



Slezská univerzita v Opavě
Matematický ústav v Opavě

TECHNIKY MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE

Eva Dobrušová

OPAVA 2013



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Hrazeno z prostředků projektu OPVK CZ.1.07/2.2.00/15.0174
Inovace bakalářských studijních oborů se zaměřením na spolupráci s praxí

OBSAH

1. KOMUNIKAČNÍ A PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI MANAŽERA	4
1.1. Komunikace a komunikační dovednosti manažera	4
1.1.1. Naslouchání a aktivní naslouchání.....	6
1.1.2. Kladení otázek.....	12
1.1.3. Asertivita v manažerské komunikaci.....	14
1.1.4. Komunikační stopky, bariéry a stereotypy	23
1.1.5. Manažer a neverbální komunikace	28
1.2 PREZENTAČNÍ TECHNIKY V MANAŽERSKÉ PRAXI.....	31
1.2.1. Členění a strukturování prezentace.....	31
1.2.2. Tipy pro realizaci úspěšné prezentace	34
1.2.3. Vizualizace v prezentaci.....	35
1.2.4. Média a jejich využití v prezentaci	36
1.2.5. Přednes prezentátora a práce s trémou.....	36
1.2.6. Reakce na dotazy z publika.....	39
2. SEBEPOZNÁVÁNÍ MANAŽERA A POZNÁVÁNÍ DRUHÝCH	41
2.1. Manažer, jeho osobnost a kompetence.....	41
2.1.1. Sebepoznání a sebereflexe manažera	42
2.1.2. Poznávání druhých a osobní stereotypy	42
2.1.3. Preferovaný styl vnímání a jeho využití	45
2.2. Typologie osobnosti pro manažerskou praxi	49
2.2.1. Herrmannova typologie osobnosti	49
2.2.2. Typologie osobnosti inspirovaná Jungem.....	56
3. MANAŽER A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	60
3.1. Konflikt a jeho řešení.....	60
3.1.1. Konflikt na pracovišti.....	62
3.1.2. Techniky pro úspěšné zvládnutí a řešení konfliktů.....	64
3.1.3. Styl řešení konfliktů a volba stylu řešení	66
3.2. Vyjednávání	74
3.2.1. Strategie a postup při vyjednávání	74
3.3. Mediace v manažerské praxi	78
3.3.1. Spory vhodné pro mediaci	79
3.3.2. Fáze a průběh mediace.....	79
4. MANAŽER A JEHO TÝM.....	83
4.1. Tým a týmová práce	83
4.1.1. Formování a vývoj týmu, týmové role	85
4.1.2. Pracovní porada	94
4.1.3. Manažer jako moderátor a facilitátor	98
4.1.4. Techniky a metody k řešení problémů ve skupině	99
4.2. Vedení a rozvoj pracovníků	106
4.2.1. Motivace pracovníků	106

4.2.2	Ovlivňování a přesvědčování pracovníků	107
4.2.3	Styly vedení pracovníků.....	108
4.2.4	Koučování.....	110
4.2.5	Delegování.....	111
4.2.6	Zpětná vazba	114
5.	PŘEHLEDY CVIČENÍ, TABULEK, OBRÁZKŮ.....	116
5.2.	Seznam interaktivních cvičení.....	116
5.3.	Seznam tabulek	116
5.4.	Seznam obrázků	116
6.	BIBLIOGRAFIE.....	117

1. Komunikační a prezentační dovednosti manažera

Zaměření a cíle

První část studijního materiálu Technik manažerské komunikace je zaměřena na komunikační dovednosti. Kapitola si klade za cíl, seznámit studenty s manažerskou komunikací a potřebou zvládat komunikační a prezentační dovednosti v manažerské práci.

- ❖ První kapitola zachycuje komunikaci a její využití v praxi manažera, aktivní naslouchání, asertivitu, možné bariéry v komunikaci a neverbální složku komunikace
- ❖ Druhá kapitola se soustřeďuje na zvládnutí úspěšné prezentace, techniky prezentování, trémy a reakce publika.

1.1. Komunikace a komunikační dovednosti manažera

Klíčová slova: komunikace, interakce, transakce, symbol, informace, komunikační kanál, subjekt, kontext, manažer, prezentační techniky, verbální a neverbální komunikace, aktivní naslouchání, asertivita, manipulace, manipulativní strategie, agresivita, pasivita, empatie, parafrázování, reflektivita, bariéry, neverbální komunikace, reagování, paralingvistika, gesta, pozice, postoje, interpersonální zóny, osobní image, mimika.

Zaměření a cíl kapitoly: V této části kapitoly se čtenář seznámí s důležitostmi komunikačních dovedností pro manažera, se styly naslouchání a využitím aktivního naslouchání v manažerské praxi, druhy otázek, kladením dotazů a bariérami v komunikaci. Po prostudování kapitoly a vyplnění cvičení se student zorientuje ve svém stylu naslouchání, naučí se rozeznávat asertivní jednání a komunikovat s lidmi, kteří mají určité osobnostní nastavení. Student se získá přehled o technikách aktivního naslouchání a asertivních technikách. Část kapitoly věnovaná neverbální komunikaci je zacílena na získání poznatků týkající se neverbálních projevů a signálů a důležitosti jejich správné interpretace pro manažera. Student nahlédne do interpretace neverbálních sdělení a jejich působení na druhé. Nastíníme, na co si při sdělování má manažer dát pozor, jaký vliv má image na úspěšnost manažera, co vyjadřuje intonace hlasu a jaký význam má vzdálenost mezi komunikujícími.

KOMUNIKACE

Definice: Pojem *komunikace* je zahrnuje *verbální a neverbální chování v sociálním kontextu*. Synonymem komunikace jsou například "interakce" či "transakce". Komunikace zahrnuje určité symboly a klíče, které používají lidé k předávání a přijímání informace a významu. Informace a význam „procházejí“ komunikačním kanálem, kde na něj mohou působit rušivě různé vlivy.

Komunikaci ovlivňuje taktéž pozice těla, reakce, slova a fráze, projekce, stereotypy, pravidla a domněnky či stres. Takto může dojít ke zkreslení obsahu informací, které jsou přenášeny a dochází k **nedorozumění** či jinému výsledku, než který byl očekáván.

Chtějí-li lidé získat potřebné informace, musejí komunikovat **jasně a jednoznačně**. Lidé by bez komunikace nepřežili. Žijeme v reálném světě, ve kterém se musíme orientovat. Prostřednictvím jazyka a zkušenosti rozlišujeme "Já" od "Ne-Já", a vztahujeme se k objektům, označujeme je a pojmenováváme. Zjišťujeme, co můžeme od svého okolí očekávat a jsme nuceni se ve společnosti a vztazích orientovat. Životně důležité informace dostáváme prostřednictvím verbálního (slovního) vyjadřování a pozorováním neverbálního chování.

V každém procesu komunikace jsou v danou chvíli přítomny **tři aspekty – subjekt komunikace, lidí a kontext, ve kterém se událost odehrává**. V nejideálnějším případě si je člověk vědom všech těchto aspektů. Ví, kdo je, co se s ním v danou chvíli děje a je si vědom ostatních lidí, jejich potřeb a zájmů a uvědomuje si kontext, ze kterého celá situace vychází, a bez níž ji nelze správně interpretovat.

KOMUNIKACE V MANAŽERSKÉ PRAXI

V manažerské praxi je důležité znát základy osobní komunikace a pracovat s nimi. Komunikační dovednosti a zdravé sebevědomí jsou v komunikaci manažera pro dosažení úspěchu v jednáních ty **nejpotřebnější**. Americký D.Carnegie¹ (Khellerová, 2006) ve svých knihách předává 6 rad pro úspěšnou komunikaci s lidmi, která předkládáme manažerům jako inspiraci. Tato doporučení napomáhají při jednání navodit příjemnou atmosféru a jsou užitečné při zvládnutí **konfliktních** situací. Pravidla zahrnují upřímný zájem o lidi, doporučení usmívat se, pamatovat si jména lidí a důležitost oslovování jménem. Dále doporučuje být pozornými posluchači, hovořit o všem co druhé zajímá a vzbudit ve druhém pocit, že je důležitou osobou. Manažer, který se při své praxi drží těchto zásad, je často velmi oblíbeným partnerem a lidé se v jeho přítomnosti cítí velmi dobře. Vždy má pro ně připravené nějaké pozitivní sdělení, pochvalu, ocenění či malý kompliment.

Kelley (2002) vybízí manažery k tomu, aby nekomunikovali písemně, nejsou-li si zcela jistí, že to co napíší, si někdo skutečně potřebuje přečíst. Dává doporučení, aby manažeři neposílali „kopie na vědomí“, pokud o to příjemce nežádá a nezahlovovali ostatní nadbytečnými písemnými sděleními.

K základním komunikačním dovednostem manažera patří především **umění naslouchat, aktivní naslouchání, vhodné kladení otázek a znalosti neverbální komunikace a možných bariér v komunikaci. Prospěšné je taktéž umění asertivního jednání a empatie**. Manažerovi nestačí být jen dobrým znalcem problému a mít připravené argumenty a promyšlený postup. Manažer musí umět na ostatní zapůsobit, ovlivnit je, přimět k hovoru a navázat vztah. Jestliže manažer chce ostatním předat potřebné informace, musí vhodně komunikovat, informovat o tom, co

¹ Carnegie, D.: Jak získávat přátele a působit na lidi. Bratislava. Bradlo 1991, s. in Khellerová, 2006

se děje a jaká je jeho představa a očekávání dalšího vývoje situace. Dále je zapotřebí, aby manažer správně vyhodnotil situaci a adekvátně na ni dokázal reagovat.

Obecnými kritérii **efektivní komunikace manažera** je její přesnost, úspornost, účinky a forma působení na druhé, shoda sdělovaného obsahu a neverbálních vyjádření a vytváření vzájemné důvěry a mezilidských vztahů (Pareek, 1978 in: (Pavlica, a další, 2010)). Vysoká míra efektivitý manažerské komunikace obsahuje minimum zkreslení, přiměřenou úspornost ve vyjadřování, soulad verbálního a neverbálního sdělení, silným účinkem na posluchače a pozitivním vlivem na vzájemnou důvěru a vytváření vztahů.

Úkol k řešení:

1. Jak lze obecně definovat pojem **komunikace**?
2. Které **aspekty** jsou přítomny v daném okamžiku probíhající komunikace?
3. Co patří k základním komunikačním **dovednostem** manažera?
4. V čem spočívá **efektivní** komunikace manažera?

1.1.1. Naslouchání a aktivní naslouchání

Manažer potřebuje, aby lidé byli na tom „správném“ místě a dělali ty „správné“ věci ve „správný“ čas. Potřebuje si umět získat lidi. Toho dosáhne tak, když bude ochoten si vyslechnout jejich problémy a starosti a bude umět sdílet s nimi jejich radosti. Jedno dávné rčení zachycuje významnou myšlenku, že člověk má dvě uši a jedny ústa, což by mělo každému dobrému manažerovi naznačit, že má více naslouchat než mluvit. Kelley (Kelley, 2002) pobízí manažery k tomu, aby si vážili toho, že se lidé pokoušejí získat jeho pozornost, nebyli tvrdohlaví, naslouchali a snažili se přijít na kloub tomu, co slyší. Tvrdohlavých a neústupných lidí je v byznysu už tak dost.

NASLOUCHÁNÍ

Adler Elmhorst (2002) in: (Pavlica, a další, 2010 stránky 78-87) identifikoval celkem 4 obecné orientace v naslouchání. Rozdělil je dle zaměření na naslouchání orientované na **obsah, lidi, čas** a **fakta**. Tyto zaměření se vzájemně doplňují. U každého z nás jsou tyto složky patrné a každý preferujeme jiný styl naslouchání. Efektivní naslouchání pak vychází z toho, že dokážeme využívat všechny výše uvedené typy naslouchání optimálně vzhledem k situaci, ve které se nacházíme (Pavlica, a další, 2010).

Hlavní potenciál stylu **naslouchání orientovaného na lidi** je ve vytváření dispozic pro otevřenou výměnu informací a porozumění. Manažer, který má takové zaměření velmi snadno získává podporu a důvěru druhých. V rámci komunikace preferují parafrázování a reflektivní otázky. Pokud tento styl používá nadměrně, může dojít k tomu, že se nechá přehnaně vtáhnout do prožívání a problémů druhých a pozbude svou schopnost nadhledu a objektivního řešení situace.

Manažer, který využívá **styl naslouchání orientovaný na úkoly a fakta** se v průběhu hovoru zaměřuje zejména na sledování faktů a správným pochopením myšlenek a směřování druhých lidí. Preferuje jasnou a věcnou komunikaci a klade

ověřující dotazy. Umí si dobře poradit při vedení porad a svou koncentraci na plnění úkolu přenáší na druhé. Časté či nevhodné používání tohoto stylu naslouchání vede ke skákání druhým do řeči, tlaku na logiku a zdůvodňování a i když jsou sdělení obsahově v pořádku, emocionálně jsou pro druhé nepřijatelné.

Přínosem **stylu naslouchání orientovaného na obsah a kontext** je snaha o správné pochopení provázené kladením dotazů a pozorností. Manažer pak dochází k promyšleným závěrům a rozhodnutím. Nevhodné a časté používání tohoto stylu vede k nepřátelské reakci. Pramení to ze znechucení z puntičkářské pozornosti a vnímání dotazování jako dotěrnosti. Manažer, který nevhodně využívá tento styl naslouchání, může působit na druhé arogantně či namyšleně.

Styl naslouchání orientovaný na čas je prospěšný ve schopnosti nalézat rychle řešení a dodržovat termíny. Manažeři, kteří využívají tohoto stylu naslouchání, jsou výbornými „time managery“ a umí efektivně využívat pracovní čas. Při komunikaci si s ostatními vyjasní kolik času na řešení problému či rozhovor mají a v případě nedostatku času si dojednájí s ostatními další termín. Negativem nevhodného a častého používání tohoto typu naslouchání je vytváření dojmu časové tísně, což zamezí vedení skutečně otevřeného dialogu. Můžou také působit dojmem, že se jim nevyplatí se svěřovat či důvěřovat.

Otestujte si:

- který styl a zaměření naslouchání preferujete?
- který styl využíváte nejméně?

Úkol k zamyšlení:

Zamyslete se, v čem by se dal nejméně využívaný styl řešení problémů u vás pěstovat a zlepšovat, tak abyste dosáhli vyváženého a vhodného používání všech 4 stylů naslouchání a to adekvátně situacím, ve kterých je k řešení použijete.

Interaktivní cvičení č.1

STYLY NASLOUCHÁNÍ

Inspirováno autory (Pavlica, a další, 2010))

Elektronické zpracování výsledku textu bude k dispozici na webu math.slu.cz (PROPOJIT)

Bodová škála 1-5 - označte tvrzení tímto bodovým hodnocením - nikdy (1), málokdy (2), někdy (3), celkem často (4), skoro vždy (5)

Před vyplňováním dotazníku si vybavte specifickou situaci, kde jste postaveni do role naslouchajícího. Můžete si při dalším vyplňování přestavit opět jinou situaci a srovnat dvojí výsledky.

Oddíl 1 – naslouchání orientované na obsah

- A Rád/a se zapojuji do řešení složitých záležitostí
- B Očekávám od druhých podložení jejich tvrzení věrohodnými argumenty.
- C Vyhledávám odborná stanoviska jiných.
- D Svůj vlastní názor si vytvářím až po získání dostatečného množství faktů.
- E Mé dotazy směřují k získání maximálního množství informací.

Oddíl 2 – naslouchání orientované na lidi

- A Snažím se udržovat oční kontakt a vyjadřovat tak svůj zájem o partnera.
- B Empaticky se vžívám do problémů druhého.
- C Zaměřuji se na pocity druhých lidí.
- D Hledám společné zájmy s druhými.
- E Při rozhovoru sleduji, jaká je nálada druhých lidí.

Oddíl 3 – naslouchání orientované na čas

- A Od druhých vyžaduji stručnost ve sdělování informací.
- B Na počátku jednání dávám dotaz, kolik času nám to zabere.
- C V případě potřeby dám najevo, že nemám tolik času, kolik je vyžadováno.
- D V průběhu jednání si sleduji, jak dlouho spolu hovoříme.
- E Jsem rád/a, když se v rámci stanoveného času podaří daný problém vyřešit a není třeba se k němu napodruhé vracet.

Oddíl 4 – naslouchání orientované na fakta a úkoly

- A Kladu otázky, které pomohou druhým k rychlejšímu řešení problému.
- B Při hovoru vnímám veškerá protiřečení.
- C Když druzí odbíhají od tématu, jsem velmi netrpělivý/á.
- D Očekávám od druhých, že se budou vyjadřovat jasně.
- E Stane se mi, že skáču druhým do řeči.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Váš preferovaný typ naslouchání - poznačte si dle testu

Vyhodnoťte bodové zisky v každém oddílu – výsledky naznačují frekvenci využívání stylu naslouchání, nikoli jeho efektivitu.

Styl, který od vás získal největší počet bodů je vámi nejpreferovanější. Nechte si od svých blízkých posoudit, zda jej používáte efektivně. Styly na třetím a čtvrtém místě jsou vámi opomíjené, využíváte je málo. Tento deficit je patrný v případě, že u daného stylu máte pouze 5-10 bodů. Napadne-li Vás jiné tvrzení, které vás vystihuje, pokuste se jej přiřadit k danému stylu naslouchání. Výše uvedený výčet tvrzení není v žádném případě úplný a nemůže postihnout variabilitu lidské komunikace a naslouchání.

Méně než polovina lidí využívá pouze dva z uvedených stylů a na ostatní zapomíná. Pro zefektivnění naslouchání je vhodné využívat všechny z výše uvedených orientací při hovoru s druhými.

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ V MANAŽERSKÉ KOMUNIKACI

Efektivní naslouchání nemůžeme zakládat na pouhém vnímání toho, co nám druzí sdělují. Aktivita v naslouchání spočívá v tom, že člověku projevíme zájem o to, co říká a jaké úmysly svého jednání nám předává. Manažer může být aktivní verbálně i neverbálně. Musí umět vystihnout, kdy mlčet a kdy mluvit, kdy sdělovat své názory a kdy přijímat co je řečeno druhými bez vlastní iniciativy. Může přitakávat, shrnovat co bylo řečeno, dotazovat se na správné porozumění sdělení, naklonit se blíže k druhému, používat vstřícná gesta a zejména myslet na kontakt pohledem. Když bude pohledem třehtat, ukazuje svůj nezáměr a nikoho si nezíská.

Pavlica (Pavlica, a další, 2010 stránky 69-78) uvádí k aktivnímu naslouchání, že vyžaduje plnou pozornost manažera, optimální fyzickou vzdálenost od druhých, citlivou práci s časem, přijímání druhých a snaha o porozumění jim. Svě stanoviska by měl vyjadřovat po důkladném zvážení. Aktivní naslouchání manažerovi pomáhá v situacích, kdy čelí pokusům o ovlivňování a/nebo manipulaci. Aktivní naslouchání se tak stává pro manažera velmi účinným nástrojem pro vedení lidí, delegování úkolů a přebírání odpovědnosti a povinností, včetně problémů, které při plnění úkolů mohou nastat. Aktivní naslouchání rozčleňuje do dvou oblastí (Pavlica, a další, 2010).

V oblasti vnímání – **recepce** – přiměřenou **fyzickou přítomnost** (osoby nesmí být ani příliš blízko, ani příliš daleko), plnou **pozornost** a **soustředění** na vyjadřované sdělení, efektivní a citlivou práci s **časem** (vynechat uspěchanost a netrpělivost a vyhnout se nepřiměřenému protahování diskuse), **akceptaci a pochopení** komunikačního partnera. V oblasti sdělování a reakcí – **exprese** – se aktivní naslouchání zaměřuje na získání dalších informací a ověřování správného pochopení. K přímé formulaci stanovisek a **sdělování vlastních názorů** je třeba přistupovat citlivě, v kontextu celé situace a po zralé úvaze. Optimální řešení bývají ta, na které si dotyčný přijde sám. Zde dále přiřazuje autor **kladení dotazů** a **parafrázování** (opakování vnímaného sdělení vlastními slovy).

K zásadám aktivního naslouchání patří zejména

- ochota naslouchat a porozumět,
- opravdové soustředění na řečníka, kdy je pozornost zaměřena výhradně na něj
- projevování zájmu neverbálními prostředky - mimikou, gesty, očním kontaktem, vzdáleností, pozicí těla
- přiměřené slovní povzbuzování, oceňování
- ověřování, zda jsme správně porozuměli a naformulovali své sdělení
- shrnování sdělení (čas od času, ne po každé větě)
- zaměřování na to, co říká mluvčí a ne na to, co si myslíme, tedy neinterpretujeme a nehodnotíme.

TECHNIKY AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ

Představíme některé **techniky aktivního naslouchání**, které manažer může využít v komunikaci a to formou **povzbuzování, objasňování, parafrázování, zrcadlení pocitů, shrnutí a ocenění.**

➤ **Povzbuzování**

Manažer používá při této technice výhradně otevřené otázky a neutrální slova. Nevyslovuje souhlas či nesouhlas.

Příklady:

- *Co mi o tom můžete více říct? Co Vám to přineslo?*
- *Jaký je Váš názor? Jak to na Vás působí?*
- *Jak to vidíte vy? Jaký na to máte názor?*
- *Čeho byste chtěl docílit? Co se změnilo?*

➤ **Objasňování**

Manažer využívá kladení otevřených otázek. **POZOR** na otázku **PROČ?** a na přebírání iniciativy a dopovídávání. Tyto je vhodné vynechat či minimalizovat.

Příklady:

- *Co si pod tím představujete? Co to pro Vás znamená?*
- *Koho se to týká? Na koho to bude mít vliv?*
- *Je někdo další, pro koho je toto nepřijatelné? Komu to ještě vadí?*
- *Jak toto vnímáte?*
- *Co je pro vás nejdůležitější? Co vidíte jako podstatné?*
- *Jak to vypadá v práci, když se potřebujete soustředit?*

➤ **Parafrázování**

Manažer svými slovy zopakuje hlavní myšlenky sdělení. **POZOR!** Parafrázování neznamená důsledně zopakovat vše, co jsem právě slyšel/a. Parafrázovat můžeme obsah, záměry a důvody, pocity a emocionální složky sdělení.

Příklady:

- *Jestli tomu dobře rozumím, tak ...?*
- *Jestli jsem toto správně pochopil/a, myslíte tím ...?*
- *Vy říkáte, že ...*
- *Je to tak, že ...?*
- *..., říkám to správně?*

➤ **Zrcadlení pocitů**

Manažer pojmenuje, co si myslím, že druhý cítí. Může použít i otázku. Nechá druhému prostor pro to, aby nás mohl případně korigovat a upřesňovat.

Příklady:

- *Vidím, že vás to velmi rozčílilo.*
- *Sleduji, že jste na rozpacích. V tak náročných situacích se to stává.*
- *Vnímám, že jste rozrušený. To je v této situaci v pořádku*
- *Myslíte, že to bylo zbytečné a berete to jako křivdu?*

➤ **Shrnutí/ shrnování**

Manažer se snaží strukturovat hlavní vyřčené myšlenky. Formuluje svá sdělení do konstatování. Ověřuje, zda to všichni zúčastnění vnímají stejně, případně zda jsou ve vnímání odlišnosti.

Příklady:

- *Pojďme shrnout, co jsme do této chvíle probrali.*
- *Dohodli jsme se, že budeme řešit ..., je to tak?*
- *Dohodli jsme se, že...*
- *Na předcházející poradě jsme mluvili o A)...B)... a C)... a jako nejvhodnější se jeví ...*

➤ **Ocenění**

Manažer projeví uznání nad úsilí a činnostmi. Oceňuje všechno, co ocenit lze (aktivní účast v rozhovoru, pozitivní přístup, osobitý pohled na situaci) přijatelným způsobem a vhodnou formou. Ocenění by mělo být konkrétní a upřímně míněné.

Příklady:

- *Jsem rád/a, že jste mě na ... upozornila*
- *Jsem rád/a, že jsme o ... mluvili*
- *Těší mě, že ...*
- *Skutečně si cením vaší snahy vyřešit problém. Vážím si toho.*
- *Děkuji vám za vaši ochotu a vstřícnost.*

V manažerské komunikaci je potřebné se naučit předávat tzv. „**JÁ – sdělení**“ nebo-li „**JÁ – poselství**“. Tato slouží k popisu chování, pocitů a příčiny. Jsou využitelná při řešení konfliktů. Tato forma sdělení je respektující, nekonfrontační, neobviňující a nehodnotící. JÁ-sdělením dává manažer druhému najevo, že je pro něj partner či kolega, kterému může sdělit svoje pocity (v rámci svých hranic).

