmi základních principů digitální formy etiky.
3. Proč je v online prostředí složité budovat vztahy, týmovost a pocit důvěry?



Literatura k tématu:

- [1] CHROMÝ, J., TURNEROVÁ, L. *Informační technologie*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 112 s. ISBN 978-80-7478-499-6.
- [2] SUDHIR, R. *Exploring the Latest Trends in Management Literature*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 2022. 10.1108/S2754-5865202301. 296 s. ISBN 978-18-0262-358-1.
- [3] URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů - moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.
- [4] *Základy moderního managementu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*. Přeložil Tomáš PIŇOS. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-449-3.

Vzorový test

1. Kolik existuje manažerských rolí?
 - a) pět;
 - b) šest;
 - c) sedm.
2. Schopnost vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci se nazývá:
 - a) osobní role;
 - b) osobní volba;
 - c) osobní potenciál.
3. Technika umožňující zvládat manipulativní chování jiných lidí vůči vlastní osobě se nazývá:
 - a) agresivní jednání;
 - b) submisivní jednání;
 - c) asertivní jednání.
4. Na vrcholu Maslowovy hierarchie potřeb se nachází:
 - a) seberealizace;
 - b) uznání;
 - c) bezpečí.
5. Existují dva základní typy (prvky) motivace:
 - a) jednosměrné a vícesměrné;
 - b) vnitřní a vnější;
 - c) homogenní a heterogenní.
6. Které z níže uvedených tvrzení je správné?
 - a) cíle jsou konkrétnější než vize;
 - b) vize jsou konkrétnější než cíle;
 - c) cíle a vize jsou stejně konkrétní.
7. Kolik fází má proces přeformulování?
 - a) tři;
 - b) čtyři;
 - c) pět.

8. Kolik existuje oblastí důvodů ke vznášení námitek?
- a) tři;
 - b) čtyři;
 - c) pět.
9. Jaké existují vyjednávací dovednosti různých typů vyjednávání?
- a) adekvátní a neadekvátní;
 - b) aktuální a neaktuální;
 - c) konvenční a nekonvenční.
10. Každá reakce člověka na sdělovanou informaci, každý signál o způsobu pochopení přijaté informace je v sociální komunikaci:
- a) forma sdělení;
 - b) komunikační šum;
 - c) zpětná vazba.
11. Metoda, která se zaměřuje na pomoc jednotlivcům nebo skupinám při řešení problémů, zlepšení výkonu nebo dosažení cílů prostřednictvím odborného poradenství se nazývá:
- a) mentorování;
 - b) poradenský přístup;
 - c) koučování.
12. Benchmarking, diagramy příčin a důsledků a kontrolní seznamy se nazývají:
- a) diagramové techniky;
 - b) diagonální techniky;
 - c) online komunikační nástroje.
13. Způsob hledání řešení v diskusi o závažných problémech se nazývá:
- a) kompromis;
 - b) konsensus;
 - c) princip zrcadlení.
14. V kolika krocích probíhá kreativní proces?
- a) ve dvou;
 - b) ve třech;
 - c) ve čtyřech.

15. Technika organizovaného předávání informací skupině účastníků se nazývá:

- a) řízení;
- b) komunikace;
- c) prezentování.

16. Z kolika procent závisí úspěch prezentace na kvalitní přípravě?

- a) z 30;
- b) z 50;
- c) ze 70.

17. Které z níže uvedených tvrzení je správné?

- a) Prezentace musí mít svoji správnou strukturu;
- b) Prezentace by měla mít svoji správnou strukturu;
- c) Prezentace nemusí mít svoji správnou strukturu.

18. Schopnost zvládat a regulovat své emocionální reakce, zejména v situacích, které vyvolávají stres nebo napětí, se nazývá:

- a) eliminace stresu;
- b) kontrola emocí;
- c) zvládání napětí.

19. Soubor pravidel a standardů, které určují správné chování při komunikaci prostřednictvím digitálních technologií, se nazývá:

- a) digitální etiketa;
- b) digitální norma;
- c) digitální legislativa.

20. Bezpečnost digitální komunikace je:

- a) motivačním činitelem pro práci s podřízenými;
- b) motivačním činitelem pro práci s online nástroji;
- c) motivačním činitelem pro práci obecně.