Příklady:

- *Jsem na rozpacích. Mám problém, se kterým bych potřebovala pomoci.*
- *Opravdu mne rozzlobilo, když jsem slyšel/a, co jsi řekl/a.*
- *Není mi jedno, když slyším, že máte mezi sebou spory.*

Úkol k řešení:

1. Do jakých oblastí lze směřovat [orientaci](#) naslouchání?
2. Čím je charakteristické [aktivní](#) naslouchání?
3. Jaké znáte [techniky](#) aktivního naslouchání?
4. Co je to „[já – poselství](#)“?

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

1.1.2. Kladení otázek

Aby manažer mohl využívat aktivního naslouchání a dobře komunikovat, musí umět zvolit vhodné téma a především se na něj vhodnou formou dotázat. **Otázky** vedou k získávání informací a mohou být využity taktéž k ovlivňování či manipulaci s druhými. Kladení otázek je tedy impulzem pro získání očekávané odpovědi od partnera. Kladení otázek má svá pozitiva i negativa a jejich využití nezaručuje vždy správné a efektivní tazání. Obecně rozlišujeme otázky otevřené, uzavřené, alternativní, hypotetické, reflektující, usměrňující, srovnávací a manipulativní. Různí autoři je pojmenovávají odlišně a definují trochu odlišně. Na tomto místě se nebudeme zabývat odlišností v jejich definicích, ale jejich charakteristikou a možnostmi využití.

Otevřené otázky dávají druhým prostor pro otevřenou odpověď. Je očekávaná volná řeč partnera, při níž se necítí v roli vyslychaného. Získáme jimi velké množství informací. Na druhou stranu mohou dávat velký prostor k vyhýbání odpovědi, zamlžování a prodlužování rozhovoru.

Např.: „*Co pro Vás mohu v danou chvíli udělat?*“ „*Co si o tom myslíš?*“ „*Jaký postup byste zvolili?*“

Uzavřené otázky nutí dotazovaného k vyjádření souhlasu či nesouhlasu s předkládaným tvrzením. Dávají prostor pouze pro vyjádření typu ano či ne. Dotazující si potvrzuje nebo vyvrací předkládané informace a doplňuje si známé skutečnosti. Negativem těchto dotazů může být tlačení druhého do nevýhodné pozice a jeho znechucení.

Např.: „*Používáte internet pouze k pracovním účelům?*“ „*Shodneš se mnou v tomto názoru?*“

Alternativní otázky dávají prostor pro výběr ze dvou či více variant. Tento typ otázky vede k zamyšlení a zvyšuje šanci na získání souhlasu dotazovaného. Pokládáme je, když předpokládáme, že dotazovaný nevysloví zamítavý názor a že se rozhodne způsobem, který naplní naše očekávání. Nevýhodou těchto dotazů může být nedostatek nabízených alternativ či nepochopení správného smyslu takto předkládaných variant řešení.

Např.: „*Zvolíme variantu A nebo B?*“ „*Sejdeme se v pátek nebo v pondělí?*“ „*Budeme postupovat řešením sporu u mediátora nebo u soudu?*“

Reflektivní otázky pokládá dotazující pro zamezení nedorozumění. Prezентují předchozí naslouchání a upřesňují porozumění obdržnému sdělení. Prostřednictvím nich tazatel objasňuje situaci a vyjadřuje snahu o porozumění a atmosféru důvěry. Nepřiměřené opakování tohoto typu dotazů může vést k dojmu, že dotyčnému nerozumím, že z něj taháme další a další informace aniž bychom vyjádřili svůj názor.

Např.: „*Jestli jsem ti správně porozuměl, tak ...?*“ „*Sděluješ, že ... myslíš tím toto ...?*“ „*Vnímám, že jsi z toho rozladěný, co jsi očekával?*“

Hypotetické otázky přivádí dotazovaného do představy situace, jako by byla jeho. To urychlí pochopení a možné získání přitakání. Nevýhodou opakování tohoto typu dotazů je možné uzavření komunikace v budoucnu díky nepříjemnému pocitu ze silného tlaku od tazatele.

Např.: „*Představte si, že se vám nepodařilo získat zakázku, jak byste se cítil?*“ „*Vžijte se do situace svého kolegy, jak byste ho mohl podpořit?*“

Usměrňující otázky jsou použitelné pro zastavení hovořícího a přesměrování hovoru. Zároveň mohou shrnout již vyřčené a umožnit konstruktivní vedení diskuse. Nadměrné používání usměrňujících dotazů může vyvolat pocit nedůvěry a omezování dotazovaných.

Např.: „*Mohli bychom se vrátit k tomuto tématu...?*“ „*Před chvílí jsme hovořili o ..., povězte mi k tomu, co je pro Vás v tomto ohledu důležité?*“

Srovnávací otázky nabízí prostor pro vyhledání záměrů dotazovaného. Zaměřují se na jeho názory a hodnoty a snaží se o hlubší porozumění jednání dotyčného. Nevhodně použité srovnávací otázky mohou vyvolat pocit dotěrnosti, nepozorného poslouchání či nepochopení.

Např.: „*Co tě vedlo k tomu, že jsi zvolil tento postup a ne jiný?*“ „*V čem vidíš rozdíl mezi těmito dvěma variantami?*“

Manipulativní otázky jsou používány jako prostředek nepřímého ovlivňování komunikačního partnera. Tyto dotazy mají formu:

- **podsování očekávané odpovědi** („*Nezdá se ti to příliš nebezpečné?*“, „*Nechceš tím naznačit, že jsem se mýlil?*“ „*Nebylo to v podstatě zbytečné?*“ „*Nemáš pocit, že jsi to přehnal?*“),
- **maskující úmysly tazatele** (*Už jste s tím skončili? – v případě odpovědi ano, následuje věta „To je dobře, tak to mi můžete pomoci...“*, *Co plánuješ zítra večer? – v případě odpovědi nic, následuje věta typu „Takže se mnou můžeš zajít na večeri/ zpracovat mi podklady na poradu/ uklidit kancelář“* apod.),
- **atakování a tlačení „do kouta“** („*Jsi si skutečně jistý, že ses nemýlil?*“ – *v případě, že tazatel objevil chybu v zadaném úkolu, „Tak kdopak to tu nechal ležet a neuklidil to, když se minule vyjadřoval k mému nepořádku na stole?“*, „*Pročpak tady někdo nedal na moje doporučení a vyzdvihoval tady svou bezchybnost?*“),
- **sugestivního působení** („*Přece byste nedopustil, aby to dopadlo takto?*“ „*To vám není jasné, že to dopadne špatně...?*“). Tazatel je pokládá s úmyslem ovlivnit dotazovaného. Pozitivní vliv mají tam, kde je potřeba vedení nejistých podřízených či klientů. Je však zapotřebí s nimi pracovat velmi obezřetně a využívat je citlivě, aby se dotyčný necítil manipulovaný.

Vliv manipulativní komunikace

Manipulativní dotazy ovlivňují komunikaci a vzájemný vztah obdobně jako přímý střet názorů či útoky na osobu dotazovaného. Používání manipulativních snižuje ochotu a motivaci k dalším rozhovorům a podněcuje využití obranných mechanismů či vyvolá přímo agresivní reakce. K dalším narušením rozhovorů patří pokládání příliš osobních dotazů, které zasahují do prostoru dotazovaného a působí na něj tak, že se cítí ohrožený. Nepříliš pozitivně působí taktéž spojování více dotazů za sebou do jedné skupiny. Dotazovaný pak volí, na co odpovídat a cítí se znevýhodněn usměrňováním.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Úkol k řešení:

1. Zvažte, které tři typy otázek (z výše uvedených) můžete využít při aktivním naslouchání – 1..., 2... 3...?
2. Co je nevýhodou uzavřených otázek?
3. Jakou formu mohou mít manipulativní otázky?
4. Co způsobují manipulativní otázky?

Úkol k zamyšlení:

1. Které z typů otázek lze využívat v mediaci?
2. Jak byste komunikovali s člověkem, který s vámi zkouší manipulovat?

1.1.3. Asertivita v manažerské komunikaci

Manažer ve své praxi potřebuje mít zdravou sebedůvěru a respekt k druhým. Asertivní jednání je jednou z forem komunikace, která zvyšuje sebedůvěru a předpoklady pro rozvoj vlastní kariéry manažera. Pojem **asertivita** pochází z lat. „*assere*“ = tvrdit, stát na svém. Původně technika pochází z USA, kde byla používána pro zvyšování sebedůvěry a nepocitování provinilosti při sdělení negativního vyjádření². V ČR tato technika v devadesátých letech zdomácněla a je hojně využívána (Paulík, 2005). Stává se však, že nedochází ke správnému pochopení a interpretaci asertivního jednání

a slovo asertivita se pak mění v pojem „nasertivita“.

Smyslem asertivního jednání je **budování a udržování zdravého sebedůvěry**. Při správném použití asertivních technik se vytváří pocit důvěry a udržuje se otevřená a upřímná komunikace. Asertivní jednání umožňuje lepší sebezpoznaní a ovlivnění vlastních reakcí, omezení rizik neúspěchu a snížení nejistoty, získání osobitého image a představy o možných perspektivách. **Nevhodně využitá asertivní techniky** vedou k vyvolání obranných mechanismů u druhých lidí a mohou je taktéž „vytáčet“.

² V roce 1949 vydaná publikace „*Když řeknu ne, cítím se provinile*“ od Andrewa [Saltera](#).

UPLATNĚNÍ ASERTIVITY V MANAŽERSKÉ PRAXI

Asertivitu manažer uplatní například při zvládnání konfliktů, náročných jednání, vedení a motivování druhých lidí, spolupráci s kolegy či podřízenými, poskytování a přijímání zpětné vazby, vystupování na poradách či při moderaci týmových diskusí. Prostřednictvím asertivního jednání může manažer efektivně vyjádřit své zájmy, potřeby, pocity, postoje a názory a zachová si sebeúctu i tehdy, když vnímá, že ztrácí nad situací kontrolu a objevují se u něj pocity úzkosti a nezvládnání. Toto činí slušným způsobem a s ohledem na zájmy druhých ne na jejich úkor, s respektem k právům druhých, odpovědností za jednání a přímým sdělením očekávání včetně přijetí rizika, že bude odmítnuto.

Co obnáší asertivní jednání? **Efektivní asertivní jednání zahrnuje** zejména:

- uvědomování vlastního jednání s tím, že za něj neseme odpovědnost a jsme si vědomi důsledků, které našim jednáním vzniknou,
- naslouchání, porozumění druhým a jejich potřebám,
- možnost rozhodování o tom, co od druhých potřebuji a chci dostat,
- schopnost mít danou situaci pod kontrolou,
- eliminaci sebepodceňování a snižování vlastní hodnoty,
- nalezení přijatelných řešení pro všechny diskutující.

Pro správné využití asertivního jednání potřebuje manažer jasně formulovat **cíl**, kterého chce dosáhnout. Vést **otevřenou komunikaci** a jednat pružně. Dát najevo ostatním, že rozumí jejich postojům a **respektuje** jejich názory a vyjádřit svou **neústupnost** v pro něj **zásadních** záležitostech (O'Brian, 1998).

Uvedeme několik obecných **zásad pro efektivní užití asertivity v jednání**:

- Uvědomit si, co za daných okolností chceme dosáhnout.
- Vymezit cíle – jasně a konkrétně.
- Dodržovat společenské komunikační rituály (pozdrav, mluví pouze jeden...).
- Neodbíhat od tématu.
- Trvat na svém s obezřetnou důsledností.
- Zvážit, do jaké míry je nám výsledek osobně lhostejný a do jaké míry jej potřebujeme.
- Upustit od dané asertivní techniky, když je několik (cca 5-10) opakování bez očekávaného výsledku.

Manažer, který využívá při své práci asertivitu, působí na ostatní **dojem**, že se na něj mohou spolehnout, že jedná upřímně, dokáže přijmout oprávněnou kritiku i pochvalu. Jeho jednání je zakládáno na vzájemné důvěře a respektu. Lidé, kteří mají nízké sebevědomí a setkají se s takto jednajícím člověkem, mohou pociťovat ohrožení, závist či vlastní nedostatečnost. **Asertivitu v práci manažera je dobré využívat po pečlivém zvážení a s vědomím její neefektivity při nevhodném či nadměrném použití.**

Asertivní jednání vychází z následujících **práv** (Paulík, 2005) (O'Brian, 1998):

- posuzovat vlastní chování, myšlenky, emoce a být za ně zodpovědný,
- nenabízet žádné omluvy či výmluvy ospravedlňující vlastní chování,
- posoudit, zda je jedinec odpovědný za řešení problémů druhých,
- změnit svůj názor,

- říci „já nevím“,
- být nezávislý na vůli ostatních,
- dělat chyby a být za jejich důsledky zodpovědný,
- činit nelogická rozhodnutí,
- říci „já ti nerozumím“, „nechápu tě“,
- říci „je mi to jedno“, „nezáleží mi na tom“,
- rozhodnout o tom, kdy budeme či nebudeme jednat asertivně.

ROZLIŠENÍ ASERTIVITY

Pro správné pochopení asertivního jednání uvedeme jeho **odlišení asertivity od agresivního, pasivního a manipulativního jednání** (Paulík, 2005).

Agresivní jednání charakterizuje vyhrožování, prosazování se na úkor druhých, agresivní či obranný postoj, zastrašování apod. Když takovému jednání musíte čelit, máte sklon přejít do defenzivy, obáváte se následků, cítí se se zasažení, rozčilení či podráždění.

Pasivní jednání je typické snahou vyhýbat se střetům a konfliktům, vyhýbáním se odpovědnosti, obviňováním druhých, odmítáním pozitivního sebehodnocení a ustupováním či neprosazováním vlastních oprávněných požadavků. Jste-li takovému jednání přítomni, vyvolá ve vás podráždění, frustraci, vinu či vztek. Z dotyčného máte dojem, že je v roli „oběti“ a může z něj vyzařovat nízké sebevědomí. Stává se, že odmítá řešení, která by situaci mohla zlepšit.

Manipulativní jednání je vynalézavé, rafinované a nevyzpytatelné. Lze jej charakterizovat jako nepřímou útočnou. Obsahuje snahu ovládat druhé, využívání sarkasmu, trucování či vzdoru. Maskuje skryté zájmy, navenek působí příjemně, ale důsledek je pro ostatní v určité míře škodlivý. Lidé, vůči nimž je toto jednání použito, jsou zmateni, cítí se vinni či frustrovaní a nazlobení.

Vyjmenujeme některé **manipulativní strategie** v jednání lidí, se kterými se můžete setkat (Krohe, 2008):

- „**malý chudáček**“ – dává najevo, že všichni jsou odpovědni za jeho neštěstí,
- „**plazící se břechťan**“ – je charakteristický naprostou závislostí na druhém a dosáhne toho, že vše dělá za něj,
- „**vypočítavý kalkulant**“ – vysvětluje, proč něco nebylo možné při vší snaze udělat,
- „**přísný diktátor**“ - využívá dle svých potřeb vybrané citace, nepřipouští odpor druhých, jde mu o prosazení sebe sama využitím slabých stránek druhých,
- „**bezohledný drsňák**“ – nebere ohledy na druhé, všechny překřičí a využívá hrozeb,
- „**dobrosrdečný obětavec**“ – vše dělá pro dobro druhých (i nezákonné věci), nic pro sebe, požívá výsad – přece si je zaslouží,

- „**velkorysý paternalista**“ – ví co je nejlepší a to udělá, ty které si vyvolil, chrání, aby jej neohrozili svou samostatností, přebírá rozhodovací pravomoci,
- „**poslední spravedlivý soudce**“ – jedině on ví co je správné, vyvolává pocity viny u jiných, je nejpovolanějším kontrolovat, soudit, kritizovat,
- „**spiklenecký mafián**“ – tváří se jako ochránce, ale jedná podle hesla něco za něco, používá zastřené pohružky, vytváří dojem spiklenectví a všemohoucnosti.

Interaktivní cvičení č.2

ROZEZNÁVÁNÍ ASERTIVNÍHO JEDNÁNÍ

Elektronické zpracování výsledku textu bude k dispozici na webu math.slu.cz
(**PROPOJIT**)

Určete, jaký typ jednání je obsažen v reakci na situaci

Situace	REAGOVÁNÍ	TYP JEDNÁNÍ – ASERTIVITA, AGRESIVITA, PASIVITA
Sekretářka připravuje šéfovi denní program. Ptá se ho, kdy bude zpět v kanceláři. Šéf na to reaguje takto:	„Až přijdu, tak budu zpátky!“	1.
Váš kolega se na Vás obrátí, že něco potřebuje, zatímco telefonujete s jiným kolegou. Odpovíte mu následovně:	„Jestli dovolíš, dokončím telefonní rozhovor a po té se ti budu věnovat.“	2.
Prodejce mobilních telefonů se vás usilovně pokouší přemluvit, abyste si koupili nejnovější mobilní telefon. Vy si nejste jistí, zda chcete jeho nabídku přijmout a navíc jste si původně chtěli prohlédnout i nabídku konkurenční firmy a jiný typ přístroje. Zareagujete tímto způsobem:	„ Myslím si, že by tenhle telefon mohl být právě ten, co potřebuji. Chtěl jsem si prohlédnout ještě další telefonní přístroje, ale snad to bude vše v pořádku.“	3.
Váš šéf se chystá odejít na velmi důležitou poradou. Vy se ho nutně potřebujete zeptat, zda byste zítra mohl/a pracovat doma, protože máte nemocné dítě. Vaše reakce před jeho odchodem bude vypadat takto:	„Vím, že právě spěcháte, ale rád/a bych Vás v rychlosti o něco požádala. Věnujte mi pár minut.“	4.

Váš kolega z vedlejšího oddělení nabídl Vaše služby, aniž to s Vámi předem předjednal. Po tomto zjištění zareagujete:	„Proboha! Co se to zase děje! Sotva tu chvíli nejsem a už si tu všichni dělají, co chtějí za mými zády! Proč si se mne dříve nezeptal? Nemohu ti s tím pomoci, už tak mám všeho nad hlavu. Budeš to muset zvládnout sám!“	5.
Vaše vedoucí Vám oznámila, že bude předem a osobně schvalovat všechny objednávky na zboží, které vystavíte. Nelíbí se Vám to a Vaše reakce bude vypadat následovně:	„Petro, to nové opatření, které se týká hodnocení vystavených objednávek, se mi nezamlouvá. Případá mi to, jako kdybych nebyla schopna o těchto věcech rozhodovat sama. Ráda bych si s tebou o tom pohovořila.“	6.
Právě jste s vypjatým úsilím dokončili obtížný dopis a chcete, aby jej Váš kolega přečetl, zrefletoval a řekl Vám osobní názor. Požádáte o to následujícím sdělením:	„Rád bych slyšel tvůj názor na tento dopis. Můžeš si ho přečíst““	7.
Vaše kolegyně slíbila účast na důležité poradě. Bohužel však nepřišla a způsobila tím velké problémy. Zavoláte jí a řeknete:	„Myslím si, že se nic nestalo, když si nedorazila. Nakonec jsme to bez tebe zvládli.“	8.
Jste členem týmu, který právě projednává termín následující rady. Rád byste se rady zúčastnil, ale koliduje Vám s již předjednanou schůzkou s obchodním partnerem. Při řešení termínu schůzky se vyjádříte takto:	„Zdá se, že většině termín vyhovuje.“	9.
Vaše kolegyně Vám zapoměla předat důležitý vzkaz. Tohle sdělujete svému šéfovi tímto způsobem:	„V tomto oddělení se nedá pracovat. Kolegové mi ani nedokáží předat pouhý vzkaz. Co s tím ráčíte udělat!“	10.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Řešení pro cvičení rozeznávání asertivity - pro odpověď klikněte sem

ASERTIVNÍ DOVEDNOSTI A TECHNIKY

K asertivním **dovednostem** patří umění **sdělit oprávněné požadavky** (slušnou formou vysvětlit a objasnit důvody), **požádat o laskavost** (vychází z uvědomění, že nic není samozřejmostí), **odmítnout neoprávněné požadavky** (to co opravdu nemůžeme akceptovat), **vyjádřit vlastní pocity** (tímto docílíme dosažení potřebného porozumění), **zahájit, udržet a ukončit konverzaci** (asertivní rozhovor není výsledek, nebráníme se v něm poskytnutí informací o nás, poskytujeme a přijímáme zpětnou vazbu), **zvládat a přijímat oprávněnou kritiku** (spočívá v odlišení fakt od kritikových interpretací, ignorování negativních subjektivně zkrslených soudů, slušné vyjádření toho, co se nám na druhém nelíbí) a **přijetí kompromisu** (pro dosažení sblížení a hledání společného).

Uvedeme výčet několika **asertivních technik**, které může manažer v komunikaci využít (Paulík, 2005).

- **Technika přeskakující gramodesky** – tato technika je založena na klidném opakování podobných slov, vyjadřujících naše stanovisko či požadavek. Nenecháme se zatahnout do zavádějící diskuse, která by rozmělnila problém a nereagujeme na zavádějící argumentaci, vysvětlování či útok. Snažíme se držet pod kontrolou svou intonaci, mimiku, gesta, abychom nevyvolali dojem ironie či nátlaku.
- **Technika otevření se** – při této technice vyjadřujeme vlastní pozitivní či negativní pocity bez úzkosti, rozpaků, napětí či agrese. Délka, rozsah i obsah vyjadřování jsou v naší režii. Skončíme v okamžiku, kdy se na to cítíme a zachováme si pocit vnitřního klidu a pohody
- **Technika otevřených dveří** – představte si, že někdo chce silou vyrazit zamčené dveře. Dotyčný počítá s odporem a nárazem. Dveře se však náhle před ním otevrou a energie vynaložená k očekávanému odporu se mívá účinkem. Může způsobit taktéž negativní důsledek, kterým je náraz na věci za dveřmi. Při aplikaci asertivní techniky otevřených dveří vycházíme právě z tohoto zážitku. V rozhovoru s protivníkem uznáváme a očividně přijímáme tu část argumentace, která je pravdivá. Snažíme se o ignorování kritických výhrad, a vycházíme z toho, že není vždy nutné na vše reagovat, polemizovat a diskutovat o tom. Dále pokračujeme přiznáním, že v něčem může mít druhý pravdu a znemožníme kritické argumenty nadále rozvíjet.
- **Technika ignorování vybraných záležitostí** – potvrdíme dotyčnému, že jsme rozuměli, ale nijak se nevyjadřujeme k manipulativní kritice či útoku, ať už byly sebevíc nepříjemné. Nekomentujeme, nebráníme se, neútočíme a nevysvětlujeme. Tato technika je velmi náročná na sebeovládání a regulování neverbálních sdělení, která by dala celému kontextu jiný význam.
- **Technika tážení na negativa** – je založena na dotazování, týkající se vlastních nedostatků. Žádáme další kritiku sebe a detailní rozbor kritizovaného chování. Tážeme se na důvody protivníkovy rozhořčení a jeho pohled na celou situaci. Dotazování však nesmí působit ironicky. Ke všemu přistupujeme s nadhledem a myšlenkou, že nikdo není dokonalý a všichni děláme chyby.

Rizikem této techniky je provokace ještě větší kritiky než druhá strana původně zamýšlela.

- **Technika otevřeného přijetí negativ** – spočívá v tom, že souhlasíme s kritickými výhradami ke svému chování a bez dalšího komentování nebo odporování je přijmeme. Nebráníme se a neútočíme. Díky zachovanému klidu jsme získali příležitost posoudit své chování s ohledem na názor okolí. Je třeba počítat s tím, že technika může vyprovokovat k ještě důraznější kritice.

ASERTIVNÍ ROZHOVORY

Příklady z praxe

Rozhovor 1

Pracovník neodevzdal splněný úkol v poslední možný den odevzdání. Vedoucí pracovník se po výsledku zadané práce hlásí:

Vedoucí: Karle, nemohu najít tvou zprávu o průběhu a plnění pracovního úkolu za předchozí dva měsíce.

Pracovník: Výkaz nemám hotový. Já jsem úplně zapomněl, že je dnes termín odevzdání, musím to rychle dodělat.

Vedoucí: Na tebe není vůbec žádné spolehnutí, abych tě stále hlídal a kontroloval.

Pracovník: Máš pravdu, taky jsem si nedávno říkal, že musím trochu více zodpovědněji přistupovat ke své práci.

Vedoucí: Když se mají rozdávat odměny, tak to nezapomeneš nikdy, ale že bys udělal, to, co máš udělat včas, to se opravdu říct nedá. Když si přemýšlel nad tím, že budeš zodpovědnější, to ti nemohlo dojít, že nemáš splněný výstup z projektu a dodělat to třeba před pracovní dobou, ale to ne, že... Pán se přece nebude přemáhat, aby si přivstal dříve.

Pracovník: No vidíš, nejenomže jsem sklerotik, ale ani na tohle jsem nepřišel, že bych to takto stihl, to je pravda.

Vedoucí: Tak už běž, do oběda ať to mám na stole, nebo si mne nepřej.

Úkol:

Který z hovořících jedná asertivně? [odpověď - klikněte zde](#)

Které z asertivních technik využívá.? [odpověď - klikněte zde](#)

Rozhovor 2

Pokladní: Prosím, paní.

Paní A.: Byla jsem tady před půlhodinou nakupovat a kromě ostatních věcí jsem kupovala v oddělení papírnictví krabici s balíky kancelářského papíru. Když jsem přišla do kanceláře, zjistila jsem, že v krabici tři balíky papíru chybí. Chci své papíry

Pokladní: A nevypadly vám někde v autě?

Paní A.: Ne to jsem se již dívala, a já chci své papíry.

Pokladní: No, to se ale nyní nedá nic dělat.

Paní A.: Chápu vás, že nenalézáte žádné vhodné řešení, ale já chci své papíry, které jsem zaplatila.

Pokladní: Máte účtenku od nákupu?

Paní A.: Ano, tady je a žádám své papíry?

Pokladní: Ano na účtence je celé balení papíru – 5 ks.
Paní A.: Samozřejmě, a já chci své papíry, které v balení nebyly.
Pokladní: Ale já nemám s oddělením kancelářských potřeb, kde papíry měly být v pořádku nic dočinění.
Paní A.: Já vám rozumím, ale u vás jsem za papíry zaplatila a stále chci své papíry.
Pokladní: Budete se muset obrátit na vedoucího kancelářských potřeb.
Paní A.: Ten mi dá mé papíry?
Pokladní: Ten se o tuto vaši záležitost postará.
Paní A.: Zavolejte mi ho prosím sem.
Pokladní: Jděte dozadu, tam by se měl nacházet.
Paní A.: Nevidím ho tam, zavolejte mi ho prosím sem k pokladně.
Pokladní: Každou chvíli se tam vzadu ukáže, jen tam běžte.
Paní A.: Nechci jít dozadu a zbytečně tam čekat. Chci své papíry.
Pokladní: Prosím vás paní, tady zdržujete, podívejte se na tu frontu u pokladny, všichni potřebují odbavit a zaplatit svůj nákup a já se tu vybavuji s vámi a ztrácím čas.
Paní A.: Víím, že chtějí být obslouženi obdobně jako já. Zavolejte mi prosím vedoucího kancelářských potřeb.
Pokladní: (chvíli se zamyslí, zvedá telefon a hovoří): prosím pošlete mi na pokladnu 7 vedoucího kancelářských potřeb. (směrem k paní A): Bude tady za chvíli.
Paní A.: Děkuji, počkám.
(vedoucí přichází)
Pokladní: Tato paní A. ztratila své tři balíky papíru z krabice.
Vedoucí: Kde jste je ztratila?
Paní A.: Zůstaly tady, v balíku nebyly a já chci papíry, které jsem zaplatila.
Vedoucí: A máte účtenku?
Paní A.: Tady je. A chci své papíry.
Vedoucí: A podívala jste se, jestli vám někde nevypadly?
Paní A.: Ano, v balíku nebyly a já je potřebuji do práce.
Vedoucí: Nemohl vám je někdo jiný vyndat?
Paní A.: Ne, prostě v balíku nebyly a já chci své papíry.
Vedoucí: Lidé, kteří chtějí údajně nedodaný nákup, jej později najdou. Víte co, když je opravdu nenajdete, přijďte sem zítra.
Paní A.: Chápu, ale já potřebuji své papíry dnes do práce.
Vedoucí: Je největší nápor nakupujících a my máme hodně práce.
Paní A.: Chápu vaše pocity, ale já chci a potřebuji své papíry.
Vedoucí: No a já s tím stejně nemohu nyní nic dělat.
Paní A.: A kdo může, kdo mou záležitost vyřeší?
Vedoucí: Tomu by se musel věnovat ředitel obchodu.
Paní A.: Zavolejte mi ho prosím sem.
Vedoucí: Pan ředitel je momentálně velmi zaměstnán a nemá čas, jestli s ním budete chtít opravdu mluvit, přijďte v pondělí, kdy má hodiny vyhrazeny pro zákazníky.
Paní A.: Chápu, ale zrovna mám také moc práce a papíry nutně potřebuji, zavolejte mi ho prosím nyní sem.
Vedoucí: (hledí na paní) Dobře, promluvíím s ním a uvidíme, co se dá ve vaší záležitosti dělat.
Paní A.: Souhlasím, počkám tady na vás.
(vedoucí odchází a po chvíli se vrací za paní A., která mezitím bez jakéhokoli komentáře tiše stojí a čeká).
Paní A.: Tak co, jak jste pořídil?

Vedoucí: Omlouvám se. Pojd'te prosím se mnou do kancelářských potřeb a vyberte si znovu své papíry.

Paní A.: V pořádku, děkuji vám.

Úkol:

Kterou z asertivních technik v rozhovoru využívá paní A.? [odpověď - klikněte zde](#)

Rozhovor 3

Ředitel: To je příšerné, ten váš podřízený nemá žádný pracovní režim, dělá si práci, kdy si laskavě zamane. Jenom vás přivádí do problémů tím, že některé pracovní úkoly nejsou splněny včas. Jak to s ním takhle zvládnete?

Vedoucí týmu (pracovníků): To máte pravdu, pan Petr je skutečně ve své práci neorganizovaný.

Ředitel: To takhle přece nemůžete dělat, on se musí od začátku učit systematickému vykonávání své práce, jinak s ním budou jen a jen problémy.

Vedoucí týmu: Ano, měl by se učit systematicky pracovat.

Ředitel: Tak vidíte, vy ho ale jen podporujete v tom, že žádnou systematickosti nemá.

Vedoucí týmu: Ano, pan Petr odevzdává pracovní výstupy někdy brzo a někdy po termínu.

Ředitel: Nakonec si to děláte zbytečně složitější, a abyste pořád hlídal, zda jsou úkoly splněné či nikoli. Přece by i pro vás bylo jednodušší, mít nastavený určitý systém v odevzdávání splnění úkolů.

Vedoucí týmu: Bylo by to pohodlnější. Víte, máte pravdu v tom, že ho vlastně nepřímou podporuju.

Ředitel: Neříkejte mi, že vám to takto vlastně vyhovuje, vždyť jste z toho jen ustaraný, ať se vše stihne tak jak má. Musíte víc myslet i na sebe.

Vedoucí týmu: Máte pravdu. Když to tak s vámi rozebírám, tak nějak znejistím, jsem neklidný a procházím sem a tam, jako by se něco mělo stát...

Úkol:

Který z hovořících používá asertivitu ve svém rozhovoru? [odpověď - klikněte zde](#)

Která asertivní techniky jsou v rozhovoru použity? [odpověď - klikněte zde](#)

Úkol k řešení:

1. Co je smyslem asertivity?
2. Jaká znáte asertivní práva?
3. Kdy může manažer uplatnit ve své praxi asertivitu?
4. Vyjmenujte některé z asertivních dovedností?
5. Čím se liší asertivita od agresivity?
6. Zapamatovali jste si některé z manipulativních strategií v jednání?
7. Jaké asertivní techniky může manažer ve své práci využít?

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

1.1.4. Komunikační stopky, bariéry a stereotypy

Manažer se v komunikaci setká s různými bariérami, ať už jsou na straně jeho samého nebo na straně těch, se kterými komunikuje. Nedokážeme je všechny vystihnout a pojmenovat. Výčet níže uvedených bariér není v žádném případě úplný. Ke zkreslení významu předávaných informací dochází díky mnoha dalším okolnostem. Zmíníme zde nejčastější, se kterými se v komunikaci setkáváme.

Bariéry v komunikaci se mohou týkat:

- **slovního vyjadřování**, kdy dochází k nedorozuměním, díky odlišnému pohledu na pojmy a situace, a o odlišných znalostech o problematice, nevhodným kladením dotazů,
- **neverbálního vyjadřování**, kdy je chybně interpretováno sdělení vysílané gesty, pozicí těla, mimikou apod.,
- **nepozorností**, kdy jednomu z partnerů unikají informace, což může být jedním z projevů nezájmu,
- **časového limitování**, kdy je komunikace velmi rychlá, není prostor pro navázání vztahu a dochází k chybám v jednání,
- **osobnostního nastavení**, které se ve stylu komunikace odráží a komunikace se pak stává náročnou...

KOMUNIKAČNÍ STOPKY

Vyjmenujeme ještě některé **komunikační stopky**, které mohou narušit komunikaci a na které by si manažer měl dát při komunikaci pozor:

Příkazování

- *Musíš se zamyslet..., udělaš (to a to)*

Poučování

- *Ty nevíš, že je obecně známé, že...*

Napomínání

- *Přece nemůžeš..., raději to udělej...*

Moralizování

- *Tvoji povinností je..., všichni slušní lidé...*

Poskytování nevyžádaných rad

- *Nejlépe bys udělal/a...*

Hodnocení a posuzování partnera

- *Když jsi tak líný, těžko můžeš řešit...*

Vyvracení, odmítání, relativizace pocitů druhého

- *Dospělý člověk se nebojí..., To Ti nemůže být líto...*

Strhávání pozornosti na sebe

- *To já minulý týden také...*

Interpretování, analyzování

- *To není zas tak hrozné...*

Zvědavé vyptávání

- *Proč? Co? Jak? Kdy?*

Unikání od tématu, nemístné vtípkování

Při **naslouchání** může manažer nevědomě použít taktéž určité **zlozvyky či chyby**. Tyto projevy partner může vnímat velmi citlivě, přestává komunikovat a může být z hovoru velmi roztrpčen. K těmto patří zejména:

- čtení myšlenek,
- přerušování a skákání do řeči,
- nereagování na sdělení – opominání zpětné vazby,
- neverbální odmítání (např. těkání očima, absence očního kontaktu, odmítavá gesta)
- převádění konverzace na vlastní osobu.

Při **sdělování** se může manažer dopustit následujících komunikačních **zlozvyků**:

- nepřímého vyjadřování pocitů oklikou,
- neupřímnosti,
- nejasnosti sdělení, nekonkrétnosti sdělení,
- nálepkování,
- přílišného zobecňování,
- překrucování skutečnosti,
- nesouladu slovního a neverbálního projevu,
- přehnaných emocí.

BARIÉRY V KOMUNIKACI S RŮZNÝMI TYPY OSOBNOSTÍ

Manažer se setkává také s mnoha typy **osobností**. Tyto osobnosti se vyjadřují různým nastavením, stylem jednání a sklonem využívat typické **komunikační stereotypy**. Problematicky se jedná s lidmi, kteří jsou nastavení **agresivně, úzkostně, rigidně až pedantně, narcistně či exhibicionisticky nebo hystericky** (Krohe, 2008).

Komunikace s lidmi, kteří na základě tohoto osobnostního podkladu a vlastních komunikačních stereotypů jednají, bývá velmi náročná. Při nevhodně zvoleném stylu a náplni verbálních sdělení se komunikace stává neúspěšná. Prostřednictvím následujícího cvičení zkuste přiřadit doporučení pro úspěšnou komunikaci k danému typu komunikačních stereotypů. V následujícím cvičení si otestujte, jak jste na tom s odhadováním osobností a s přiřazováním doporučení pro jednání s těmito lidmi.

Otestujte si:

- svůj odhad - který styl jednání byste pro danou osobu s vymezeným nastavením využili,
- jak byste zvládli komunikaci s lidmi, kteří mají specifické nastavení a styl jednání (dle správnosti přiřazených stylů jednání),

Interaktivní cvičení č.3

BARIÉRY V KOMUNIKACI – TYPY OSOBNOSTÍ A CHARAKTERISTIKY JEJICH JEDNÁNÍ

Odhadněte a přiřaďte typy jednání k doporučením ke komunikaci.

Elektronické zpracování výsledku textu bude k dispozici na webu math.slu.cz (PROPOJIT)

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Typy osobností - stručný přehled - pro zobrazení rozklikněte

1. VULGÁRNĚ – AGRESIVNÍ TYP JEDNÁNÍ	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
<p>Člověk, který takto jedná je bezohledný, nadměrně se prosazující. Zpravidla má dominantní osobnost a je egocentrický. Agresivita v jeho jednání je prostředkem k dosažení cílů, zastrašuje tak ostatní. Bývá rozhodný a tvrdohlavý. Nesnáší plýtvání časem. Jeho hlasitý projev je obsahově jednodušší, řeč nabírá rychlý spád a nedisponuje ochotou předávat slovo druhému. Používá výhrůžek a vulgarit. Sám sebe vnímá jako čestného, přímého a otevřeného člověka. Má obavy, že ho někdo využije a používá věty typu: „Jděte pryč, teď jsem tu já!“</p>	<ul style="list-style-type: none">• Nereagujte na přímé útoky• Nepřijímejte výzvy na souboj• Vyvarujte se projevům hněvu.• Projevenou agresivitu a násilí ztlumte nastavením pravidel jednání.• Neklopte zrak a neustupujte dozadu.• Nevytvářejte bariéru tím, že budete sedět za stolem.• Mluvte přímo a pokuste se dostat rychle k jádru věci.• Vystupujte sebevědomě, ale neprovokujte autoritu dotyčného.• Buďte silnou osobností, která hájí své stanovisko.• Vyhněte se poučování.• Pokud potřebujete od takového člověka něco získat, apelujte na jeho kladné stránky a smysl pro spravedlnost

2. NARCISTNĚ- AGRESIVNÍ TYP JEDNÁNÍ	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
<p>Takový člověk bývá samolibý, dominantní, sebeprosažující a bezohledný. Neumí prohrávat a často vyhrožuje. Má sklon se odvolávání na vlivné známé. Při svém projevu má plynulý slovní projev, který bývá obsahově vyumělkovaný a nepřerušovaný. Používá ironii a sarkasmus. Ponižuje a „trestá“ druhé. Snaží se zdůrazňovat vlastní osobnost. Jeho sebeláska v tomto případě funguje jako obranný mechanismus proti ztrátě sebeúcty. V jeho sdělení se objevují věty typu: „Jen počkejte, já Vám ukážu“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Při jednání budete potřebovat řádnou dávku sebezapření. • Neodporujte za každou cenu, ale zároveň neustupujte v podstatných a pro vás důležitých věcech. • Hledejte oboustranně přijatelná řešení a mějte na paměti, že neumí prohrávat. • Neprotahujte konflikt a raději předejte jednání tomu, kdo má u dotyčné osoby větší respekt. • Potřebujete-li, aby tento člověk spolupracoval, potvrzujte jeho důležitost, chovejte se zdvořile a bez servility. Můžete použít vzletný slovník a jedněte v duchu hesla „nejlepší k nejlepšímu“.

3. ÚZKOSTNĚ – AGRESIVNÍ TYP JEDNÁNÍ	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
<p>Osoba se sklonem k tomuto jednání je vztahovačná, urážlivá a upjatá. Může být citově nevyrovnaná a úzkostná. Tento člověk je neustále připraven reagovat a zveličovat problémy. Má nižší sebevědomí a problémy přenáší z věcné do osobní roviny. Stává se, že neoprávněně obviňuje, křičí a citově vydírá. Jeho agresivita je obrannou reakcí při pocitu ohrožení. Brání se útokem, má strach z možné porážky a to často v případech, které nejsou vážné. Jeho řeč je křečovitá, méně plynulá, emočně podbarvená a nejistá, málo logická, ulpívající. V jeho sdělení jsou patrné věty typu: „Co si to ke mně dovoluujete“!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nepřistupujte na spor s touto osobou. • Nenechte se zbytečně vyprovokovat. Nereagujte na osobní ataky. • Nedejte této osobě pocítit ponížení. • Jedněte věcně a držte se předmětu jednání. • Snažte se svést úzkostnou agresivitu od vztahů k partnerovi do rozhodování o věci.

4. HYSTERICKÝ TYP JEDNÁNÍ	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
<p>Takto nastavený člověk bývá citově labilní a projevuje se u něj časté střídání nálad, nepřiměřené emoce, snížená sebekontrola, vztahovačnost, urážlivost a zveličování problémů. Neváhá se uchýlit k citovému vydírání. Často zvyšuje hlas a bez jakýchkoli zábran křičí. Jeho řeč je emocionálně podbarvená, málo plynulá, střídá se hlasitost a rychlost projevu, často nelogická a ulpívající. Vyslovuje i tvrzení typu: „Jen přes mou mrtvolu to půjde! Já se nedám!“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Počítejte s tím, že jednání bude velmi obtížné nevypočitatelnost této osobnosti. • Budete muset použít manipulační techniky, abyste s tímto člověkem vyšli. • Nenechte se vyprovokovat. • Převádějte jednání do věcné roviny a nepřistupujte na osobní konfrontaci. • Emocionalitu mírněte řešením procesuálních otázek.

5. RIGIDNĚ PEDANTICKÝ TYP JEDNÁNÍ	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
<p>Člověk používající tento typ jednání je svědomitý, důsledný, rezervovaný až chladný, analytický, kritický a nedůvěřivý. Má silný smysl pro řád a organizaci. Charakterizují jej pevně zafixované postoje a neměnná přesvědčení. Ve svých tvrzeních opakuje své pravdy, je konzervativní a zdrženlivý. Rozčilují ho dynamické typy osobností. Vnímá nejistotu z toho, že bude podveden a oklamán, že bude vypadat směšně a trapně. Má strach z kritiky. Ve svém vyjádření používá souvislý projev s výraznou sebekontrolou. Pokládá otázky konstatují a prozrazují podezřívavost a přehnanou kritičnost. Jeho jednání se dá označit výrokem: „Všechno pěkně po pořádku!“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respektujte potřebu osobního odstupu. • V jednání zdůrazňujte jeho profesionalitu nebo roli. • Předkládejte fakta, která si nechejte odsouhlasit. • Poskytněte čas na rozhodování. • Předkládejte dostatek argumentů pod jejichž tíhou sám objeví řešení a přijímá jako své. • Potřebujete-li něco získat, použijte věty typu: „Jak jste sám říkal...“ „Podle Vás...“

6. SOCIÁLNĚ EXHIBICINISTICKÝ TYP JEDNÁNÍ	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
<p>Člověk, jehož osobnost charakterizuje tento typ jednání je bezprostřední a spontánní. Má rád vzrušení, rychle se rozhoduje a někdy je unáhlený. Stává se, že je zahleděný do sebe a v jeho jednání je patrná potřeba vyniknout či být středem pozornosti. Předvádí se, „šáskuje“ a provokuje. Může hrát dvě role: je <i>milý</i> nebo <i>obtěžující a nepřijemný</i>. V jeho jednání jsou patrné obavy ze ztráty sociálního uznání. Při řeči užívá vyšší hlas, nepřiměřená gesta, plynulá a obsahově sdělení, význačné slovní obraty, příklady, metafory, řečnické otázky a citově podbarvené vyjadřování. Jeho jednání lze zahrnout do výroku: „Vždyť se přece nějak domluvíme, aby mi to vyhovovalo!“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jednejte přátelsky, energicky a vtipně. • Předvádějte nové myšlenky a postupy, které ho zaujmou. • Zvolte kooperativní přístup k jednání bez agresivity, despektu nebo arogance. • Jeho herectví překonaňte procesuální stránkou jednání, tím jej zaměstnáte. • Nepřistupujte na hru, kterou aplikuje ve svém jednání. • Nevytvářejte obecenstvo a raději jednejte ve dvojici.

7. ÚZKOSTNÝ TYP JEDNÁNÍ	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
<p>Osobnost s tímto typem jednání mívá předtuchy a nejasné pocity. Vnímá všudypřítomné nebezpečí a žije ve stálém pocitu ohrožení. Bojí se toho, že bude oklamán. Neumí se rozhodnout, potřebuje oporu a poradce. Často jedná ve dvojici, je nedůvěřivý a podezřívavý. Stává se, že přemílá jedno a totéž, a tím vzbuzuje nechuť k jednání. Svou nerozhodností vzbuzuje dojem slabošství, partner má dojem vlastní převahy. Ve svém sdělení používá věty typu: „No jo, co když ale...“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pozvedněte jeho sebevědomí. Sdělte mu například, že je odborník, že si ho vážíte apod. a tak jej zbavíte úzkosti. • Mějte na paměti, že často není schopen přijmout rozhodnutí. Při jednání s ním je dobré ho postupně vhodně zvolenou argumentací dovést k rozhodnutí. • Počítejte s tím, že má velké množství otázek a pochybností. • Nevzbudte u něj pocit, že je manipulován. • Předkládáte-li řešení, připravte si argumenty pro jeho obhajobu. • Při argumentaci uvádějte klady i možná rizika.

Úkol k řešení:

1. Jaké bariéry v komunikaci mohou manažera potkat?
2. Co může v rozhovoru působit jako „komunikační stopky“?
3. Se kterými nastaveními osobností se problematicky komunikuje a jedná?

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

1.1.5. Manažer a neverbální komunikace

Neverbální komunikace je velice zajímavou oblastí. Zahrnuje vyjádření jinými než slovními sděleními, tedy **mimikou obličeje a výrazem pohledu, gesty, postoji, pozicemi, vzdáleností mezi hovořícími, intonací a silou hlasu, rychlostí a pauzami v hovoru**. Jedno gesto může mít různý význam u různých jedinců i kultur. Neexistuje jednoznačný návod k interpretaci neverbálních signálů. Ke správnému pochopení partnerova jednání a úspěšné komunikaci však potřebuje manažer kromě slov všechny ostatní vysílané neverbální sdělení. Tyto projevy dodávají slovnímu sdělení přesvědčivost. Pokud je slovní obsah v rozporu s neverbálním sdělením, může se manažer domnívat, že nám mu zatajeny některé informace, nebo že hovořící tomu, co říká, sám nevěří. Z neverbální komunikace lze taktéž odvodit míru sebevědomí osoby, se kterou manažer hovoří. Na vysílání neverbálních signálů a jejich důležitost je třeba myslet taktéž, pokud je manažer v roli prezentátora a představuje ostatním nové myšlenky či koncepci.

Osobní image (Khellerová, 2006) je dalším faktorem ovlivňujícím **úspěšnost** jednání manažera. Je třeba myslet na vhodně zvolené oblečení, zpracování podkladů pro jednání a kvalitní předkládané materiály apod. Pokud si manažer vezme na sebe oblek s kravatou a jde na jednání s člověkem, který je ve sportovním oblečení působí nadřazeně. Ne každá situace vyžaduje formální oblečení. Při přátelských setkáních (např. kurzy, semináře či víkendové akce vyžadují ležérnější styl. Image manažera ovlivňuje komunikaci s partnerem. Pokud se manažerovi podaří sladit svou osobní image s partnerem, pomůže to odstranit bariéry. Partnerům se lépe jedná, když jsou si vzájemně bližší i na úrovni image a to oblečením, způsobem vyjadřování a vystupováním.

Význam neverbálních signálů

Neverbální komunikaci se zabývají mnohé publikace. Psychologové dokáží fundovaně vysvětlit propojení gest, mimiky, postojů a vzdálenosti osob s duševními pochody. Do těchto teorií a spekulací se nebudeme pouštět. V následujícím stručném přehledu si nastíníme, čeho všeho si může manažer při komunikaci s druhými všimnout a na jaké neverbální signály se může zaměřit u sebe.

Obličej

Mimiku obličeje je obtížné zvládnout. Dá se to však trénovat. Z mimiky lze velmi dobře vyčíst informace o naladění partnera nebo například jeho vyvedení z míry, údiv, zlobu, spokojenost či překvapení. Mimické projevy si dokážeme velmi dobře představit a rozeznáme, zda jsou tato sdělení upřímná či strnulá.

Jak říká známé rčení: „Oči jsou oknem do duše.“ Kontakt pohledem je v rozhovoru velmi důležitý a je předpokladem pro zdárné vedení komunikace. Dáváme tak najevo své aktivní naslouchání a udržování pozornosti. Když dotyčný pohledem uhýbá či těká, můžeme se domnívat, že něco tají nebo lže. Neudržení očního kontaktu vyjadřuje taktéž nízké sebevědomí. Rozšířené zorničky vyjadřují zájem o dané sdělení, zúžení zorniček značí prožívanou úzkost, strach či zvrát v jednání. Přivřené víčka při projevu značí samolibost dotyčného hovořícího.

Ruce a nohy – gesta, pozice a postoje

Gesta rukou doprovázejí téměř každou komunikaci. Lze z nich odvodit, zda se dotyčný cítí v bezpečí (ruce volně gestikulují) nebo zda prožívá napětí, nejistotu a nervozitu (gesta jsou strnulá, ruce sepjaty, zkříženy). Při napětí a projevu odporu může mít partner ruce zkřížené a lokty opřené o stůl. Prsty spojené do stříšky dávají najevo postoj nadřazenosti. Ruce volně položené do klína či na stůl značí míru otevřenosti a souhlasu. Když manažer hovoří před publikem a má ruce volně spojeny před tělem, vyjadřuje to jeho nízké sebevědomí a dává tím najevo svůj strach a může působit nepřesvědčivě.