Řešení vzorového testu:

1 a); 2 c); 3 c); 4 a); 5 b); 6 a); 7 b); 8 a); 9 c); 10 c); 11 b); 12 a); 13 b); 14 c); 15 c); 16 c); 17 a); 18 b); 19 a); 20 b).

Seznam literatury a použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BEDRNOVÁ, E. A I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [7] BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
- [8] BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-x.
- [9] BERNARDOVÁ, D. a K. IVANOVÁ. *Komunikace ve vědě a výzkumu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-35-9.
- [10] BERNARDOVÁ, D. *Techniky vedení lidí. Školící sylaby pro trénink manažerů. Vlastní zpracování*. 2017.
- [11] BERNARDOVÁ, D. *Vlastní zpracování interního dokumentu pro mentoring řízení porad*.
- [12] BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení. Studijní text*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2015. 80 s. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/publikace-ke-stazeni-c364.html>
- [13] CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, c2007. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 978-80-251-1538-1.
- [14] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti. Studijní text*. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická fakulta, Středisko distančního vzdělávání, 2006.
- [15] ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.
- [16] DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. Olomouc: ANAG, c2012. ISBN 978-80-7263-764-5.
- [17] DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

- [18] DLOUHÝ, Martin a kol. *Krizová komunikace v zátěžových situacích*. Praha, 2014. ISBN 978-80-87647-12-7.
- [19] FISHER, R., URY, W. A B. PATTON. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. 4. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-299-4.
- [20] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
- [21] HONZÁK, R. *Strach, tréma a úzkost a jak je zvládnout*. Medica. Praha. 1995. ISBN 80-85800-05-5.
- [22] CHALUPA Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.
- [23] CHROMÝ, J., TURNEROVÁ, L. *Informační technologie*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 112 s. ISBN 978-80-7478-499-6
- [24] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [25] KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-x.
- [26] MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.
- [27] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [28] MCLAGAN, P. A. a P. KREMBS. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1.
- [29] NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu: jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. Praha: Dobrovský, 2013. ISBN 978-80-7306-543-0.
- [30] PETERS-KÜHLINGER, G. a J. FRIEDEL. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíjte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.
- [31] POKORNÁ, D, a V. SEDLÁČKOVÁ. *Komunikace v praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN: 978-80-87240-53-3.
- [32] POKORNÁ, Dana. *Zvládání stresu*. Studijní text. Olomouc: Škola manažerského rozvoje, 2002.
- [33] SUDHIR, R. *Exploring the Latest Trends in Management Literature*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 2022. 10.1108/S2754-5865202301. 296 s. ISBN 978-18-0262-358-1.
- [34] SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- [35] ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
- [36] ŠULEŘ, O. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2091-0.
- [37] TOMANDL, Jan, Jaroslav ČUŘÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTOVÁ. *Krizová komunikace: principy - zkušenosti - postupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2020. Promedia. ISBN 978-80-210-9636-3.

- [38] URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů - moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.
- [39] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.
- [40] VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace ve veřejné správě*. Olomouc: P. F. KONTAKT, s.r.o., 2005.
- [41] VOSS, Ch. A T. RAZ. *Nikdy nedělej kompromis, aneb, Vyjednávěj tak, jako by ti šlo o život*. Přeložil Eva NEVRLÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-002-6.
- [42] WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.
- [43] *Základy moderního managementu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*. Přeložil Tomáš PIŇOS. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-449-3.

Seznam obrázků

Obr. 1	Reciprocita v komunikaci	27
Obr. 2	Rozdělení potřeb:	51
Obr. 3	Působení manažera na pracovníky	52
Obr. 4	Základní koncept řízení	64
Obr. 5	Odkládání	132
Obr. 6	Myšlenková mapa	143
Obr. 7	Přínos informací	144

Seznam tabulek

Tab. 1	Typy osobnosti.	29
Tab. 2	Projevy pasivního chování:	40
Tab. 3	Projevy agresivního chování:	40
Tab. 4	Projevy asertivního chování:	40
Tab. 5	Stanovení priorit, pořadí naléhavosti	66
Tab. 6	Poziční vyjednávání	86
Tab. 7	Techniky aktivního naslouchání	116