Pohyby rukou po obličeji značí většinou nejistotu. Podpírání hlavy či padání hlavy dolů vyjadřují nudu či ztrátu zájmu. Předstíraný zájem bývá vyjádřen opřením hlavy o dlaň s vysunutým ukazováčkem. Pokud se zároveň při tomto gestu palec ruky dotýká brady, vysílá osoba signál nesouhlasu. Když prsty přejíždějí po bradě, a tělo je mírně nakloněno k partnerovi, lze z toho usuzovat, že partner přemýšlí a rozhoduje se. Podání ruky je jednou z důležitých prvních informací, které o partnerovi obdržíme. Téměř bezvládná končetina je projevem nízkého sebevědomí. Toto gesto za doprovodu poklesu pohledu značí silnou nejistotu. Příliš silný stisk při podání ruky s dlouhotrvajícím potřásáním charakterizuje dominantní jedince či předstíranou dobrosrdečnost. Pokud partner ruku obejmě oběma svými dlaněmi, snaží se na vás zapůsobit a předstírá, že se s vámi rád setkal. Toto gesto je oprávněné u opravdových přátel, kteří se dlouho neviděli a mají opravdovou radost ze setkání po dlouhé době. Křížení rukou na hrudi vyjadřuje potřebu ochrany a signalizuje, že osoba se obává nebezpečí. Může to však být za situace, kdy osoba se v této pozici cítí příjemněji a chce si udělat pohodlí. Neznačí to však příliš pozitivní naladění. Někdy to může být i silným výrazem nazlobení.

Obdobně se dají interpretovat gesta dolních končetin. Uvolněná pozice s nohou přehozenou přes nohu je známkou sebevědomí. Na druhou stranu strnulé zaklesnutí je známkou negativního vztahu a uzavřenosti vůči osobě, s níž jednáme. Má-li manažer při hovoru zkřížené nohy i ruce vyjadřuje tak odstup od ostatních. Stojí-li takto osoby na chodbě a mají od sebe dostatečnou vzdálenost, je patrné, že mezi nimi nejsou silné přátelské vztahy. Blízcí přátelé naopak stojí uvolněně a živě gestikulují.

Vzdálenost mezi komunikujícími - zóny

Obecně lze rozčlenit vzdálenost do zón. **Intimní zóna** je nejkratší (cca do 50 cm) a pouštíme do ní pouze blízké osoby. K zasažení do tohoto prostoru dochází výjimečně i na veřejnosti například v hromadných dopravních prostředcích. Narušení tohoto vlastního osobního prostoru vyvolává negativní pocity a obranné reakce. Narušení této zóny při jednání manažera může mít negativní dopad na vztah i výsledek jednání. **Osobní zóna** (cca rozmezí 0,5 – 1,5m) je označována jako zóna přátelská. Zde máme prostor vyhrazen pro nejbližší přátele, se kterými se dobře cítíme. **Sociální zóna** (1,5 – cca 3 m) je vzdáleností mezi lidmi, od kterých si udržujeme odstup a které dobře neznáme. Tato zóna je udržována například mezi manažerem a jeho podřízeným nebo v neznámé společnosti. **Veřejná zóna** (více než 3,5 m) je obvyklá pro vystoupení před veřejností.

Blízkostí k ostatním lidem vyjadřujeme svůj vztah a náklonnost. Pro různé typy kultur je odlišný zvyk v dodržování interpersonálních vzdáleností. Vždy tedy závisí nejen na vztahu, ale taktéž na okolnostech, ve kterých se vyskytujeme.

Hlas a paralingvistické prvky komunikace

Je důležitým prvkem v komunikaci. Paralingvistické prvky komunikace - intonace a síla hlasu – prozrazují pocity hovořícího, jak dalece se hovořící chce prosadit a na jaké úrovni je jeho sebevědomí. Tíše hovořící člověk je méně sebevědomí a nemá snahu se prosazovat nebo se necítí zrovna nejlépe. Hlas dodává projevu dynamičnost. Rychlost řeči je důležitá pro správné porozumění dělení. Člověk, který přemýšlí nad tím, co chce sdělit, hovoří pomaleji. Překotné mluvení snižuje možnost porozumění a čas na zpracování informací. Manažer, který se naučí dodržovat plynulé tempo řeči, zesilovat a zeslabovat dle aktuální situace a potřeby, zpomalovat a zařazovat pauzy před důležitými sděleními udělá ten nejlepší trénink pro svou efektivní komunikaci.

Úkol k řešení:

1. Co všechno zahrnuje **neverbální** komunikace a jak její znalosti může manažer využít?
2. Jak ovlivňuje osobní **image** jednání manažera?
3. Co všechno může vyjadřovat **mimika** obličeje?
4. Které pozice **rukou** vyjadřují otevřenost v komunikaci?
5. Jaké znáte **interpersonální** zóny mezi hovořícími?
6. Co jsou **paralingvistické** prvky komunikace a co prozrazují o hovořícím?

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Další použitá a doporučená studijní literatura:

Watzlavik, P.: Pragmatika lidské komunikace. (1999)

Hoflerová, E.; Krohe, P.: Komunikační dovednosti. (2003)

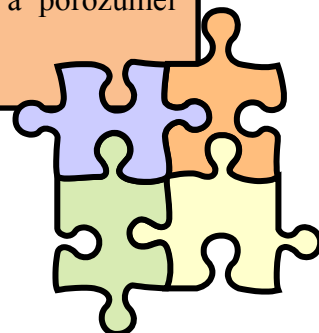
Švandová, B.; Jelínek, M.: Argumentace a umění komunikovat. (1999)

Satirová, V.: Model růstu. (2005)

Pease, A.: Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla. (2001)

Shrnutí

Kapitola věnovaná komunikaci a komunikačním dovednostem manažera se zachytila důležité aspekty komunikace v manažerské praxi - zejména aktivní naslouchání, kladení otázek, asertivitu, bariéry v komunikaci a neverbální sdělení. Student získal poznatky v oblasti rozlišování a aplikace technik aktivního naslouchání, kladení otázek a asertivních technik. Otestoval si svou schopnost adekvátně reagovat na jednání lidí s určitými osobnostními rysy a porozuměl interpretaci běžných neverbálních signálům.



1.2 Prezentační techniky v manažerské praxi

Klíčová slova: prezentace, vizualizace, média, strukturování, argumenty, informace, cartoons, flipchart, dataprojektor, kongruence, pozitivní postoj, neverbální signály, téma, rétorika, frázování, sympatikus, parasympatikus, publikum.

Zaměření a cíle podkapitoly: v této kapitole získá studující přehled o struktuře a členění prezentace, vhodném postupu prezentování, důležitosti vizualizování při prezentaci a vhodné volbě médií. Respondent získá inspiraci pro úspěšnou přípravu a realizace prezentace. Provedeme malý exkurz do správného přednesu a působením neverbálního projevu na publikum. Dále se student naučí, jak pracovat s trémou a vhodně reagovat na dotazy posluchačů.

1.2.1. Členění a strukturování prezentace

Koncept prezentace je obecně složen z úvodu, hlavní části a závěru. Strukturování lze pak obecně rozčlenit na strukturování argumentů a informací.

Úvod prezentace

V této první fázi prezentace musí řečník upoutat pozornost posluchačů, vymezit téma, o kterém bude hovořit a jeho strukturu, zabývat se možným očekáváním posluchačů a navázáním důvěry ve vlastní kompetentnost k danému tématu.

Možné vhodné úvody prezentace: (Krohe, 2008)

- **Přiřazení k publiku na základě společné zkušenosti, původu či zájmu** („Obdobně jako vy jsem se touto záležitostí zabýval...“ „Ani já jsem neměl tu příležitost vyrůstat v ... stejně jako vy.“ „Je mi jasné, že bychom se všichni raději trávili čas...“).

- **Rozptýlení obav určením společného cíle a hodnot** (*“Shromáždili jsme se tu dnes, aby....”* „Slyšet něco pozitivního hned na začátku, to člověku zpříjemní den...“
- **Představení důvodu, proč se vyplatí prezentaci věnovat pozornost** („*Jsem tu, abych vysvětlil, co nás čeká ... a jaký to pro vás bude mít význam... “* *Vždycky jsem si přál, aby sem vám mohl představit ... “*).
- **Vytvoření pozitivního vztahu k řečníkovi** („*Jsem tu teprve od minulého týdne a jsem rád, že mohu sdílet své zkušenosti s Vámi...*“)
- **Uvedení tématu otázkou, citací nebo rébusem** („*Za jak dlouho stihnete ...? Mám pro vás na tuto otázku odpověď.*“ „*Jak kdysi řekl Albert Einstein... “* „*Mám pro vás jednoduchou hádanku ... “*“)
- **Náhlé překvapení myšlenkou vytaženou z tématu** (začněte detailem. „*365 - To je číslo, které každému připomene rok. Chce si někdo z vás tipnout, čeho se toto číslo dnes bude týkat?*“
- **Navázání na aktuální událost či zkušenost posluchačů** („*Od minulého týdne se zabýváme novou technologií. Dnes bych vám k tomu rád vysvětlil.... “* „*Co o tomto tématu víte?*“)

Hlavní část

Pro prezentaci hlavní části můžeme využít prezentování technikou **postupného odhalování informací**. Prezentující začíná pozvolna uvedením hlavní myšlenky (cca do 15-ti slov). Řečník sdělí, v čem je předkládaná myšlenka nová, proč ji předkládá, zdůrazní dosavadní zkušenosti a nedostatky, vizualizuje – předkládá symboly, grafy, tabulky, znázornění. Postupně zabíhá do dalších detailů a odůvodnění. Ponechává prostor na případné dotazy. Na sklonku hlavní části prezentace zopakuje hlavní myšlenku a přejde k závěru.

Pro vedení úspěšné přesvědčující prezentace lze postupovat také tak, že nejprve popíšete **situaci**, ze které vycházíte (status quo) dále pojmenujete **problém** (co se stalo, pro koho je to problém, jak k tomu došlo, jaká je příčina...). Dále vytváříte prostor pro **dotazy** vedoucí k nalezení optimálního řešení problému. Varianty řešení přehodnotíte podle jejich **pro a proti**. Můžete tak dojít k jednoznačnému vhodnému **doporučení**.

Překládáme **tipy pro prezentování** v hlavní části prezentace:

- Pojměte prezentaci spíše jako příběh než seřazení faktů a argumentů.
- Postupujte od známého k novému.
- Snažte se o začlenění částí do celku.
- Z počátku se soustřeďte na postup a podstatné záležitosti a pak postupujte k detailům.
- Začněte pozitivními aspekty a postupujte k jádru věci.
- Nezapomeňte na vizualizaci. Většinu informací vnímáme zrakem!
- Uvádějte obrazná přirovnání, příklady, statistiky, tabulky a fakta.
- Používejte řečnické otázky a přímou řeč.
- Zdůrazňujte, že přecházíte k jinému tématu a vraťte se zpět k tomu, co jste řekli – využijte pomyslné můstky a propojování.
- Předkládejte zdůvodnění svých tvrzení a odvolávejte se na uznávané autority.

Závěr

Předeštěte, že se postupně blížíte ke konci. Závěr má vyplynout přirozeně a zanechat pocit splněného očekávání posluchačů. Obsah k němu má postupně gradovat. Závěr je dobré logicky propojit s úvodem. Snažte se skončit působivě, ne proto, že jste plně vyčerpali téma. Nechte posluchače, aby si odnesli téma k přemýšlení. Poslední věty mají být pointou. Skončete živě, působivě. Ne jen proto, že již nemáte co říci. Můžete použít citát či doporučení. Po pauze můžete započít diskusi (pokud nepředcházela závěru). Nezapomeňte na **poděkování za pozornost!**

Při odchodu chvílku klidně stůjte a vytvořte dojem, jako by se vám nechtělo odejít. Dáte tak najevo, že vám zde bylo dobře. Pak si vezměte své poznámky a odejděte.

Strukturování prezentace

S dvěma až třemi strukturami prezentací vystačí manažer pro běžnou pracovní potřebu (Hierhold, 2005). Zvolte si formu prezentace, která je vám nejsympatičtější a upravte si ji dle svých aktuálních potřeb. Delší prezentace si rozčleňte na více menších prezentací, abyste popřípadě mohli měnit jejich pořadí a byli flexibilnější.

Přesvědčovací prezentace funguje na principu „problém – řešení“. Strukturování **argumentů** vede k tomu, abyste si představili svůj návrh na řešení problému po té, co budete mít jasné zájmy cílové skupiny. Přesvědčovací prezentaci je potřeba zahájit výstižným nadpisem, následně doložit fakta a detaily. Provéřte si dopředu logiku své argumentace - navzájem propojte pouze své nadpisy, než začnete formulovat celou prezentaci.

Prezentace **informativní** si žádá jasnou vnitřní strukturu. Uveďte strukturovaný obsah a vymezte bloky prezentovaných informací. Vytvořte celistvé bloky informací a zaměřujte se na zájmy posluchačů – na začátku: „*Proč je tohle téma důležité právě pro Vás?*“, na konci: „*Co vám prezentace přinesla?*“

Úkol k řešení:

1. Čím byste uvedli vaši prezentaci? Jakou větu byste zvolili na úvod?
2. Co je důležité pro hlavní část prezentace?
3. Co je potřeba udělat na závěr prezentace?
4. Na co nesmíte při ukončení prezentace zapomenout?
5. S kolika strukturami prezentací si manažer při své práci vystačí?
6. K čemu je potřeba udělat pro prezentaci strukturu argumentů a informací?

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

1.2.2. Tipy pro realizaci úspěšné prezentace

Předkládáme tipy pro realizaci úspěšné prezentace, které vycházejí z publikace *Prezentace a rétorika* (Hierhold, 2005). Předpokladem úspěšného prezentování je správné naplánování struktury prezentace. Propracování detailů nevěnujte při přípravě takové úsilí, aby to pro vás nebyla zbytečná ztráta času. Neadekvátních témata a myšlenky si nechejte v záloze, nezačleňujte je nadbytečně do prezentace.

Čím kratší prezentaci máte připravit, tím více času potřebujete strávit nad její přípravou. **Na jednu minutu kvalitní prezentace připadá až cca 30 minut přípravy.** Z hlediska času stráveného přípravou prezentace není důležité, kolik přednáška stála, ale jak „draze“ nebo „levně“ vypadá a je oceňována publikem.

Vizualizace je pro zapamatování informací nezbytná. Využijte pro prezentaci vhodná média. Výběr nejvhodnějšího média pro prezentaci vám vyplyne, jakmile budete vědět, na koho a jaký dojem chcete udělat a za jakých okolností. Do prezentace vnášejte rozmanitost a změny. Ale nikoli bezúčelně. I to nejmodernější médium musí zůstat vaším sluhou, vy musíte zůstat hvězdou a excelovat!

Pojmy „prezentace“ či „přednáška“ jsou docela neurčité. Ujistěte se, co je zadáním vlastně míněno, co se od vás **očekává!** Formální stránka prezentace je reklamou na obsah vašich myšlenek. Čím lépe ji zpracujete, tím větší je vaše možnost úspěchu u předpokládané cílové skupiny posluchačů.

Způsob provedení přednášky ovlivňuje vztah k posluchačům a rozsah přijímaných informací. Nikoho nezajímají informace, které jsou důležité pro prezentujícího. Každý se zaměřuje na to, co je v jeho spektru zájmu. Chce-li přednášející aktivizovat posluchače, musí vědět, co je motivuje a jaké jsou jejich zájmy. Správně provedená **analýza cílové skupiny** vám pomůže nejen při přípravě prezentace ale i při námitkách se kterými se od ní můžete počítat.

Vedle věcných informací předkládáte taktéž **dojem ze své osobnosti**, proto si jej pečlivě naplánujte. O vašem osudu se rozhoduje v prvních v pěti minutách prezentace, zbytek jsou jen „parádičky“. Investice do prvních pěti minut se vyplatí při jakémkoli tématu. Ostatní myšlenky a podrobnosti dopadají na kvalitně připravenou půdu, kde na nich můžete stavět. **Prezentace potřebují rychlý start a ohromující závěr.**

1.2.3. Vizualizace v prezentaci

Komunikace prostřednictvím obrazů funguje lépe než komunikace pouze prostřednictvím slov (Hierhold, 2005 stránky 115-193). Rozpětí vizuálních forem sahá od abstraktních textů po konkrétní obraz – komunikační kanál lze vhodně zvolit pro každou myšlenku. **Přednášející, kteří používají názorné pomůcky, jsou prokazatelně efektivnější.** Vycházejí z toho, že vizuální prvek je zároveň tím nejlepším zdrojem hesel a zároveň náповědou prezentátora. Přispějí k působivějšímu a jistějšímu vystupování a udržují pozornost a zájem posluchačů. Mějte na paměti, že odhadem **75% informací vstřebává člověk zrakem**, 15% sluchem, 3% hmatem, 3% čichem a 3% chutí. Lidský mozek má dvě hemisféry, z nichž levá pracuje na bázi verbální, digitální, logická, exaktní a analogická a pravá hemisféra funguje na podkladě intuice, kreativity, neverbálních signálů a analogie (viz [Herrmannova](#) typologie osobnosti). Vždy zvažte, jakého výsledku potřebujete dosáhnout a na kterou hemisféru je vaši prezentace zaměřite. Zkuste využít působení na obě hemisféry.

Chcete-li vizualizovat lépe, položte si otázku, který „**obrázek**“ by obsah podpořil nejlépe a obrázky používejte **cileně** – méně bývá více! Texty a tabulky jsou nutné zlo – ulehčete divákům práci s chápáním vizuálních nástrojů dostatečnou čitelností a přehledností, jasnou strukturou a srozumitelností. Prezentace grafů je určitým typem „manipulací“, protože odráží podkladový datový materiál jen neúplně, respektive ne zcela vyváženě. Informace v grafu mají být přesné a srozumitelné. Demonstrace prostřednictvím fotek, plánů či vzorků musí zafungovat. Je třeba je mít vhodně připravené a je také dobré, aby vzorky obdrželi všichni. Nedojde pak k rozptylování pozornosti, pokud putuje pouze jeden. **Abstraktní** myšlenky lze vhodně převést na prostorové souvislosti a ty pak vyjádřit **graficky**. Schémata struktur je třeba zachytit jednoduchými prostředky. Je však třeba zkoumat, zda zobrazené souvislosti odpovídají skutečnosti. Použijete-li symboly, nedbejte na to, zda jsou dokonale vyvedeny, ale zda přenášejí správné informace. Veškeré běžné prostředí je orientováno vesměs vizuálně a vybízí k jednoduchým výtvarným řešením – to se

přímo hodí do prezentací. Takto lze využít tzv. cartoons, grafické vyjádření obrazové myšlenky, které jsou přímou cestou ke sdělení informace.

1.2.4. Média a jejich využití v prezentaci

Budeme se věnovat tomu, jak usměrnit pohledy a pozornost účastníků prezentace a na co brát zřetel při používání jakékoli prezentační techniky (Hierhold, 2005 stránky 239-296). Srozumitelnost a čitelnost jsou důležitější než všechno ostatní. Před zahájením prezentace si ověřte, zda jsou **texty** připravené k prezentaci dobře čitelné, včetně posledních řádků. S jednoduchými nákresey a tlustými barevnými liniemi můžete vizualizovat bez problémů, i když se pokládáte za grafického „antitalenta“. Základním médiem, které je vhodné pro každou prezentaci je **flipchart**. S pomocí flipchartu můžete vyjádřit i mnohé ze své osobnosti. Používejte ho s láskou, péřte a názorně. Perfektní písmo na flipchartu není otázkou vašeho talentu. Lze se mu naučit pomocí několika šikovných triků a případně si jej předpřipravit.

Při správném použití **počítače s dataprojektorem** dosáhnete skvělých výsledků za málo peněz a v krátké době. Počítačová prezentace nenahrazuje kreativitu, ale může ji podpořit. Největším nebezpečím je, že máme možnost prezentovat příliš mnoho, přespříliš pestré, přetechnizovaně – prostě představit „létající cirkus“.

Při počítačové prezentaci s multimediálními elementy je mimořádně důležité, abyste se zároveň postarali o lidské komponenty – své vystupování - a zabránili tak vzniku divadla. **Filmové** sekvence zvyšují pochopení, důvěryhodnost a celkový dojem z prezentace. Filmy nenechávejte běžet vcelku, přerušujte a berte je jako prostředek demonstrace.

Při využití médií je třeba myslet na udržování pozornosti publika. Vám v roli prezentátora je jasné, co váš obraz či snímek znamená. Divákům zpravidla hned ne. V této situaci jste jako horský vůdce, který provádí posluchače „procházkou“ po všech elementech vyobrazení. Vyvarujte se mluvení zády k publiku, toto je při prezentaci velkým prohřeškem. Při prvním vysvětlování se vám může stát, že se cítíte pod časovým tlakem. Myslete na to, že nemáte hovořit rychle a důsledně kontrolujte a usměrňujte zraky svých posluchačů.

1.2.5. Přednes prezentátora a práce s trémou

Nervozita či tréma je znamením toho, že vaše tělo funguje správně a chystá si energii pro kritické situace. Základním předpokladem úspěšného vystupování je **pozitivní postoj**, vlastní kladné naladění (*už se těším...*), za které odpovídáte vy sami. Chcete-li působit klidně a uvolněně, musíte nasadit zdvojenou strategii – pevný postoj a pracovat na uvolnění přebytečné energie. Tu dostanete ze sebe prostřednictvím kontrolované změny stanovíště či upoutáváním zraku diváků na vizuální pomůcky.

Hierhold (2005) uvádí, že je třeba mít na paměti, že z vašeho působení má na ostatní vliv z 55% vaše **neverbální vyjadřování**, z 38% hlasový projev (intonace, rychlost, ztlumení apod.), a pouze z cca 3% slova, která pronášíte (Hierhold, 2005). Při prezentaci tedy myslíte na rovný uvolněný postoj, otevřenou a přiměřenou gestikulaci rukama pouze v oblasti od pasu po ramena, neotáčení zády k publiku, neskládání rukou za záda či do kříže na prsou, neopírání se o pult na pódiu. Vyvarujte se žvýkání žvýkačky, ťukáním předmětů do podložky, naklánění se na

strany, pohupování v kolenou, sepínání rukou či zatínání rukou v pěsti či strkání rukou do kapes. Tyto neverbální signály působí velmi rušivě a devalvují vaše prezentování. Gestikulace rukou při prezentaci není problém, pokud z něj problém nevytvoříte. Ruce mějte uvolněně, nemějte je strnule jako by připravené k boji, nehrozte publiku pěstí a nenapomínejte vztyčeným ukazováčkem. Pokud potřebujete vyzdvihnout nějaké tvrzení, podtrhněte jej zcela přirozenými gesty rukou. Na ruce myslete co nejméně, soustřeďte se spíše na strukturu a obsah prezentace a reakce publika. Pokud přecházíte z místa na místo, vždy myslete na to, aby to bylo ve vhodnou chvíli a abyste byli natočeni obličejem směrem k publiku. Vzpřímené držení těla působí vždy kladně. Publikum na takového prezentujícího reaguje kladněji, než na někoho, kdo předstoupí sklesle.

V prvních **30-ti vteřinách** dostáváte od posluchačů „nálepku“ (**ang. labell** – z tohoto názvu tzv. **Labelling theory**) – utváří si o vás **první dojem**. Program, který jste připravili, sled problémů a samotný začátek musí vzbudit „chut“ a zájem účastníků. Začáteční nervozitu pomůže překonat „náповěda“ formou obrázků, symbolů a hesel. Vytvořte si ji dopředu. Posluchači vyžadují, aby prezentátor byl suverénní a zajímavý. Tohoto lze dosáhnout přípravou pracoviště (výběrem vhodné místnosti), pauzou před začátkem výkladu a dostatečným zrakovým kontaktem s posluchači. Využívejte rámcové přechody, oznámení toho co bude následovat, pauzy v řeči – zejména v době přesunu prezentátora. Vyvarujte se formulací, kterými již předem devalvujete sami sebe, ať jsou to vizuální pomůcky či osobní poselství.

Srozumitelnost a kongruence (soulad) verbálních a neverbálních složek komunikace je nejvyšším příkázáním vaší prezentace (Hierhold, 2005). Hodnověrně působí ta sdělení, která jsou přiměřená, nestrojená, nepůsobí naučeně a jsou v souladu s vystupováním vaší osobnosti (Wieke, 2005).

Příklad: *Vyslovte několikrát tuto větu: „Dámy a pánové, srdečně Vás vítám na mé dnešní prezentaci a jsem rád/a, že Vás mohu seznámit s tak významným tématem.“*

- *Nejprve ji řekněte s otráveným výrazem v obličejí.*
- *Následně ji vyslovte s pohledem směřujícím z okna.*
- *Postavte se, a při hovoření ustupte dozadu a ohlédněte se přes rameno.*
- *Posaďte se, překřižte ruce a vyslovte tuhle větu.*

Všimněte si, že Vaše výpověď nezní hodnověrně, jakmile není v souladu s Vašimi neverbálními projevy. Stejně málo hodnověrná bude Vaše věta „Mám šílený strach a jsem nervózní“ když ji sdělíte se zářivým úsměvem na tváři.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

TRÉMA A TIPY PRO JEJÍ ZVLÁDNUTÍ

Tréma je určitý stav vzrušení nebo zpomalení, který se objevuje v závislosti na situaci spojené především s vystoupením před publikem. Každý člověk reaguje na stresovou situaci, která trému vyvolává, individuálně a objevují se u něj specifické projevy a reakce.

Wieke (2005) uvádí rozlišení dvou druhů trémy odvozené od typu nervového řízení – *sympatikus* (reakce provázené bojovností až agresí, zrychleným dechem a tepem, a přehnaným vzrušením) a *parasympatikus* (zpomalení činnosti, stažením se do sebe, projevy nezájmu a zpomalením tepu).

Následně vymezil 4 roviny **reakcí na trému**:

- **fyzická** reakce (zrychlení či zpomalení srdeční činnosti, bledost či zčervenání, třes kolenou, nevolnost až zvracení, průjem, bolest hlavy apod.),
- **kognitivní** reakce (slabé soustředění, ztráta paměti tzv. „OKNO“, snížení rychlosti myšlení apod.),
- **emocionální** reakce (pocitý tísně, strachu, bezmoci, studu, ztráta kontroly či panika),
- reakce **chování** (poruchy spánku, časté a neovlivnitelné probouzení, ztráta chuti k jídlu či naopak přejídání, vnitřní neklid a rozmrzelost).

Bojovat proti trémě nemá smysl. Jde o to, umět ji správně porozumět a naučit se s ní žít. To co vnímáme jako trému je reakce na poplašný signál. Nahromaděné napětí potřebujeme uvolnit. Co tedy dělat? Wieke (2005) uvádí, že nejlepším **prostředkem proti trémě je těšit se na své vlastní prezentování, uvítat své publikum a přicházet k němu s postojem vstřícnosti a sympatie**. Je tedy nutné, dívat se na trému kladně a využít tak množství **energie**, které obsahuje, **pozitivním způsobem**. Sejmoutí strachu lze docílit tím, že si svou prezentaci a celou situaci **přehrajeme** předem v představách a projdeme si v mysli otázky, které můžeme očekávat, reakce na možná vyrušení či opakování. Pro zvládnutí trémy je dobré se jít dopředu na **místo** prezentování **podívat** a doladit technické podrobnosti. Tréma se dá lépe zvládat taktéž **zkoušením** svého výstupu a prezentování, kdy se ujistíme o zvládnutí a dodržení časového limitu a provedeme zrevidování připravených nápověd a hesel. Pro prezentování je vhodné zvolit **správný oděv**, ve kterém se budeme dobře cítit. Pokud se muž cítí nepohodlně v kravatě či saku, bude mu to při prezentování činit ještě větší zábranu. Taktéž když si žena vezme vysoké podpatky a je zvyklá na nízké, po chvíli prezentování nedokáže myslet na nic jiného než na své boty. Naučte se zvládat svou trému a strach z mluvení a využijte tyto tipy.

„OKÉNKO“ RÉTORIKY PRO ÚSPĚŠNÉ PREZENTOVÁNÍ

Pro správný přednes prezentace je důležité především frázování. **Frázování** je logické zaokrouhlování větných celků. Frázování sdělovaného obsahu na myšlenky pomáhá posluchačům pochopit a pojmout vyřčená slova. Při prezentování kreslíme „obrazy“, které posluchač vnímá. Jednotlivým frázím přizpůsobujeme **nádechy**. Délka jedné fráze by měla být pronesena na jeden nádech. Při delším projevu plánujeme nádechy tak, aby byly provedeny v místech, které nejméně ruší smysl věty. U pomocného dechu je dobré neztratit tempo hovoru.

Přízvuky jsou důležité pro porozumění konkrétním slovům. Přízvuk klademe na první slabiku slova (*testy*), ve složených slovech dodržujeme druhý přízvuk, tříslabičná slova mohou mít přízvuk na třetí slabice, pokud následuje tzv. „příklonka“ k dalšímu slovu (*vymyslí to*). Jednoslabičná slova mohou být bez přízvuku, či ve formě příklonek. Čtyřslabičná slova mají přízvuk na první a třetí slabice (*usměvavý*), pětislabičná slova mají přízvuky na třetí nebo čtvrté slabice. Přízvuk dáváme na předložku ne po předložce. Ve větě pomáhají **zdůraznění – hlavní větné přízvuky** - porozumět smyslu věty jako celku. Věty uzavíráme v logické myšlenkové celky.

Nezastupitelnou roli při prezentaci zaujímá **hlasový projev** (Wieke, 2005). Při prezentování je se vyvarujte přednesu příliš **vysokým hlasem**. „Pištivé a pisklavé“ hlasové projevy působí málo přesvědčivě. Čím temněji a hlouběji budete promlouvat, tím příjemnější a věrohodnější dojem zanecháte. **Zlepšujte rezonanci** svého hlasu, aby se sdělované tóny zněly co nejlíbivěji a dobře se poslouchaly. V průběhu prezentace měňte hlasitost podle významu výroku, ale nekřičte. I tichá mluva může vytvořit potřebné napětí. Snažte se mluvit **čistě a jasně**. Nedbalá výslovnost svědčí o nedostatku sebekázně a nedostatečném zájmu o správné pochopení sdělovaného pro posluchače. Z vašeho hlasu je poznat vaše nálada, angažovanost a nadšení, proto **se vyhněte monotónní řeči**. Modulováním svého hlasu docílíte dynamického přednesu. Vyhněte se rychlému tempu řeči, to značí nejistotu a nervozitu. Myslete na to, že je třeba měnit **tempo řeči** a taktéž můžete zařadit do svého projevu účinné přestávky. Sterilní, bezbarvá předváděcí řeč není nikdy žádaná. Vaše mluva může **být zabarvena dialektem**. Zda lehce nebo silně, to závisí na publiku. Pozor však na to, aby projev byl vždy srozumitelný!

1.2.6. Reakce na dotazy z publika

Uvedeme několik doporučení pro manažery, jak si mohou vhodně poradit s dotazy posluchačů, které při prezentaci mohou obdržet. Pro udržení uvolněné atmosféry při prezentaci a zvládnutí dotazů ze strany publika se můžete inspirovat následujícími doporučeními (Krohe, 2008).

Přiblížte se k tazateli nebo alespoň přiblížení naznačte. Uvědomte si, zda stojíte v otevřeném postoji – žádné ruce za zády či sepnuté před tělem! Můžete se mírně předklonit či naznačit vstřícné gesto jako byste chtěli druhému podat ruku.

Vyjádřete **poděkování** za zájem o vás či dané téma. Dáte tak najevo svůj vztah k tazateli a dotazu. Sebehorší otázkou se nenechte zaskočit a podívejte se na ni pozitivně, můžete ji třeba označit za velmi zajímavou. („*Děkuji Vám za položenou otázku. Na tuto otázku se mne ptá hodně lidí. Těšil jsem se, že ji opět někdo položí. Jsem rád/a, že se právě na toto dotazujete...*“)

Přeformulujte nebo přerámujte otázku nahlas celému publiku. Vyhněte se tak případnému nedorozumění a zklamanému očekávání z nevhodné odpovědi. Při první části odpovědi na otázku hovořte směrem k dotazujícím. Během své odpovědi přeneste oční kontakt a pozornost na celé publikum. Všichni zúčastnění se tak budou cítit zataženi do diskuse a jejich pozornost se na Vás bude více soustředit. („*Dotazujete se na ... Tady paní kolegyně se pravděpodobně zajímá o... Říkáte, že tohle je ... Vnímám dobře, že jeden z posluchačů se...*“)

Pokud potřebujete k odpovědi získat čas, začleňte ji do **širších souvislostí** („*Než se dostanu k jádru věci, je třeba se zaměřit na ... Vaše otázka má přímou souvislost s... Ukážu vám, jak se na to podívat z druhé strany ...*“)

Ověřte si **spokojenost** dotazujícího s vaší odpovědí na otázku. („*Je to odpověď, kterou jste očekával? Je pro Vás tato odpověď dostačující? Jste spokojen s mým vyjádřením k danému tématu? Pokud si přejete přejít k dalším detailům, mohu se s vámi sejit osobně a můžeme toto téma prodiskutovat. Rád se dozvím něco víc. Je to pro Vás dostačující?*“)

Úkol k řešení:

1. Kolik času je potřeba na přípravu kvalitní prezentace?
2. Jak se nejlépe připravíte na námítky posluchačů a co je potřeba udělat pro to, abyste je správně při prezentaci aktivizovali?
3. Jakou část informací vstřebává člověk zrakem?
4. Jaká média může manažer využít při prezentaci?
5. Na co je třeba myslet při využití filmu v prezentaci?
6. Kolik času stačí na vytvoření prvního dojmu?
7. Z kolika procent působí na lidské vnímání neverbalita při prezentaci?
8. Co je nejvyšším příkázáním pro prezentování?
9. Jak byste zareagovali na dotaz z publika?
10. Co z oblasti rétoriky může manažer využít pro zlepšení své prezentace?

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Další použitá a doporučená studijní literatura:

Townsend, J.S.: Prezentace. (2007)

Špačková, A.: Moderní rétorika. (2006)



2. Sebepoznávání manažera a poznávání druhých

Zaměření a cíle

Druhá část studijního materiálu nabízí prostor pro pochopení významu sebepoznání a poznávání druhých pro rozvoj manažera a manažerskou komunikaci. Předestírá možnosti využití některých teorií a typologií osobnosti manažerskou praxi.

- ❖ První kapitola je zacílena na osobnost manažera, manažerské kompetence, sebepoznání a sebereflexi manažera, vlastní stereotypy v poznávání druhých a zreflektování preferovaného stylu vnímání.
- ❖ Druhá kapitola se věnuje typologiím osobnosti a jejich dimenzím a jejich užitečností pro manažerskou práci. Konkrétně se zaměříme na typologii vytvořenou na základě konceptu Carla Gustava Junga a Williama „Neda“ Herrmanna.

2.1. Manažer, jeho osobnost a kompetence

Klíčová slova: manažer, sebepoznání, manažerské kompetence, osobnost, stereotypy, kauzální atribuce, efekt prvního dojmu, haló efekt, efekt novosti, efekt kontrastu, dominance, audiální, vizuální, kinestetický.

Zaměření a cíl kapitoly: Kapitola je zacílena na prohloubení pochopení vlastního jednání, náhled do vytváření osobních stereotypů a jejich vlivu na zkresení a chyby, které ovlivňují přesnost při posuzování druhých. Je zacílena na sebepoznání manažera v interakci s druhými. Student bude po prostudování kapitoly znát rozlišení druhů vnímání a jejich praktický přínos.

MANAŽER a jeho kompetence

Manažer je člověk, kterému je svěřen tým pracovníků. Disponuje osobnostními charakteristikami, komunikačními dovednostmi a formální autoritou, které mu pomáhají motivovat lidi k realizaci postupů vedoucích k dosažení stanovených cílů. **Manažerskými kompetencemi** rozumíme soubor **znalostí, schopností a dovedností**, které pro efektivní vykonávání své role a aktivit manažer potřebuje /více in: (Ros, a další, 2010)/.

Osobnost manažera má podstatný vliv na atmosféru, která v týmu panuje a na výkon týmu. Manažer přenáší své vlastní postoje, hodnoty, názory, enertii a optimismus na ostatní členy týmu. Zajímá se o to, zda mají pracovníci vhodné pracovní podmínky a jak plní zadané úkoly. Svým zájmem o pracovníky dává najevo, že mu na nich záleží. Svou aktivitou a jednáním provokuje ostatní k následování. Je důležité, aby manažer disponoval schopností empatie, jasně formuloval očekávání a cíle, kterých má být dosaženo, zvládl vedení a diskusi v týmu a vhodně a spravedlivě rozděloval odměny a výhody za odvedenou práci (Khellerová, 2006). Více se tomuto tématu budeme věnovat v kapitole 2.2.

Někteří manažeři mají jisté charisma, které nás přiměje jim naslouchat a věnovat pozornost. Jiným budeme jen těžko věřit, co říkají, a budou na nás působit

nerozhodně a nepřesvědčivě. Tento rozdíl je způsoben jinou skladbou **vrozených dispozic a dovedností získaných vzděláním a praxí**. Někteří manažeři vystupují, jednají a vedou druhé na základě své intuice a bez jakéhokoli tréninku či odborného vzdělání. Při komunikaci působí sebevědomě a umí flexibilně reagovat. Jiní manažeři takto obdarováni nebyli a na své komunikaci, vystupování a ovlivňování lidí museli cíleně dlouhodobě pracovat. Jsou i takoví, kteří přes sebelepší tréninky a vzdělávání zůstávají nadále nejistí, nedokáží úspěšně komunikovat, vyjednávat a motivovat lidi k činnosti. I přes to, že si připraví strategie jednání i argumenty nedosáhnou výsledku, který očekávali (*Khellerová, 2006*). Zvládnutí nároků manažerské práce a rozvíjení manažerských kompetencí předpokládá od manažera určitou úroveň **sebepoznání** a reálné představy o sobě samém – o vnímání sebe, chápání, přijímání a vztahu k sobě. Poznávání druhých ovlivňují tyto charakteristiky manažera /Zalkind-Cosltello, 1962 in (*Pavlica, a další, 2010 str. 55*)/ – **znalost sebe sama, míra sebeakceptace a vlastní charakteristické rysy a osobnostní znaky**.

2.1.1. Sebepoznání a sebereflexe manažera

Sebepoznání manažera je jednou z podmínek pro správné **rozvíjení** manažerských **kompetencí** a východiskem pro vedení druhých (Whetten, et al., 2002) a (Pavlica, a další, 2010). Znalost sebe sama může člověk zlepšit pouze v interakci s ostatními lidmi za předpokladu ochoty k sebeotevření. Pokud chceme, aby nám druzí rozuměli, musíme se snažit své myšlenky, pocity, přání a potřeby uvědomovat a jasně je formulovat. Zároveň je třeba zvážit určitou míru otevřenosti, a zda jsou ostatní na mé sdělení připravení. Neuvážené sebeotevření může vézt k neočekávané reakci, na základě které pak můžeme svého sdělení litovat. Pro rozvoj manažera je podstatná taktéž **zpětná** vazba – její poskytování i přijímání a uvědomění toho, že neobsahuje objektivní fakta, ale subjektivní vyjádření pozorovatele.

Rogers /1961 in: (Pavlica, a další, 2010)/ uvádí, že prohloubení vlastního **sebepoznání** a **sebe přijetí** jsou výchozí podmínkou pro **osobní rozvoj, poznávání a chápání druhých**. V souvislosti se sebepoznáváním silných a slabých stránek manažera lze konstatovat, že lidé s vyšší mírou znalosti sebe sama jsou zdravější, výkonnější a ve své práci produktivnější druhých (Whetten, et al., 2002) a (Pavlica, a další, 2010). Je-li si manažer vědom svých postojů, potřeb, hodnotových preferencí a má-li jasnou představu o svých vlastnostech, přednostech a nedostacích, může pomáhat druhým, aby se orientovali sami v sobě, ve svých prožitcích a rozhodnutích. Sebepoznání vlastně nikdy nekončí a v interakci s druhými lidmi se neustále rozvíjí.

Sebereflexe je nezbytnou a zároveň nesnadnou součástí manažerské praxe. Vychází z poznání vlastních postojů, hodnot, prožitků a uvědomování svých vzorců chování a dopadu svého jednání na ostatní. Sebepoznávání a poznávání druhých spolu úzce souvisí. Míra poznávání druhých je ovlivněna dosaženou mírou sebereflexe a naopak – sebepoznání vychází z interakce manažera s druhými lidmi (Pavlica, a další, 2010).

2.1.2. Poznávání druhých a osobní stereotypy

Každý člověk vnímá vlastní odlišnost a rozdíly v chování druhých přes určitý „**filtr**“, který se v průběhu života modifikuje v závislosti na dosažených zkušenostech,

znalostech a dovednostech. Pokud si jsme vědomi vlastního nastavení a toho, jak a na základě čeho posuzujeme a reagujeme na druhé, dokážeme lépe porozumět interakcím a budeme se při poznávání méně mýlit.

***Příklad:** Manažer se ve své praxi setká se situací, kdy například potřebuje správně rozlišit, co je příčinou sníženého výkonu jednoho podřízeného. Musí se zamyslet nad spoustou aspektů, které toto mohou ovlivňovat – nezodpovědnost, stres s tlaku termínů, neporozumění zadání, špatné vedení ze strany manažera či jiné osobní problémy...).*

Vnímání a poznávání druhých je ovlivněno **vnitřními faktory** (psychický a fyzický stav jedince, motivace, zkušenosti apod.) i **vnějšími faktory** (charakteristiky poznávané osobnosti, okolnosti, kontext situace, pracovní podmínky apod.). Proces poznávání je součástí mezilidské interakce.

Do hodnocení lidí máme sklon vnášet různá zkreslení (Mullins, 2005), (Jarošová, a další, 2005), (Jarošová, a další, 2001). Tato činíme na základě **projekce** (přisuzování charakteristik, které máme my sami, druhým), **efektu prvního dojmu** (to, co vnímáme v prvních cca 30-ti sekundách má větší vliv na hodnocení druhého, než následně vnímané charakteristiky), **haló efektu** (zastínění ostatních rysů člověka, vyzdvihnutím jedné, mnohdy nepodstatné, charakteristiky), **efektu kontrastu** (zdůraznění pozitivních či negativních stránek ve srovnání s ostatními) či **efektu novosti** (nejnovějším či posledním informacím máme sklon přisuzovat větší význam). Při poznávání druhých tedy uplatňujeme určité osobní „**stereotypy**“. Když vnímáme a posuzujeme druhé lidi, vznikají určité nepřesnosti. Teorie **kauzální atribuce** se snaží usuzovat na to, zda chování a jednání druhého člověka bylo zapříčiněno jeho osobnostními a individuálními charakteristikami či vnějšími situačními vlivy, které nemůže kontrolovat. Základní **atribuční omyl** vychází z toho, že při posuzování druhých přeceňujeme vliv interních (vnitřních) faktorů a podceňujeme vliv vnějších faktorů. Když naopak hodnotíme sebe, máme sklon své úspěchy připisovat vnitřním faktorům (dovednostem, talentu, osobním dispozicím...) a příčiny neúspěchu vnějším okolnostem.

Interaktivní cvičení č.4

Elektronické zpracování výsledku textu bude k dispozici na webu math.slu.cz (PROPOJIT)

TESTOVÁNÍ OSOBNÍCH STEREOTYPŮ

Přečtěte si, prosím, pečlivě následující scénář:

Saša je vedoucí obchodního řetězce prodejen potravin. Saša byl/a požádán/a, aby se dostavil/a do manažerovy kanceláře.

Saša je obviněn/a z toho, že se nedokáže vypořádat s neschopným členem pracovního týmu. Kolegové a zákazníci si stěžují na nedostatek pochopení a složitost při vyřizování reklamací.

2.1.3. Preferovaný styl vnímání a jeho využití

Výše jsme se zabývali důležitostí sebepoznání pro manažera. V následujícím testu se zaměříme na poznání vlastního stylu vnímání, zda ve vašich dispozicích dominuje styl **audiální, vizuální, kinestetický**³ nebo zda všechny využíváte vyváženě. Z tohoto zjištění můžete vycházet například při zkvalitnění svého stylu učení nebo při přípravě prezentace, kdy si potřebujete zapamatovat důležité informace. Pokud zjistíte, že preferujete styl audiálního vnímání a stojíte před nutností si něco zapamatovat - nahrávejte si texty, poslouchajte diskuse k tomuto tématu, chodte na přednášky apod. Objevíte-li u sebe preferenci vizuálního vnímání, pomohou vám pro lepší zapamatování jakékoli znázornění, symboly, obrázky texty. Při preferenci kinestetického vnímání vám zapamatování zlepší kombinace daného obsahu s činností například s chůzí či tancem. Poslední styl - vnitřní dialog - je vyváženou kombinací předchozích stylů vnímání. Pro lepší zapamatování pak slouží promyšlení dané věci, vytváření myšlenkových koncepcí. Podpořit ji můžete taktéž sledováním videí či filmů.

Interaktivní cvičení č.5

TEST SEBEPOZNÁNÍ - VNÍMÁNÍ

Elektronické zpracování výsledku textu bude k dispozici na webu math.slu.cz (PROPOJIT)

U otázek si zvolte odpověď, která Vás nejvíce charakterizuje. Vyberte vždy z jednu předložených kategorií **A, B, C, D**. Poznačte si ji do textu barevným rozlišením.

1. V tanečním klubu	
A.	Těší mne, že hrají jen ty nejlepší hity, které mám rád/a.
B.	Zaujme mne blikání světel, vnímám atmosféru místností a oblečení tančících lidí.
C.	Všimnete si, zda to v klubu voní nebo zda je třeba vyvětrat.
D.	Jsem rád/a že jsem si rezervoval/a s přáteli stůl, protože je zase přeplněno.
2. Na pláži u moře	
A.	Cítíte se pozitivně naladěni díky barvám léta - vody, nebe a pláže.
B.	Vnímáte vlhkou a slanou vůni větru.
C.	Jste rádi, že jste se právě teď vydali na procházku.
D.	Je vám velmi příjemné šumění vln.

³ Typy vnímání pojmenoval jako první zakladatel obecné sémantiky Alfred H.S. [Korzybski](#) v souvislosti s tzv. neurolingvistickým programováním.

3. Cestou v dopravním prostředku (autobus, tramvaj, vlak ...)	
A.	Přemýšlíte nad tím, co zrovna potřebujete vyřešit či vymyslet.
B.	Pozorujete okolí, nastupující a vystupující lidi.
C.	Přijde vám, že v dopravním prostředku je zrovna hodně horko nebo zima.
D.	Zabloudíte svým soustředěním do některých rozhovorů jiných cestujících.
4. Když venku prší	
A.	Napadá mne, že je opět jeden zkažený den, musím naplánovat, jak jinak využiji čas rozumně.
B.	Vdechujete vůni vlhké země, padajících dešťových kapek.
C.	Pomyslím si, že by se zase mohla objevit duha.
D.	Je mi příjemné bubnování kapek a občasné zahřmění.
5. Vánoční nákupy	
A.	Jsem rozčilený/á, když nenajdu svoje oblíbené zboží na svém místě.
B.	Jsem rozladěn/á z toho, že opět nemohu najít obsluhu, která by mi odpověděla na dotazy a poradila při výběru.
C.	Vadí mi, že letos opět zdražili některé mé oblíbené zboží.
D.	Nemusím slyšet vyhrávání a neustálé opakování vánočních koled s přerušovaným upozorňováním na "výhodný nákup" toho či onoho zboží.
6. Návštěva starobylého chrámu či kostela	
A.	Je mi velmi příjemná vůně kadidla a květin.
B.	Ponořím se do rozlehlého ticha a užívám si to.
C.	Upoutá mne pronikání světelných paprsků přes barevná sklíčka oken a mihotání plamínek svíček.
D.	Všechny staré kostely jsou jeden jako druhý, hloubám nad tím, čím to asi bude.
7. V oblíbené restauraci	
A.	Soustředíte se na to, jak se změnila nabídka jídla od Vaší poslední návštěvy
B.	Hledáte místo k sezení, kde se budete cítit nejpříjemněji.
C.	Vnímáte pohodlí a atmosféru vkusně vybavených místností.
D.	Jste rádi, že opět hrají příjemnou hudbu.
8. Po probuzení	
A.	Zaujme Vás zpěv ptáků či jiné zvuky za oknem venku.
B.	Soustředíte se na to, jestli se už rozednívá / zda vychází slunce.
C.	Nechce se Vám z tepla vašich přikrývek.
D.	Napadne Vás, co dnes budete dělat, přemýšlíte nad plánem dne.
9. Sousedé s dětmi se vrátili s dovolené	
A.	Zaujme Vás, jak krásně jsou jejich děti opálené a plné dobré nálady.
B.	Dochází Vám, že se blíží i Vaše dovolená a že se těšíte.
C.	Jste rádi že se vrátili v pořádku a jsou spokojení.

D.	Dojde Vám, že klidné časy jsou opět minulost a bude znova slyšet hluk a skotačení dětí.
10. Při čerpání pohonných hmot u pumpy	
A.	Zahloubáte se do svých myšlenek, těšíte se, až dorazíte do cíle své cesty, všimnete si, že cena benzínu stoupla/klesla...
B.	Už se nemůžete dočkat, až to dočerpáte a signalizace Vám zavelí, že je nádrž plná.
C.	Jste rádi, že vylezete z auta a že se protáhnete, škoda že venku je cítit benzín.
D.	Soustředíte se na to, jak na počítadle naskakuje cena.
11. Na pouti	
A.	Ohlušující hudba je Vám nepříjemná, chcete si popovídat se známými a neslyšíte se.
B.	Vaši pozornost upoutají barvy stánků, kolotočů, pouťových atrakcí.
C.	Vnímáte dav lidí kolem sebe.
D.	Napadají Vás různé myšlenky, kdo to všechno uklidí, až pout' skončí, jestli se vyplatí stánkařům jejich prodej, co si koupíte...
12. Jízda autem v roli spolujezdce	
A.	Všímáte si počasí, sledujete krajinu.
B.	Snažíte se naladit tu nejlepší radiovou stanicí.
C.	Odpočíváte, uvelebíte se v sedadle.
D.	Snažíte se myslet na různé jiné věci, abyste nemluvil/a řidiči do řízení.
13. Koupel ve vaně	
A.	Jste rádi, že denní shon skončil a máte pro sebe chvilku ticha, nebo si pustíte uklidňující hudbu.
B.	Těšíte se na příjemnou teplou vodu, užíváte si to.
C.	Jste toho názoru, že po práci je třeba si řádně odpočinout a voda přispívá k relaxaci.
D.	Ponoříte se do vody, sledujete bubliny z pěny, sníte o svých dalších plánech.
14. Zkoušíte několik svetrů, nakonec si koupíte	
A.	Svetr, ve kterém se cítíte nej pohodlněji, je z příjemného materiálu.
B.	Svetr, který mi nejvíc slušel před zrcadlem.
C.	Svetr, který ocení mí přátelé, partner/ka.
D.	Svetr, který vypadá nejpraktičtěji.
15. Kočka se Vám líbí o nohy	
A.	Pozorujete, jak si hraje a jak je přítulná.
B.	Napadne Vás, že má štěstí, že máte rád/a zvířata.
C.	Neodoláte a její hebký kožich si pohladíte.
D.	Zaposloucháte se do tichého mňoukání a přemýšlíte, co asi chce.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Klíč vyhodnocení testu

Přiřaďte číslo odpovědi do správného sloupce a řádku

Otázka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Součet voleb
Odpověď'	A	C	D	D	D	B	D	A	D	B	A	B	A	C	D	
	B	D	B	C	A	C	C	B	A	D	B	A	D	B	A	
	C	B	C	B	B	A	B	C	C	C	C	C	B	A	C	
	D	A	A	A	C	D	A	D	B	A	D	D	C	D	B	

Tabulka č.1

Následné vyhodnocení

Sečtěte volby v řádku – nejvyšší součet označuje dominanci daného stylu vnímání a prožívání. Druhý součet je záložní, ostatní typy méně preferujete. Může se stát, že máte všechny 3 styly vyvážené - preferujete vnitřní dialog.

Výsledky zanepte do následující tabulky:

Audiální (sluchové) vnímání	
Vizuální (zrakové) vnímání	
Kinestetické vnímání (čich, hmat, chuť a emoce)	
Vnitřní dialog (vyvážené zastoupení všech 3 typů vnímání)	

Tabulka č.2

Váš preferovaný typ vnímání

Úkoly k řešení:

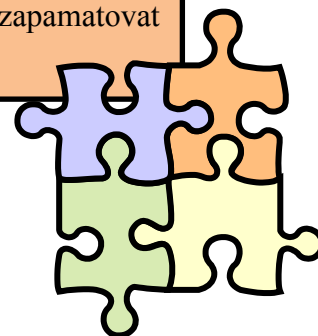
1. Proč je důležité [sebepoznání](#) pro manažera?
2. Jak se vytváří osobní [stereotypy](#)?
3. Na čem je založená [atribuční](#) teorie?
4. Jaké znáte styly [vnímání](#)?

Další použitá a doporučená studijní literatura:

Hart,P.; Hartlová, H.: Psychologický slovník. (2000)

Shrnutí:

Kapitola věnovaná osobnosti, sebepoznávání manažera a poznávání druhých zachytila poznatky z oblasti psychologie a komunikace, ze kterých může manažer vycházet při své práci a poznávání druhých. Studentům nabízí možnost sebereflexe a zdroje pro lepší poznání a interakci s druhými. Po vyplnění interaktivního cvičení a zreflektování vlastního stylu vnímání dostane student tipy jak si lépe zapamatovat učené texty či například připravit prezentaci.



2.2. Typologie osobnosti pro manažerskou praxi

Klíčová slova: dimenze, typologie, osobnost, extraverte, introverte, dominance, mozková hemisféra, racionalita, imaginace, konzervativnost, intuice, extraverte, introverte, smysly, myšlení, cítění, usuzování, vnímání.

Zaměření a cíl kapitoly: Kapitola se zabývá typologií osobností a jejím praktickým využitím v manažerské komunikaci a praxi. Student po prostudování této kapitoly bude rozumět Herrmannově typologii osobnosti a možnostem jejího využití. Seznámí se s typologií osobnosti vytvořené Michalem Čakrtem (2010) na základě díla C.G.Junga a vlivem různého osobnostního nastavení na komunikaci.

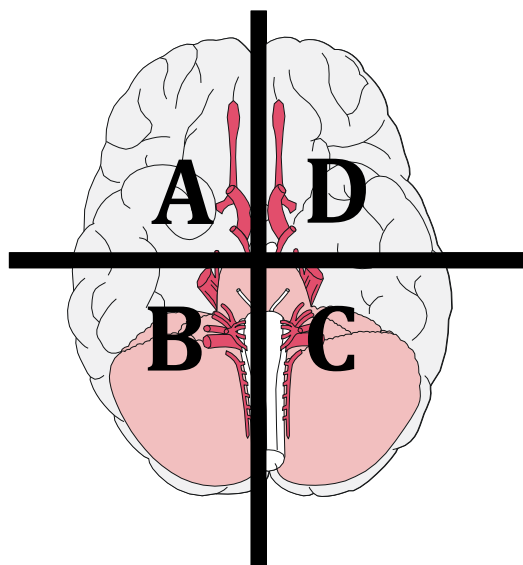
Každý člověk vysílá verbální i neverbální signály, které prozrazují, jak se cítí, zda je sebevědomý či ne, zda je empatický, laskavý, přesvědčený o tom co říká a podobně. Podle toho, jak na nás daný člověk působí, usuzujeme, jaký je a zda je úspěšný či ne. *Toto mnohdy dokážeme odhadnout i bez větších znalostí teorie psychologie* (Khellerová, 2006). Teorií osobnosti a jejich využitelnosti je nespočet /viz např. in (Nakonečný, 1995); (Atkinson, 2003)/. Někteří autoři se zabývají typologiemi osobnostmi a jejich využitím v manažerské praxi - uskutečnime malý exkurz do toho objasňování a poznávání osobností a její možné využití pro manažera. Pro lepší představu si propůjčíme **typologii osobnosti Williama "Neda" Herrmanna** /in (Krohe, 2008)/ a **Typologii osobnosti pro manažery** od Michala Čakrta (2010), která je vytvořena na základě klasifikace Carla Gustava Junga.mysly

2.2.1. Herrmannova typologie osobnosti

Lidé jsou individuální osobnosti a jejich vnímání je odlišné. Záleží na tom, jak je jejich mozek nastaven pro **sběr, zpracování a vyhodnocování informací**. Někteří lidé dávají dlouhodobě přednost jednomu **typu** „pohledu na věc“, a čím více jej využívají, tím se zvětšuje jeho kapacita a stává se automatictější a i „dominantnější“.

Takoví jsou třeba statistici, kteří mají rádi čísla, ale naopak třeba neradi malují. Protože se jedná o preference, dají se dominance do různých směrů rozvíjet.

Herrmannova typologie osobnosti názorně ukazuje, které vlastnosti a osobnostní dispozice člověk má, které v jeho jednání mohou převažovat a charakterizovat jej. Poskytneme jejich základní přehled pro určení osobnostních typů, které můžeme využít v manažerské praxi pro výběr spolupracovníků a sestavování pracovních týmů, zvládnutí krizových komunikačních situací a při přípravě na vyjednávání.



Obrázek č.1

William “Ned“ Herrmann rozdělil mozkové hemisféry na levou a pravou. Následně rozdělil pomyslně korovou část (nahore) a limbickou část (dole) mozku a přiřadil jim 4 oblasti mozkových dominancí:

- A – racionální, analytická, teoretická dominance
- B – imaginativní, flexibilní, holistická dominance
- C – konzervativní, detailní, kontrolní dominance
- D – intuitivní, empatická, muzikální dominance

Interaktivní cvičení č.6

PREFEROVANÉ STYLY MYŠLENÍ A JEDNÁNÍ DLE WILLIAMA “NEDA“ HERRMANNA

Elektronické zpracování výsledku textu bude k dispozici na webu math.slu.cz (**PROPOJIT**)

Dotazník obsahuje čtyři skupiny (A, B, C, D) párových slov či tvrzení. U každé skupiny projděte vždy všech 13 párů slov a rozhodněte se, do jaké míry ve svém běžném životě preferujete předkládaná tvrzení. Svou preferenci vyznačte rozdělením vždy 10 bodů mezi obě slova v páru. Čím více bodů jednomu slovu v páru přidělíte, tím více jednu tuto část preferujete na úkor druhé. Snažte se nepřidělovat body rovnoměrně 5:5. Spíše volte dělení např. 9:1, 8:2, 7:3 apod.

Dotazník slouží ke zjištění a objasnění, které činnosti a způsoby myšlení preferujete a kde máte své silné stránky. Cílem dotazníku není hodnotit co je dobré a co špatné. Odpovídejte podle toho, jak nejčastěji reagujete, a ne jak byste byli rádi, aby „to tak bylo“.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Hermannova typologie osobnosti – tabulka č. 3 (1. část)

A – D	
<p> Části (preferuji díly) ___ Argumenty (logická tvrzení, zdůvodnění) ___ Racionální (vyžadují rozumové odůvodnění) ___ Digitální (upřednostňují práci s čísly) ___ Explicitní (preferuji výslovné sdělení) ___ Rozdělit (rozporuji na menší části) ___ Fokuzovaný (zaměřením se na něco) ___ Logický (jednám dle uvažování, promyšlení) ___ Přímočarost (důraz na přímé jednání) ___ Slova (verbální vyjádření) ___ Realita (současné prožívání, dění) ___ Faktografický (vyjadřuji skutečnosti, fakta) ___ Doslovný (přesné vyjádření) ___ </p> <p style="text-align: center;">Součet A1 _____</p>	<p> ___ Celek (potřebuji komplexní pohled) ___ Zkušenosti (praktické dovednosti) ___ Intuitivní (jednám dle tušení, vnitřního hlasu) ___ Analogový (návaznosti, plynulou změnu) ___ Implicitní (mimoslovní sdělení, nevyřčené) ___ Zarámovat (shrnuji celkově) ___ Difúzní, paralelní (souběžně řeším více věcí) ___ Impulzivní (jednám dle aktuálních vjemů) ___ Vzájemnost (preference spolupráce) ___ Obrazy (vizuální znázornění) ___ Představivost (mám sklon k imaginaci, sny) ___ Metaforický (přirovnání, přenesení významu) ___ Přibližný (rámcové zachycení) </p> <p style="text-align: center;">_____ Součet D1</p>
B – D	
<p> Detailní (soustředím se na jednotlivé složky) ___ Sekvenčnost (postup po částech, následnost) ___ Bezpečí (potřebuji jistotu) ___ Pravidla „tvořit“ (vytvářím zásady) ___ Jednoznačnost (konkrétní vyjádření) ___ Hodnotit minulost (vracím se k zážitkům) ___ Disciplinovanost (vyžadují řád, pravidla) ___ Realizace (uskutečňuji) ___ Plánovitost (vytvářím koncepty, postupy) ___ Struktura (mám smysl pro hierarchii) ___ Mít pod kontrolou (řídím věci) ___ Operativnost (jednám aktuálně, kreativně) ___ Organizovanost (vytvářím řád, pořádek) ___ </p> <p style="text-align: center;">Součet B1 _____</p>	<p> ___ Prostorový (vnímám celou kompozici) ___ Flexibilita (jednám pružně) ___ Experiment (preferuji nové, neprozkoumané) ___ Pravidla „bořit“ (odmítám zásady) ___ Víceznačnost (mnohovýznamové sdělení) ___ Vize budoucnosti (zaměřuji se na „zítřky“) ___ Hravost (upřednostňuji kreativitu) ___ Koncepce (plánuji) ___ Nové nápady (hledám kreativní řešení) ___ Volné plynutí (nechávám prostor pro dění) ___ Nechat otevřené (nekontroluji) ___ Strategie (vytvářím koncepcí pro činnost) ___ Rozlet (preferuji rozvoj, expanzi) </p> <p style="text-align: center;">_____ Součet D2</p>

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Hermannova typologie osobnosti – tabulka č.3 (2. část)

A – C	
<p>Informace (vyhledávám fakta, podněty) ___ Technicky na výši (poradím si s technologií) ___ Intelekt (zdůrazňuji rozum, myšlení) ___ Tady a teď (žiji přítomností) ___ Aktivní (jsem činný, výkonný) ___ Objektivní (zdůrazňuji shodu se skutečností) ___ Analýza (provádím rozbor, rozklad) ___ Slova (používám ústní vyjádření) ___ Světský (konzumní, materiální způsob života) ___ Fakta (kladu důraz na ověřené poznatky) ___ Ví (vyhledávám znalosti) ___ Věci (materiální přístup, zajištění) ___ Racionální (rozumový, logický důvod) ___</p> <p style="text-align: center;">Součet A2 _____</p>	<p>___ Vztahy (orientuji se na spolupráci, vazby) ___ Příjemný na dotek (preferuji něhu) ___ Smysly (upřednostňuji senzitivní vjemy) ___ Věčnost (vytvářím trvalé hodnoty) ___ Receptivní (jsem vnímavý, pasivní k reakci) ___ Subjektivní (zaujímám k věci své stanovisko) ___ Intuice (postihuji věci vytušením) ___ Tóny, melodie (mám hudební nadání) ___ Spirituální (duchovní založení) ___ City (preferuji pocity) ___ Vnímá (vyhledávám prožitky) ___ Lidé (osobní vazby a vztahy) ___ Emocionální (pocitový, dojemný aspekt)</p> <p style="text-align: center;">Součet C2 _____</p>
B – C	
<p>___ Ověřit si (potvrzuji si správnost) ___ Sebeovládání (udržuji disciplínu, sebekázeň) ___ Implementovat (aplikuji nové zkušenosti) ___ Procedura (volím postup při složitém úkonu) ___ Tvrdá fakta (ověřené skutečnosti) ___ Forma (hledám vzor, podobu, zvyklosti) ___ System (soustava věcí a myšlenek) ___ Ovládnout (mám sklon vést) ___ Lineární (jednám přímočaře) ___ Podle předpisů (dodržuji pravidla) ___ Konzervativní (nevyhledávám nové) ___ Vážít slova (dávám si pozor na to, co říkám) ___ Do detailu (zajímají mne podrobnosti)</p> <p style="text-align: center;">Součet B2 _____</p>	<p>___ Prožít (vyhledávám zážitky) ___ Emoce (nechávám se strhnout pocity) ___ Ujmout se role (přijímám daná pravidla) ___ Volná forma (pokus X omyl) ___ Měkčí přístup (tolerance pochybností) ___ Empatie (vcítění do pocitů, jednání druhého) ___ Vztahy (soustava vazeb a osobních kontaktů) ___ Přizpůsobit se (nevyhledávám vedoucí role) ___ Harmonický (vyhledávám souznění) ___ Ohled na druhé (jsou pro mne důležitější lidé) ___ Dobročinný (snažím se hledat správné věci) ___ Pohovořit si (hovořím o čemkoli) ___ Celkově (nevyhledávám detaily)</p> <p style="text-align: center;">Součet C1 _____</p>

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Vyhodnocení testu

Následující tabulka zachycuje celkové skóre pro čtyři různá zaměření.

součet A1 ____ + součet A2 ____ = _____ <i>Součet A</i> ____	součet D1 ____ + součet D2 ____ = _____ <i>Součet D</i> ____
součet B1 ____ + součet B2 ____ = _____ <i>Součet B</i> ____	součet C1 ____ + součet C2 ____ = _____ <i>Součet C</i> ____

Tabulka č.3 (3. část)

Nyní si součet u každého písmene A, B, C, D VYDĚLTE DVĚMA a zanešte jej do následující tabulky. Při značení připojte slovní zhodnocení toho, jak silně je u vás každá ze čtyř preferencí rozvinuta podle následujícího klíče:

0 - 32... velmi slabá preference

33 – 65... střední preference

66 – 100... silná preference

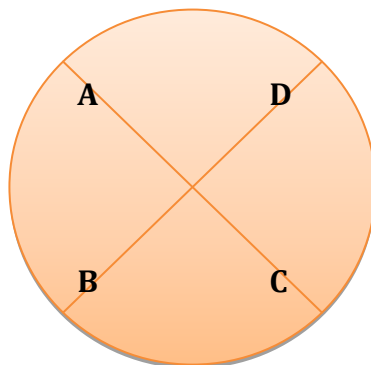
101 – 130...přílišná preference

Tabulka výsledků:

A: __ Dominance:_____	D: __ Dominance:_____
B: __ Dominance:_____	C: __ Dominance:_____
FAKTA, ROZUM FORMY, PRAVIDLA	FANTAZIE, VIZE FLUIDUM, CITY

Tabulka č.4

Hodnoty vynesete do kruhového grafu na jednotlivé osy. Spojíte-li v grafu vnesené čtyři hodnoty, získáte čtyřúhelníkový profil, z nějž lze vyčíst, ve kterých oblastech spočívá váš nejsilnější talent.



Obrázek č.2

Interpretace a využití výsledků z testu Herrmannovy typologie

Po zjištění svých preferencí se v následujícím přehledu dozvíte, jaké jsou její bližší charakteristiky a která povolání jsou dané preferenci typická. Podle očekávaného stylu chování členů týmu může manažer vhodně vybrat osobnosti s jeho preferencí a docílit tak optimálního složení týmu.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Herrmannova typologie – charakteristika dominancí

<p>A RACIONALITA <i>Tento typ preferuje analyzování dat, čísel a dokáže s nimi pracovat třeba celý den.</i></p> <p>Charakteristiky dominance:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ kritické myšlení ➤ logické úvahy ➤ analytické myšlení ➤ technické uvažování ➤ matematické dispozice ➤ řešení problémů ➤ diagnostikování ➤ finanční záležitosti ➤ usuzování, dedukce <p>Typická povolání:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ matematik ➤ finanční poradce ➤ logistik ➤ krizový manažer ➤ inženýr ➤ vědec ➤ statistik ➤ ekonom ➤ daňový poradce ➤ analytik... 	<p>D EXPERIMENT, VIZE <i>Tento ty preferuje fantazii, obrazy a krásu.</i></p> <p>Charakteristiky dominance:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ tvorba nových pravidel ➤ umělecké sklony ➤ odvaha k převzetí rizika ➤ schopnost vidět celkový obraz situace ➤ integrování součástí do celku ➤ experimentování ➤ představivost, zvědavost ➤ koncepční myšlení ➤ intuice <p>Typická povolání:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ psychiatr ➤ designer ➤ herec ➤ umělec ➤ návrhář ➤ grafik ➤ kreativní ředitel ➤ vizionář ➤ inovátor ➤ architekt...
<p>B SEBEJISTOTA, JISTOTA <i>Tento typ rád pracuje podle přesného plánu, je pro něj pak život i práce snazší.</i></p> <p>Charakteristiky dominance:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ plánování a organizování ➤ dodržování časů, termínů, ➤ administrativa ➤ konzervativní činnosti ➤ kontrolní funkce ➤ prevence ➤ strukturování činností ➤ pečlivost, důraz na detaily, přesnost ➤ starost o zajištění, bezpečnost <p>Typická povolání:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ policista ➤ projektový manažer ➤ účetní ➤ koordinátor ➤ vrchní sestra ➤ administrativní pracovník ➤ montér ➤ dělník na výrobní lince... 	<p>C EMOCE, VZTAHY <i>Tento typ pracuje rád s lidmi, miluje jejich různorodost.</i></p> <p>Charakteristiky dominance:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ empatické vcítění, citlivost ➤ porozumění, aktivní naslouchání ➤ komunikace ➤ interpersonální záležitosti ➤ hudební sklony ➤ spiritualita ➤ práce s lidmi a pro lidi ➤ podpora ➤ emocionalita <p>Typická povolání:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ psycholog ➤ učitel ➤ konzultant ➤ sociální pracovník ➤ pečovatel ➤ supervizor ➤ dětský lékař ➤ terapeut...

2.2.2. Typologie osobnosti inspirovaná Jungem

Michal Čakrt (2010) ve své publikaci „*Typologie pro manažerskou praxi*“ vychází z Jungova vidění osobnosti, který složky osobnosti rozřídil do tří základních dimenzí, které charakterizuje pár preferencí. Pro svou typologii Čakrt využil taktéž doplněnou novodobou typologii osobnosti, která je obohacena o další charakteristiky od autorů Keirseya, Singer-Loomisa, Myers-Briggsa a Goldeny.

Na základě tohoto sestavil Čakrt typologii osobnosti pro manažery v následujících charakteristikách:

Extraverze – Introverze

Smysly – iNtuice

Myšlení – cítění

Usuzování – Vnímání (pozn.: *koresponduje s označením Organizování – Adaptování*)

Tato typologie zahrnuje čtyři charakteristiky a **dvě funkce příjmu informací** (rovina extraverze – introverze a smysly – intuice **versus** myšlení – cítění a usuzování – vnímání). Pro většinu lidí je jedna z dvojic ve větší míře bližší a přirozenější a k druhé vnímá jistý odstup. Každá z charakteristik má své kladné i záporné stránky a může docházet k neporozumění a nepochopení mezi lidmi, kteří jsou nastaveni v opačné (protichůdné) dimenzi. Typy si mohou být taktéž vzájemně užitečné a navzájem se potřebují.

Extraverze – Introverze

Tato dimenze vychází z orientace psychické energie, která je zaměřeně buď ven (extraverze) nebo dovnitř (introverze). Dimenze extraverze je charakterizována iniciativností, expresivností a sdělováním druhým, vstřícností, participativností s druhými, energií a nadšením a společenskostí. Dimenze introverze je typická přenecháním iniciativy druhým, rezervovaností, intimností ve vztazích, uvážlivostí, klidným vyjadřováním a potřebou nezávislosti.

Smysly – iNtuice

Tato dimenze systému osobnostní typologie se věnuje tomu, co vnímáme nejdříve. Tyto styly vnímání jsou svým způsobem protichůdné. Vnímání smysly je zaměřeno prvotně na to, co člověk vnímá zrakem, sluchem, čichem, chutí či dotykem. Tito lidé bývají praktičtí, konkrétní, realističtí, empiričtí a zakládají si na tradici. Vnímání intuicí je založeno na předjímání budoucnosti. Intuice pobízí člověka k vytváření nápadů, ideí a možností a teprve následně se věnuje faktům. Intuitivní složka osobnosti se projevuje tím, že lidé, čtou mezi řádky a vytváří abstraktní realitu, jsou nápadití, odvozují, teoretizují a usilují o originalitu.

Myšlení – cítění

Rozlišení dimenzí myšlení a cítění je postaveno na tom, jak zacházíme s informacemi, které jsme vnímali. Tyto dimenze vycházejí z různého stylu zpracování informací, na kterém staví své závěry. Lidé s preferencí myšlení se rozhodují na podkladě své logiky, shromažďují pro a proti, jsou racionální, vyjasňují si věci pomocí dotazů, jsou kritičtí a neústupní, pokud jsou přesvědčení, že mají pravdu. Lidé, kteří dávají

přednost cítění jsou empatičtí, soucítí s druhými, přizpůsobiví a tolerantní, respektují a přijímají druhé a jejich názory a jsou citliví.

Usuzování - Vnímání

Tyto dimenze osobnosti vycházejí ze způsobů, kterými lidé mají snahu uspořádat svůj vnější svět a zorganizovat životy své i druhých. Lidé preferující usuzování jsou systematičtí, plánují, začínají brzy a neotálejí, rozvrhují si svou činnost a vyvíjí přesné a jasné metodické postupy. Lidé tíhnoucí k vnímání vystihují tyto znaky – uvolněnost, otevřenost, práce pod tlakem a na poslední chvíli, spontaneita a bezstarostnost ve smyslu, že všechno nějak dopadne.

Prospěšnost znalosti dimenzí v manažerské komunikaci

Mají-li lidé spolu pracovat, musí komunikovat. Komunikace různých úrovní dimenzí je odlišná. Tato typologie nemůže problémy v komunikaci vyřešit, ale pokud problémy nastanou, může některým **potížím předejít, zmírnit je či i odstranit** (Čakrt, 2010 stránky 112-144). Je důležité si pak uvědomit, jak komunikujeme, jak nás druzí vnímají a na které vlně jsou naši komunikační partneři naladěni. Charakteristika dimenzí nám pomůže porozumět, proč druzí komunikují právě tímto stylem a proč je pro nás obtížné jim při jiném našem nastavení porozumět.

Dimenze **extraverze - introverze** se odráží v komunikaci v tom, jak se ke druhým vztahujeme, zda rozhovory začínáme či jen reagujeme na sdělení druhých. Souvisí s kvantitou komunikace a s formou sdělování informací - preference ústního sdělení (extroverti) či písemného sdělení (introverti). Dimenze **smyslů - intuice** v komunikaci ovlivňuje druh, podrobnost a pořadí předávaných informací a preferenci vnímané informace, která k nám dolehne. **Myšlení - cítění** je dimenzí, která v komunikaci ovlivňuje naše zaměření – zda jsme zaměřeni na obsah (dimenze myšlení) či na lidi (dimenze cítění) a dále čím komunikaci začínáme a jak reagujeme na informační nadbytek. **Usuzování - vnímání** je dimenzí, která působí na míru naší rozhodnosti a otevřenosti ve sdělování informací a míru naší strukturovanosti a věcnosti projevu (při preferenci usuzování je míra vyšší). Dále zachycuje naši ochotu vracet se k záležitostem a k charakteristice, zda sdělujeme spíše informace (dimenze vnímání) či závěry (dimenze usuzování).

Úkol k řešení:

1. Z čeho vychází [Herrmannova](#) typologie osobnosti?
2. Které [dimenze](#) zachycuje typologie vytvořená na základě díla C.G.Junga?
3. Jak je využitelná v [komunikaci](#) typologie Michala Čakrta vytvořená dle C.G.Junga?

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

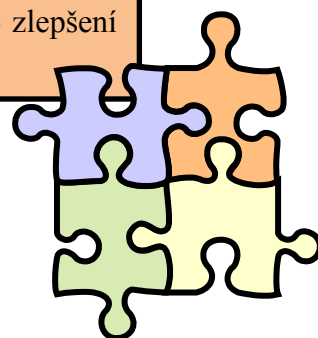
Další použitá a doporučená studijní literatura:

Coan, R.: Optimální osobnost a duševní zdraví. (1999)

Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. (2003)

Shrnutí:

Kapitola věnovaná typologiím osobnosti nabízí inspiraci pro sebepoznání a sebereflexi využitelné v práci a komunikaci manažera. Podle Herrmannovy typologie osobnosti si student zjistil, které oblasti jeho mozková činnost preferuje, a pochopil její další možnou aplikaci v praxi. Typologie vytvořená Michalem Čakrtem poskytla studentovi poznatky typů osobností a jejich přínos pro zlepšení komunikace s osobnostmi s různým nastavením.



3. Manažer a řešení konfliktů

Zaměření a cíle

Tento modul je věnován konfliktům mezi lidmi a možnostmi, které se nabízejí k jeho zdárnému a adekvátnímu řešení. Manažerovi dává k dispozici penzum znalostí potřebných pro volbu vhodné strategie při řešení konfliktů a sporů, vyjednávání a mediaci.

- ❖ První kapitola je věnovaná obecně konfliktům, konfliktům na pracovišti, úspěšnému zvládnutí a stylům řešení konfliktů. Studentovi dává k dispozici možnost sebereflexe vlastního preferovaného a nedostatečně využívaného stylu řešení konfliktů a tipy pro rozvoj dovedností k řešení konfliktů.
- ❖ Druhá kapitola se zabývá vyjednáváním. Studentovi představuje model úspěšného vyjednávání, včetně důležitosti přípravy na jednání a charakteristiky neúspěšných vyjednávacích stylů.
- ❖ Třetí kapitola je zacílena na mediaci a její využití v manažerské praxi. Student bude umět rozeznávat spory vhodné pro mediaci a chápat přednosti a uplatnění mediace, jako metody pro uspokojivé řešení sporů.

3.1. Konflikt a jeho řešení

Klíčová slova: konflikt, interpersonální konflikt, intrapersonální konflikt, funkční a dysfunkční konflikt, latentní a zjevný konflikt, pozitivní a negativní důsledky, stádia konfliktu, analýza konfliktu, eskalace, spor, styly řešení, kompetitivita, kooperace, kompromis, přizpůsobivost, únik, styl řešení.

Zaměření a cíle kapitoly: tato kapitola je zacílena na konflikty, jejich zvládnutí a řešení z pohledu praxe manažera. Zaměříme se na definici a podstatu konfliktu, potencionální zdroje konfliktů, stádia konfliktu a jeho eskalaci, styly řešení konfliktů, rejstřík potřebných dovedností a technik pro řešení konfliktů a zvolení vhodného postupu pro dosažení optimálního výsledku řešení konfliktu v dané situaci.

KONFLIKT

Definice: Konflikt pochází z latinského slova *conflictus* = *srážka, střet dvou nebo více zcela nebo částečně se vylučujících snah, sil, názorů či tendencí*. Konflikt představuje neshodu mezi dvěma nebo více stranami, kterým připadají jejich zájmy, cíle nebo chování částečně či zcela neslučitelné.

Odehrává-li se konflikt v jednom člověku, pak jej označujeme za **intrapersonální**. Probíhá-li mezi více lidmi či skupinami, pak je definován jako konflikt **interpersonální**.

Ke konfliktu dochází, když v jednom člověku nebo mezi dvěma a více lidmi, případně skupinami **existují vzájemně rozporné a odlišné:**

- názorů, mínění, stanovisek,
- pohledů na věc, představ,

- výkladů, pojetí,
- přání, potřeb,
- závazků, výhod,
- cílů, priorit a hodnot...

Analýza konfliktu

Aspekty konfliktu lze lépe poznat při podrobnějším analyzování. Můžeme pro to využít následujících otázek:

- Jaké je jádro konfliktu?
- Kdo se konfliktu účastní, kdo je jeho iniciátorem a koho do sporu zatáhl/a?
- Jaké mají lidé v konfliktu osobní či pracovní vztahy?
- Jak dlouho konflikt již trvá? A co bylo zvratem v průběhu konfliktu?
- Přerostl již konflikt do sporu? Na jaké je úrovni [eskalace](#) se nyní konflikt nachází?
- Je na místě využít prostředníka pro řešení konfliktu? Kdo by to prostředníkem mohl být?
- Jaké jsou mé cíle / zájmy, zájmy zúčastněných?
- Za jakých okolností byl konflikt mírnější, nebo k němu vůbec nedocházelo?

Stádia konfliktu

Uvědomování existence rozporů v oblastech zájmů, zdrojů, přesvědčení, hodnot či postupů důležitých pro jednotlivce začíná prvotní stadium tzv. **latentního konfliktu**. Tyto rozpory mohou být doprovázeny emocionální angažovaností a napětím. Šikovný manažer je může vysledovat a definovat jejich příčiny, ještě než přejdou do konfliktu otevřeného. **Zjevný konflikt** je pak zvnějšku pozorovatelný ostatními, kteří nejsou přímo do konfliktu zainteresováni. Toto stadium manažerovi signalizuje nutnost pozornosti, sledování průběhu a připravenost k aktivnímu zasahování do řešení konfliktu. Se stoupajícím vyhocením konfliktu klesá lidskost a úcta a s ní dále také úroveň pracovního prostředí. Proto by mělo být v zájmu manažera i všech pracovníků konflikty nepřehlížet a nenechat je eskalovat.

Obecně dělíme stádia konfliktu na 3 stupně eskalace (viz tabulka eskalace konfliktu):

1. konflikty, které lze řešit svépomocí (A-C)
2. konflikty řešené za pomoci prostředníka (D-F)
3. konflikty, k jejichž řešení je zapotřebí zásahu zvenčí (H-I).

ESKALACE KONFLIKTU

						H	CH	I
2.								
			D	E	F			
A	B	C						
Vyřikávání i názorů, pohledů, nárůst napětí...	Diskuse, verbální agrese a napadání, rozpor mezi slovním sdělením a neverbálním vyjádřením ...	Činy, akce, uskutečnění vyřčeného, zainteresován í ostatních...	Vytvoření stabilní koalice, „vina“ je svalována na druhé, pomluvy boj o soulas druhých....	Osobní útoky, agrese, snaha o odhalení protivníka na veřejnosti, odmítání komunikace ...	Nadměrný stres, vyhrožování , předkládání ultimát, splnění některých hrozeb...	S protivníke m je jednáno jako s věcí, ničivé působení a destruktivn í jednání s druhým ...	Jednání se záměrem na úplné zničení druhého (profesní, osobní zničení...)	Konfrontace s druhým s cílem co zničení, společný pád... konflikt zničí oba protivníky ...
Strategie vyjednávání výhra – výhra			Strategie vyjednávání výhra – prohra			Strategie vyjednávání prohra – prohra		
Dostačuje svépomoc			Potřeba prostředníka			Vnější zásah - silové řešení		

Tabulka č. 5

3.1.1. Konflikt na pracovišti

Na pracovišti vznikají konflikty na základě mnoha výše zmíněných aspektů. Konflikty na pracovišti většinou odrážejí frustraci pracovníků z neuspokojivých pracovních podmínek. Můžou být záležitostí osobnostních individuálních dispozic pracovníků. Toto je však okrajové procento (Hines, 1980, podle (Whetten, et al., 2002)). **Umění řešit konflikty je pro manažery velmi důležitou dovedností.** Konflikty jsou běžnou součástí každodenního života a na pracovišti probíhají v mnoha rovinách – mezi jednotlivci, pracovními skupinami či organizacemi.

Řekneme-li o někom, že je „bezkonfliktní“, většinou to neznamená, že se kolem něj nevyskytují žádné konflikty, ale že disponuje takovými dovednostmi, které mu pomohou k řešení konfliktu a zamezí eskalaci konfliktu. **Úkolem manažera není potlačování konfliktů, ale udržování jejich přiměřené míry a zabránění jejich eskalaci.** Manažer nemá podceňovat potenciální zdroje konfliktů mezi jednotlivci či skupinami a aktivně se snažit o optimalizování těchto aspektů, aby nedošlo ke zvýšení rizika vzniku dysfunkčních konfliktů. Takto může učinit například zlepšením komunikace, zpřesněním pravidel, vyjasněním rolí apod. (Whetten, et al., 2002)

Schopný manažer by měl pro **úspěšné řešení konfliktů (Khellerová, 2006):**

- ovládat potřebné komunikační dovednosti,
- být odolný proti stresu a zvládat frustrace,
- disponovat schopností odhadnout lidi a dešifrovat jejich skuteční zájmy a potřeby.

Konflikty v práci můžeme rozdělit na konflikty **úkolové** (ty se vztahují k cílům a obsahu práce) a konflikty **procesní** (vztahují se ke způsobu dosahování výsledků práce). Konflikty patří k běžným a obvyklým záležitostem v komunikaci mezi lidmi. Tam, kde konflikty chybí, může po čase vzniknout „nezdravé“ prostředí. Situace, kdy dochází ke střetu názorů s druhými, jsou v podstatě nevyhnutelné, a za určitých okolností i „zdravé“.

Pozitivní důsledky konfliktu nacházíme například v tom, že:

- dojde k vyjasnění záležitostí,
- díky konfrontaci různých názorů a stanovisek, se zlepší kvalita řešení problému
- nastartují se změny a překoná se „status quo“ a dojde ke snížení rizika stagnace pracovního týmu či organizace,
- ovlivnění produktivity pracovníků a kvality pracovního výkonu apod.

Negativní důsledky konfliktu spatřujeme v:

- prohloubení a polarizaci rozdílů mezi lidmi, zvýšení podezřavosti,
- narušení důvěry a spolupráce, soupeření skupinek či podskupinek,
- snížení pracovní energie na úkor řešení pracovních úkolů,
- pokles ochoty ke spolupráci, motivace a zhoršení atmosféry na pracovišti apod.

Vysoký výskyt konfliktů mezi pracovníky může výkonnost organizace narušit. Nedostatek konfliktů na pracovišti pak často vede ke stagnaci organizace. Podle důsledků konfliktů pak vnímáme, zda dochází ke zlepšení či ne. Dle tohoto hlediska lze konflikty dělit na **funkční a dysfunkční**. Interpersonální konflikty vyplývají z komunikace a interakce mezi lidmi a z jejich vzájemných vztahů. Na pracovišti jsou často spojeny s negativními emocionálními stavy pracovníků, jako jsou například psychosomatická onemocnění, syndrom vyhoření či deprese apod. V pracovním prostředí lze interpersonální konflikt označit téměř vždy za konflikt dysfunkční a naproti tomu dobře zvládnuté úkolové konflikty a přiměřené množství procesních konfliktů lze označit často jako funkční /Robbins, 2008 in: (Pavlica, a další, 2010)/.

Ke konfliktním jednáním v pracovním prostředí dochází zpravidla v důsledku těchto aspektů:

- **čas, termíny** – v případě, že máme vyčleněné pouze omezené množství času nebo jsme aktuálně pod tlakem nuceni k důležitému rozhodnutí, jednání probíhá ve stresu, který zvyšuje napětí,
- **dezinformace** – zkreslené nebo nesprávně pochopené informace mohou vyvolat negativní pocit k navrhovanému řešení. Pokračuje-li nadále nedorozumění, zvyšuje se napětí mezi partnery,
- **ego, nezdravé sebevědomí, přecitlivělost** – tito lidé bývají často nedůvěřiví, bývají přehnaně tvrdí ve svém jednání, aby zakryli své slabé stránky,
- **zkušenosti a domněnky** – odmítá-li dotyčný na základě svých zkušeností a domněnek diskutovat o změně a stojí tvrdošijně na svém, dochází k vyhrocení situace. K tomu dochází taktéž při nedostatku zkušeností, kdy člověk nezvolí vhodný postup a způsob reakce.

3.1.2. Techniky pro úspěšné zvládnutí a řešení konfliktů

Uvedeme pro inspiraci několik **pravidel pro pozitivní zvládnutí konfliktní diskuse** mezi dvěma či více lidmi v pracovní skupině či týmu:

- zjistěte si o dané situaci či problému co nejvíce informací,
- zaměřte se na podstatné skutečnosti a fakta,
- nalezněte co nejvíce možných alternativních řešení, abyste mohli vybrat to nejvhodnější,
- zdůrazňujte pozitiva a společné cíle,
- odlehčete situaci, uvolněte napjatou atmosféru, využijte humor,
- snažte se řešit problém nikoli hledat kompromis či shodu,
- vyvažujte diskusi, nenechte nikomu převládající pozici
- udržujte konflikt ve věcné úrovni, nikoli v konfrontační a emocionální
- pro zmírnění emocí napomáhá jednání s respektem, naslouchání, jasné formulování názorů a potřeb
- sledujte vlastní reakce a reakce druhých lidí, zpětně analyzujte své chování a chování druhých, hledejte důvodů a příčin reakcí
- přijímejte a poskytněte zpětnou vazbu ve vhodnou dobu, nevyužívání nadměrného argumentování, otevřenost a zjišťování názorů druhých, sdělování vlastních pocitů
- sdělujte vlastní očekávání.

VYHROCENÝ KONFLIKT

Stane-li se, že se problém „vymkne z rukou“ a přeroste do ničivé smršti – lze hovořit o [eskalovaném](#), **vyhroceném konfliktu – sporu**. Původní jádro konfliktu je překryto rozvířenými emocemi a předsudky daného člověka. Pak platí následující rovnice:

SPOR = konflikt + lidský faktor

KONFLIKT = spor – lidský faktor

Pro řešení sporu je pak důležité oprostít jej od lidského faktoru a dojít k jeho jádru!

Při řešení vyostřeného sporu tedy lze postupovat následovně:

- nejprve oddělíme lidský a věcný aspekt konfliktu,
- následně definujeme cíl, hledáme zájmy za vyjádřenými pozicemi,
- hledáme alternativy řešení a kritérium pro výběr té nejvhodnější alternativy,
- vybereme nejvhodnější řešení a podporujeme jeho aplikaci.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

TECHNIKY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Předkládáme některé z dalších **technik řešení konfliktů** (Krohe, 2008), které může manažer využít ve své praxi.

- „**Já - poselství**“ – je známou technikou, avšak zatím nedostatečně využívanou. Technika spočívá ve vyjádření formulace tzv. „Já - poselství“. Sdělujeme jednoznačné vyjádření v první osobě. Toto sdělení účinně pomáhá vyjádřit vlastní stanoviska včetně emočních postojů nekonfliktním způsobem. Technika může být velmi účinná v raných fázích konfliktů.
- **Hledání uskutečnitelných řešení** – snažíme se udělat ihned to, co povede brzy ke zmírnění rostoucího napětí. Když zmírníme napětí, naděje na samotné vyřešení jádra konfliktu stoupnou. Ptáme se sebe i protistrany: „Co je možné udělat v daném okamžiku?“ „Na co bychom se měli napřed zaměřit, aby nám to pomohlo otupit hrot sporu?“
- **Hledání záporných variant** – hledáme to, co rozhodně nechceme“, tzv. „záporné varianty řešení“. Jasně dáme najevo, že jsme ochotni respektovat určité hranice, protože nám záleží na tom, jakým směrem se konflikt bude vyvíjet. Kromě toho vytváříme obraz toho, co považujeme za spravedlivé a nespravedlivé, lidské a nelidské, morální a nemorální.
- **Jednostranné ozbrojení** – jde o vyjádřené vlastní dobré vůle. Je používána i v mezinárodních sporech. Jedna strana konfliktu učiní veřejné oznámení o svém úmyslu udělat ústupe, realizuje toto smířlivé jednání. Ačkoli protistrana nezareaguje pozitivně, první strana učiní další smířlivý krok. Je-li reakce protistrany agresivní, přijme první strana obrannou pozici a veřejně oznámí, že je toto další smířlivé gesto. Doposud udělané smířlivé kroky musí být stále platné. Následuje další smířlivý krok.
- **Intervence s působením na vnímání** – vychází z toho, že máme snahu vidět sami sebe v lepším světle a zcela přirozeně vidíme v druhých zdroj problémů. Intervence zaměřená na vnímání druhého pomůže odstranit bariéry ve vnímání. Velice užitečný může být prostředník mezi protivníky. Při realizaci této techniky začínáme já-poselstvím, kdy dojde k vyjádření názorů bez obranné reakce, pokračujeme uznáním rozdílů a oceněním jejich hodnoty a důležitosti. Nemusíme souhlasit, pouze konstatujeme, že druhý může vidět věci jinak. Uvědomíme si a přijmeme názor druhého a pokusíme se o nápravu chování, které vedlo ke konfliktu a bylo ovlivněno zkresleným vnímáním.

Úkoly k řešení:

- Co je podstatou **konfliktu**?
- Představte si jeden typ konfliktu **intrapersonálního** a jeden konflikt **interpersonální**, které jste v poslední době zažili.
- Vybavte si několik důvodů, proč může být konflikt **pozitivní**.
- Jaká **stádia** konfliktu rozlišujeme?
- Která strategie vyjednávání se používá v **mediaci**?
- Jaké známe **techniky** pro řešení konfliktů?

- Co je úkolem manažera při zjištění konfliktů na pracovišti?
- Jak budete postupovat při řešení vyhroceného konfliktu?
- Co můžete využít pro pozitivní zvládnutí konfliktní diskuse?

Úkol k zamyšlení:

- Jaký nejvyhrocenější konflikt jste již osobně zažili? Jaký stupeň byste mu přiřadili?
- Do jaké úrovně konfliktu se běžně dostáváte?
- Co můžete udělat pro to, abyste nepostupovali na vyšší stupně eskalace?

3.1.3. Styl řešení konfliktů a volba stylu řešení

Typologie Kennetha Thomase (1976) také in: (Pavlica, a další, 2010; Krohe, 2008) zachycuje navyklé způsoby chování a komunikace při řešení konfliktů. Kenneth vymezil dvě dimenze – **míru prosazování sebe a míru zohledňování zájmů druhé osoby** a na základě těchto dimenzí je rozdělil do pěti stylů řešení konfliktů – styl kompetitivní, kooperativní, kompromisní, únikový a přizpůsobivý. Tyto se pak projevují jak v osobním tak v pracovním životě člověka. Každý člověk používá některý ze stylů více a jiný méně. Některé styly jsou účinné pouze v omezené míře. Každý z uvedených stylů obsahuje určitý soubor interpersonálních dovedností, které se při správném využití setkají s úspěchem. Volba využití daného stylu řešení konfliktů v práci by měla odpovídat záměrům manažera a konkrétní situaci.

Manažer při rozhodování o volbě stylu řešení konfliktu či problému vždy musí posoudit:

- **důležitost projednávané záležitosti,**
- **hodnotu vzájemného vztahu,**
- **(ne)potřebnost nalezení rychlého řešení.**

Na základě posouzení těchto aspektů zvolí styl řešení. Je-li pro něj důležitý vztah, bude jednat prvotně přizpůsobivým stylem, spoluprací kompromisem či únikem. Při preferenci rychlosti řešení zvolí nejprve soupeřivý styl, dále přizpůsobení či kompromis. Za předpokladu, že je prvním hlediskem důležitost dané věci, zvolí nejprve formu řešení kooperativním stylem apod.

Při řešení konfliktu je v manažerské praxi dále důležité zjistit zdroj konkrétního konfliktu, stanovit si cíle a osvojit si pravidla pro řešení konfliktů mezi podřízenými (dle preferencí cílů). Od manažera se často očekává, že bude vystupovat i jako prostředník – mediátor - mezi účastníky sporu a bude zmírňovat důsledky stresu způsobené konflikty, tak aby to co nejméně ovlivňovalo jejich výkonnost. Podstatný je nejen výsledek ale i postup, který podřízení hodnotí jako (ne)spravedlivý.

V následujících cvičeních „Interpersonální styly řešení konfliktů“ a „Styl řešení konfliktních situací“ si otestujte, jaký styl řešení využíváte nejčastěji a který nejméně. Testy jsou určeny pro Vaši sebereflexi. Testy neodhalí vhodnost použití, pouze Vaši preferenci. Pokud však některý z používaných stylů řešení konfliktů ve Vašem jednání dominuje, existuje zde nebezpečí, že jej používáte přehnaně a nepřiměřeně situacím. Využíváte-li některý z daných stylů minimálně, je dobré se nad

tímto zamyslet a naučit se jej ve vhodné míře aplikovat. Každý styl má oproti pozitivům i svá slabá místa a vede k negativním důsledkům. Manažer při řešení konfliktních situací vychází právě ze [sebepoznání](#) a k němu směřujeme předkládané testy). Zjistěte si tedy prostřednictvím testů preferenci stylů – a odhadněte potřebu jejich mírnění či rozvoje.

Interaktivní cvičení č.7

INTERPERSONÁLNÍ STYLY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

inspirováno dle Kennetha Thomase (1976)

Elektronické zpracování výsledku textu bude k dispozici na webu math.slu.cz (PROPOJIT)

Představte si situaci, kdy stojíte proti partnerovi a vnímáte, že máte odlišný názor či postoj vůči určitému problému, nebo jste se dostali do sporu. Z následujících tvrzení vyberte to, které Vás a vaše jednání nejvíce charakterizuje, to „zakroužkujte“.

1.	A Prezentuji své představy a návrhy a zjišťuji představy protistrany. B Mám zájem na tom, aby protistrana pochopila logiku a výhody mého řešení či postoje.
2.	A Navrhuji nalezení řešení na půli cesty. B Téměř vždy usiluji o spokojenost všech zúčastněných.
3.	A Protistraně prezentuji logiku a výhody mého postoje. B Při jednání jsem ohleduplný k přáním druhé osoby.
4.	A Snažím se nalézat kompromisní řešení. B Někdy obětuji svá vlastní přání oproti přáním druhého.
5.	A Když se snažím vyřešit problém, požádám o pomoc druhé. B Dělán všechno, co je třeba, abych se vyvaroval/a zbytečného stresu a napětí.
6.	A Vyhýbám se jednání, které je mi nepříjemné. B Bojuji o upevnění své pozice.
7.	A Odkládám své problémy a ponechávám si čas na promyšlení řešení. B Jsem ochoten/ochotna se vzdát některých svých stanovisek výměnou za jiné.
8.	A Obvykle trvám na dosažení cílů, které jsem si stanovil/a. B Když se snažím řešit problém, přivítám pomoc druhého.
9.	A Jsem toho názoru, že odlišnosti nestojí vždy za znepokojení. B Abych dosáhl svého, aktivně o to usiluji.
10.	A Snažím se naladit na prožívání druhých, aby nám při řešení konfliktu zůstal zachovaný vzájemný vztah a respekt. B Snažím se dělat, co je nutné, abych se vyvaroval napětí.
11.	A Své problémy a starosti řeším s ostatními, snažím se je dostat okamžitě na povrch. B Empaticky se vžívám do druhých a jde mi o udržení vztahu při řešení konfliktu.
12.	A Snažím se nezranit city druhého a vžívám se do jeho/její situace. B Podělím se o problém s druhou osobou, vždyť jej můžeme vyřešit společně.

13.	A Navrhuji zlatý střed. B Naléhám, aby bylo prosazeno mé řešení.
14.	A Vyhýbám se vyjádření protikladných postojů, které vyvolají diskusi. B Jestliže to potěší druhého, nechám ji nadále zastávat své postoje.
15.	A Pokouším se rychle zjistit vzájemné odlišnosti protistrany. B Snažím se dosáhnout přijatelné kombinace zisků a ztrát pro oba z nás.
16.	A Snažím se nezranit city druhého. B Snažím se přesvědčit druhou osobu o výhodách svého postoje.
17.	A Obvykle si stojím za svými cíli. B Abych se zbytečně nedostal do stresu, dělám to, co tomu předejde.
18.	A Obvykle se snažím dosáhnout toho, co jsem si předsevzal/a. B Pokouším se dostat všechny starosti a problémy okamžitě na povrch.
19.	A Všechny starosti a problémy ihned ventiluji a snažím se jimi zabývat. B Snažím se odložit problém, dokud nemám dostatek času si vše promyslet.
20.	A Obvykle dosahuji cílů, které jsem si stanovil/a. B Vyhovují mi kompromisní řešení.
21.	A Když to druhého potěší, nechám ji/ho zastávat své názory. B Když druzí respektují mé postoje a názory, respektuji já jejich.
22.	A Mám zájem o nalezení postoje, který je uprostřed mezi postojem protistrany a mým. B Kladu důraz na prosazení svých přání.
23.	A Usiluji o uspokojování všech přání – mých i druhých. B Rád přenechám odpovědnost ostatním.
24.	A Když zjistím, že postoj druhé osoby se zdá být pro ni/něho velmi důležitý, mám zájem na tom, vyhovět jí/mu. B Snažím se přesvědčit protistranu k nalezení kompromisu.
25.	A Jdu za dosažením svých cílů. B Urovnávám vzájemné sympatie pro zachování vztahu s osobou, se kterou jsem ve sporu.
26.	A Nalézám často kompromisní řešení. B Mám tendenci jednat o zájmech protistrany a zároveň projednávám své zájmy.
27.	A Odpovědnost za řešení problémů rád přenechám jiným. B Snažím se vyzdvihovat ty věci, na kterých se shodneme na úkor těch, ve kterých se lišíme.
28.	A Navrhuji nalezení kompromisu. B Odlišnosti mi nevadí, nejsou pro mne překážkou, ale výzvou.
29.	A Při jednání se snažím být ohleduplný k přáním druhých. B Preferuji přímou diskusi o problému.
30.	A Vyhýbám se některým vyjádřením svých postojů, které by vyvolaly polemiku. B Nechám druhé zastávat své postoje, když nechají zastávat některé z mých postojů.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

PŘEHLED PRO VYHODNOCENÍ

Zakroužkujte vybranou variantu u každé otázky:

	lev SOUPERIVÝ STYL	sova KOOPERATIVNÍ STYL	liška KOMPROMISNÍ STYL	hlemýžď ÚNIKOVÝ STYL	medvídek PŘIZPŮSOBIVÝ STYL
1.	B	A			
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.				B	A
11.		A			B
12.		B			A
13.	B		A		
14.				A	B
15.		A	B		
16.	B				A
17.	A			B	
18.	A	B			
19.		A		B	
20.	A		B		
21.			B		A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.			A	B	
29.		B			A
30.			B	A	
SOUČET					

Vaše nejvyšší skóre v jednom ze sloupců znázorňuje váš dominantní styl řešení interpersonálních konfliktů. Nejnižší skóre poukazuje na styl, který používáte pravděpodobně nejméně a také v něm pravděpodobně nebudete příliš jistí. Druhé nejvyšší skóre prezentuje váš záložní styl, ke kterému se uchylujete, když váš dominantní styl řešení konfliktů selže.

Váš preferovaný typ řešení konfliktů

Vyhodnocení testu – Interpersonální styly řešení konfliktů

Lev – soupeřivý styl

Tento styl jednání je charakteristický snahou po dosažení cílů bez ohledů na zájmy druhých. Někdy i na úkor ostatních. Při svém jednání riskuje, že si naruší vztahy s ostatními. Toto je pro něj méně podstatné, než by se omezil či vzdal svých cílů. Člověk, který tento styl řešení konfliktů používá, má snahu dominovat, zastrašovat a používá strategii „výhra-prohra“. V jednání s tímto člověkem se stává, že ostatní se cítí poraženi či znevýhodněni.

Sova – kooperativní styl

Tento styl řešení konfliktů charakterizuje snaha o dosažení uspokojení všech zainteresovaných. Člověk, který tento styl řešení konfliktů používá, je veden myšlenkou, že nejlepšího řešení problému lze dosáhnout synergickým efektem, tedy využitím všech pozitivních vloh ostatních lidí. Vychází ze strategie „výhra-výhra“. Obě strany (všichni zúčastnění) jsou pak ztotožněni s postupem i výsledkem řešení problému a přijímají jej za svůj. Tento styl je náročný na čas a dovednosti člověka, který jej využívá.

Liška – kompromisní styl

Tento styl je postaven na rychlém nalezení uspokojení zájmů obou stran, které nemusí být díky snaze „neztrácet čas“ vždy úplné. Toto jednání je motivováno snahou o zamezení prodloužení konfliktů, které vyvolávají nepříjemné pocity. Oba zúčastnění musí však učinit ústupky, aby dosáhli výsledku, a s konečnou verzí řešení nemusí být vždy ztotožnění. Lidé, kteří jsou takovému jednání dlouhodoběji vystaveni, mají snahu hledat svůj prospěch, nikoli obecně prospěšné a nejlepší řešení.

Hlemýžď – únikový styl

Tento styl řešení konfliktů je typický nedostatečnou mírou prosazování zájmů a nízkou mírou zájmu o druhé. Člověkově, který takový styl jednání k řešení konfliktů využívá, jde o vyhýbání se aktivnímu zasahování do konfliktní situace. Konflikty pro něj představují zdroj stresu či napětí. Jeho motivací je zůstat neutrální a věří v to, že se konflikt vyřeší sám. Řešení konfliktů ponechává v kompetencích ostatních.

Medvídek – přizpůsobivý styl

Tento styl je charakteristický preferencí zájmů druhé strany oproti zájmům vlastním. Člověk využívající přizpůsobivý styl má na prvním místě snahu udržet harmonické vztahy. Oplývá velkorysostí a velkou dávkou sebeobětování. Toto může být motivováno taktéž potřebou získat spojence či loajálního partnera. Další motivací k takovému stylu řešení konfliktů může být zájem na tom, aby druhé nerozzlobil či nepoštvál vůči sobě. Je-li tento styl příliš uplatňován, stává se, že dotyčný je druhými využíván.

Interaktivní cvičení č.8

STYL ŘEŠENÍ KONFLIKTNÍCH SITUACÍ

(Inspirováno Robbins-Hunsaker, 2003 in (Pavlica, a další, 2010))

Elektronické zpracování výsledku textu bude k dispozici na webu math.slu.cz (PROPOJIT)

Bodová škála 1-5 - označte tvrzení tímto bodovým hodnocením -

využívám této varianty (1),

někdy využívám (2)

ani nevyužívám ani využívám (3),

spíše nevyužívám (4)

nevyužívám této varianty (5)

Oddíl 1 – řešení problému soupeřením (kompetitivně)

- A Prosazuji svá přání.
- B Snažím se, aby ostatní pochopili výhody a logiku mého řešení.
- C Kompromis nerad/a přijímám, raději uplatňuji své požadavky.
- D Když jdu za svým cílem, bývám neústupný/á.
- E Trvám na uplatnění svých opodstatněných argumentů.

Oddíl 2 – řešení problémů spoluprací (kooperativně)

- A Své názory sděluji a požaduji po druhých, aby mi sdělovali ty své.
- B Při řešení problému vynakládám úsilí, které vede k uspokojení všech projevených přání a zájmů ostatních.
- C V diskusi nechávám prostor všem pro seznámení s rozdílnými stanovisky.
- D Zabývám se jak svými vlastními problémy, tak i problémy ostatních.
- E Vyhledávám a vyžaduji pomoc druhých, abychom mohli společně pracovat na přijatelném řešení problému.

Oddíl 3 – řešení problému nalezením zlatého středu (kompromisem)

- A Jsem zastáncem zvolení zlaté střední cesty.
- B Nalézám taková řešení, která by oběma přinesla spravedlivou měrou zisky a ztráty.
- C Umím se vzdát některých výhod výměnou za jiné.
- D Přesvědčuji partnera, aby se spokojil s řešením, které bude na půli cesty mezi námi.
- E Mám-li možnost získat pro sebe výhody v určitých oblastech, ponechám druhého, aby si v jiných oblastech prosadil své.

Oddíl 4 – řešení problému únikem

- A Iniciativu v řešení problému rád/a přenechám druhým.
- B Místo dohadování, raději zvolím souhlas s navrhovaným řešením.
- C Vyhýbám se zbytečným sporům a řešením nepříjemných situací.
- D Odkládám řešení problému na tak dlouho, abych získal/a čas na promýšlení.
- E K řešenému problému často nevyjadřuji svůj názor, pokud je kontroverzní

Oddíl 5 – řešení problémů přizpůsobením

- A Snažím se, aby nedošlo k narušení vztahů, proto se pokouším druhé uklidnit.
- B Snadno přistupuji na požadavky někoho jiného.
- C Jednám tak, abych se druhého nějak nedotkl(a).
- D Když zjistím, že je návrh pro někoho velmi důležitý, pokouším se o to, aby jeho přání bylo splněno.
- E Vidím-li, že něco druhému udělá dobře, nechám prosadit jeho postoje a názory.

Je-li součet v některé oblasti výrazně vyšší (vyšší než 19) naznačuje to přehnané využívání tohoto stylu řešení problémů. Je-li výsledek roven či nižší než 9, používá respondent tento styl málokdy. Optimální kombinace využívání stylů řešení je tedy v rozmezí bodů 10-19 v rámci jednoho oddílu.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Váš preferovaný styl řešení konfliktů

Váš nejméně využívaný styl řešení konfliktů

TIPY PRO ROZVOJ MÉNĚ VYUŽÍVANÝCH STYLŮ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

(inspirováno (Pavlica, a další, 2010))

Rozvoj únikového stylu řešení konfliktu:

- zvažte, nakolik Vám stojí za to věnovat energii řešení danému problému či situaci, co pro Vás má potřebnou hodnotu,
- jestli se Vám stává, že vzbuzujete u ostatních negativní emoce a podráždění, naučte se vyjadřovat své názory s větším taktem,
- když nedisponujete potřebnými pravomocemi či kompetencemi, nevstupujte do řešení konfliktu.

Rozvoj soupeřivého stylu řešení konfliktu:

- snažte se o udržení rovnoměrného prostoru v diskusi pro sebe a pro druhého, nenechávejte se zastrašit či umlčet při diskusi s verbálně agresivním partnerem,
- dbejte na stručné a jasné vyjadřování a vysvětlování svých postojů a stanovisek,
- obhajujte své stanovisko vůči kontroverznímu tématu ve veřejném vystoupení (např. před skupinou)

Rozvoj přizpůsobivého stylu řešení konfliktu:

- přemýšlejte nad tím, zda umíte dát najevo velkorysost prostřednictvím ustoupení v maličkosti, která může být pro jiného velmi důležitá
- uvažujte nad tím, zda dokážete připustit svůj omyl
- pokuste se při řešení konfliktu podívat na situaci očima druhé osoby a vžít se do její pozice

Rozvoj kompromisního stylu řešení konfliktu:

- než začnete jednat, promyslete si co je důležité pro vás a co pro druhou stranu a čím byste si mohli být navzájem prospěšní
- pokuste se naučit směřovat své hodnoty za protihodnoty druhých, pracovat s možnými ústupky
- promyslete si podmínky, za jakých jste ochotni přistoupit při hledání řešení

Rozvoj kooperativního stylu řešení konfliktů:

- snažte se vnímat konflikty jako příležitost k nalezení řešení, nikoli jako ohrožení či napětí
- pracujte na zlepšení vaší trpělivosti v poznávání druhých a aktivním naslouchání
- promýšlejte různé alternativní formy řešení, je jedno, zda je prezentujete vy, nebo ostatní
- zaměřte se na hledání oboustranně výhodného řešení
- přistupujte k řešení konfliktu jako k řešení problému, analyzujte jádro konfliktu, zdroje, a rozdíly v pojetí

Kooperativní styl je pro manažera nezbytností, protože má široké pole využití.

Úkoly k řešení:

1. Které [styly](#) řešení konfliktů znáte?
2. Co musí manažer zohledňovat při rozhodování o správné [volbě](#) stylu pro řešení daného konfliktu?
3. Který styl řešení konfliktů je pro manažerskou praxi [nezbytný](#) ovládat?

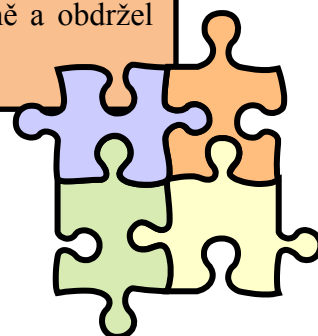
Úkol k zamyšlení:

1. Co byste využili pro rozvoj vašich stylů, které méně využíváte při [řešení](#) konfliktů?

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Shrnutí:

V této kapitole jsme se soustředili na konflikt a jeho řešení. Poskytli jsme studentům penzum informací, týkající se konfliktu na pracovišti a jeho úspěšného zvládnutí vzhledem k posouzení situace v práci. Student po vyplnění interaktivního cvičení zjistil svůj preferovaný styl řešení, který využívá nedostatečně a obdržel případné náměty pro rozvoj méně využívaných stylů.



3.2. Vyjednávání

Klíčová slova: vyjednávání, cíl, argument, alternativa, BATNA, strategie, varianta, faktory.

Zaměření a cíl kapitoly: Tato kapitola se zabývá vyjednáváním a dosažením vytýčených cílů při jednání s druhými. Řeší otázku, kterou strategii vyjednávání zvolit, jak postupovat při efektivním vyjednáváním a na co se před jednáním připravit. Student bude chápat podstatu efektivního a úspěšného vyjednáváním, zvládne si pro vyjednáváním udělat přípravu a dozví se, které komunikační techniky a otázky při vyjednáváním používat.

VYJEDNÁVÁNÍ

Vyjednáváním je formou komunikace, ve které se každá ze stran snaží **dosáhnout svých cílů, hájí své zájmy a to s sebou přináší konfliktní situaci**. Průběh vyjednáváním je ovlivněn mnoha **faktory** – osobností vyjednávačů, úrovní jejich komunikace, stylem kladení otázek, mírou asertivity, empatie, naslouchání, respektu, vstřícnosti k nalezení řešení, atmosférou a tlakem, kterému jsou oba vyjednávačící vystaveni, pozici vyjednávačů, vztazích mezi jejich firmami apod.

Každý **manažer** by měl do repertoáru svých dovedností začlenit **zvládnutí stylu vyjednáváním, díky kterému se mu bude dařit dosahovat stanovených cílů**. **Manažer** se ve své praxi **setká** s různými **podobami vyjednáváním**. Obecně lze konstatovat, že ve vyjednáváním jedna strana vyhrává, druhá prohrává. Chceme-li vyjednávat efektivně a účinně, je dobré zaujmout k vyjednáváním postoj, na základě kterého budou na konci oba účastníci výherci - vítězové (**Krohe, 2008; Khellerová, 2006**). Khellerová (**2006**) dále uvádí, že situaci výhra – výhra zažije manažer ve své praxi málokdy, ale může se o ni alespoň pokusit. I když je manažer mnohdy ochoten tímto stylem vyjednávat, druhá strana bude zkoušet jednat tak, aby manažera dostala do pro něj nevýhodné pozice. Je-li situace pro manažera neúnosná, je na místě, aby jednání vhodným způsobem ukončil, nejlépe svým odchodem. Prezентuje tak svůj postoj k tomu, že tento styl jednání je pro něj nevýhodný. Zároveň může dát najevo, že má zájem o spolupráci, ale ne v tomto duchu. Odchod v takovém případě není prohrou, ale řešením. Pak je na partnerovi, zda přehodnotí svůj přístup a bude jednat korektnějším způsobem.

3.2.1. Strategie a postup při vyjednáváním

Strategie vyjednáváním VÝHRA – VÝHRA (vítěz – vítěz)

Tento styl vyjednáváním je nejkultivovanější metodou. Zúčastnění se snaží dosáhnout svého a současného respektování vzájemných zájmů a cílů. Jsou připraveni a ochotni vyjednávat, poskytovat výhody za protihodnotu, respektují se a spolupracují na tom, aby řešení bylo oboustranně přijatelné a výhodné. Obě strany jsou si vědomy, že jim stojí za to udržovat vzájemný vztah a otevřenou cestu pro budoucí jednání. Konflikty jsou řešeny na věcné úrovni bez zatahování emocí. Nedochozí k napadání či osočování, nevyužívají nátlaku či moci. Dohoda, kterou uzavřou je vyvážená. V případě, že by tak nemělo být, shodnou se na tom, že se nedohodnou (dohoda o

nedohodě). Na této strategii vyjednávání je postavena taktéž metoda řešení konfliktů a problémů mediací.

POSTUP PŘI VYJEDNÁVÁNÍ

Pro zvládnutí **úspěšného vyjednávání** v manažerské praxi je třeba disponovat **repertoárem komunikačních dovedností a projít několika následujícími kroky:**

1. Nepodcenit **přípravu!** Při přípravě si stanovíme **nejoptimálnější** variantu, **nejhorší** možnou variantu, nejlepší alternativu k dosažené dohodě tzv. „náhradní řešení“ někdy nazývané taktéž **the best alternative to a negotiated agreement** či **BATNA**, **argumenty** (nejlépe 3, nejdůležitější argument použijeme až naposledy pro možný zvrat jednání), **cíl** jednání a případně vedlejší cíl, kterého chceme dosáhnout (viz [schéma](#) přípravy).

Příklad: Potřebujeme, aby na pracoviště přišel opravář kopírky. Při rozhovoru s ním zjistíme, že může přijít až za týden. Vy však víte, že jiný technik k vám může přijít pozítří, můžete klidně vyjednat a pokusit se získat opravu již mnohem dříve. Jiný opravář je tedy pro vás tzv. záložním řešením. Nejlepší řešení je, že ten první přijde zítra či pozítří, v opačném případě oslovíte druhého technika. Cílem je tedy získat opravu v co nejkratším možném čase.

Příprava na vyjednávání – schéma

Nejlepší možná dosažitelná varianta:		
Vedlejší cíl:	Cíl:	Vedlejší cíl:
Náhradní řešení (alternativní varianta): BATNA		
3 argumenty: <u>Seřadit od nejméně důležitého, nejdůležitější argument dát nakonec a podtrhněte si jej!</u>		
Nejhorší možná varianta (kterou nedopustíme, v případě, že hrozí, od jednání ustoupíme):		

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

2. Na začátku jednání se **zklidnit**. Toto sebeuvědomění a zvládnutí svých reakcí zabrání nutkání rychle a nepromyšleně zareagovat na případný partnerův nesouhlas či námitky. Pomůže nám vybavit si pohled z věže na město a vžít se do situace, že tomu všemu dění pouze přihlížíme. Pokud nás partner zaskočí, můžeme s jeho svolením na chvíli odejít a chvíli si o hovoru popřemýšlet. Sdělíme to například takto: „*To, co říkáte, je pro mne nové, rád/a bych se nad tím zamyslel/a.*“
3. Respektem a zdvořilostí v jednání s partnerem vytvoříme příjemnou **atmosféru**. Docílíme tak neočekávaného přijetí a zmírnění obav. O to větší účinek to má tam, kde partner od nás očekával útok a obranu. Pokud souhlasíme všude, kde je to pro nás přijatelné, bude se nám dobře vyjednávat. Atmosféru a porozumění můžeme navodit například těmito větami: „*Rozumím tomu, co říkáte... a kdybych byl ve stejné situaci, také bych s tím měl problém.*“ „*Souhlasím s vámi, v tomto...*“ „*Potřebuji se ujistit, zda jsem správně pochopil...*“
4. Zaměříme svou pozornost na **způsob**, jak dojít k uspokojení zájmů obou stran, aby ani jeden z nás nebyl v nevýhodné pozici a neodcházel „poražený“ z jednání. Snažíme se zjistit a uspokojit partnerovy **zájmy**, které bývají skryty za vyjadřovanými pozicemi. Při hledání společných zájmů klademe například tyto otázky: „*Zkusme najít řešení, které bude oběma prospěšné?*“ „*Můžeme se podívat na celou situaci z jiné strany...*“ „*Co a čeho potřebujete dosáhnout?*“, „*Co se stane, když se nám podaří shodnout na jednom řešení?*“
5. Předložíme několik **alternativ** a ponecháme partnerovi volbu, která pro něj přichází v úvahu. Necháme si tak otevřenou cestu pro příští vzájemná jednání. Využijeme například tato sdělení: „*Chcete si to promyslet a ještě se jednou sejít nebo si napíšeme email?*“ „*Sleduji, že ještě máte zájem na dalším kontraktu. Mohu vám nějak vyjít vstříc?*“
6. **Nesnažme se zvítězit**, ale odejít z jednání oboustranně **spokojeni**. Při použití ultimát či výhrůžek se výsledek jednání obrátí proti nám. Použijeme například tyto sdělení „*Zajisté máte taktéž zájem pokračovat v uspokojivém jednání...*“ „*Souhlasíte se mnou, že nyní bychom měli zkusit si s tím nějak poradit a nevytahovat předešlé neshody?*“ „*Zkusme z toho najít cestu ven...*“
7. V případě komplikovaného jednání se pokusíme o vytvoření případné **ústupové cesty**. V případě nedohody můžeme konstatovat, že se shodneme alespoň v tom, že nyní nevidíme společné řešení a že **se pro tuto chvíli nedohodneme**.

Strategie vyjednávání VÝHRA – PROHRA (vítěz – poražený)

Toto vyjednávání není vedeno na základě spolupráce a konflikty nejsou řešeny konstruktivně. K tomu dochází například, když je jeden z partnerů dominantnější a prosazuje svou převahu (třeba ve vztahu nadřízený – podřízený) či použije formu zastrašování a nátlaku. Jeden z partnerů je tak donucen k ústupu a uzavírá pro něj méně výhodnou dohodu – prohrává. V budoucnu si zavírají možnost vzájemné spolupráce, protože poražený bude ovlivněn z této negativní zkušenosti.

Strategie vyjednávání PROHRA – PROHRA (*poražený – poražený*)

Využívání této strategie se projeví tak, že se prosazují oba partneři a žádný z nich nechce udělat vstřícný krok. Situace se vyhrocuje k otevřenému boji a je využíváno různých nátlakových metod. Perspektiva jakékoli budoucí spolupráce se uzavírá. V důsledku oba prohrávají.

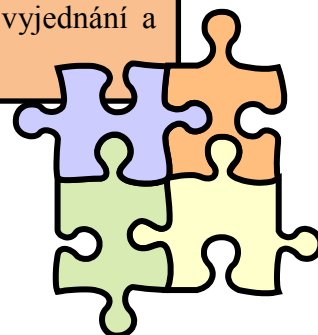
Úkoly k řešení:

1. Na co je třeba se zaměřit při přípravě vyjednávání?
2. Jaký postup byste zvolili, aby vaše vyjednávání bylo úspěšné?
3. Jaké strategie vyjednávání znáte?

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Shrnutí:

V této kapitole jsme se zabývali vyjednáváním v manažerské praxi, strategiemi vyjednávání a kroky, které je třeba učinit pro dosažení výsledku a efektivity vyjednávání. Student pochopil podstatu úspěšného vyjednávání a důležitost přípravy na vyjednávání. Dostal tipy pro zvládnutí komunikace při vyjednávání a aplikaci úspěšného vyjednávání v praxi.



3.3. Mediace v manažerské praxi

Klíčová slova: mediace, mediátor, asociace mediátorů, spory, caucus, fáze, SMART, dohoda, dohoda o nedohodě.

Zaměření a cíl kapitoly: Tato kapitola se zabývá mediací a jejím využitím v manažerské praxi. Po prostudování kapitoly se student bude umět orientovat v možnostech využití mediace, chápat podstatu mediace, bude umět pojmenovat její pozitiva a identifikovat spory vhodné pro mediaci. Dáváme návod pro zvolení správného postupu a využití vhodných komunikačních dovedností pro roli prostředníka – mediátora – při řešení sporů či konfliktů.

MEDIACE

Mediace je metodou kultivovaného řešení konfliktů a sporů za přítomnosti prostředníka – mediátora. Probíhá za dobrovolné přítomnosti obou stran. Cílem mediace je vytvoření vzájemně oboustranně přijatelné dohody a dosažení smírného řešení. Dohoda má být konkrétní, reálná a akceptovatelná, vyvážená – výhodná pro obě strany, časově vymezená, dosažitelná a měřitelná – zjistitelný výsledek.

Manažer se při své práci může setkat s konfliktními situacemi, kde bude potřeba, aby zastával roli prostředníka a napomohl řešení situace. Pokud se v takovéto situaci ocitne, může využít své komunikační dovednosti, znalosti a dovednosti z vyjednávání a řešení konfliktů a následující **znalosti o procesu a vedení mediace**. Má-li zájem o prohloubení těchto dovedností, může projít výcvikem a dále složit akreditační zkoušky z mediace např. u [Asociace mediátorů ČR](#). Akreditovaný mediátor splňuje odborná kritéria, je vázán dodržováním profesních standardů a etickým kodexem mediátorů.

Mediátor je v podstatě manažerem jednání se zájmem o prospěch všech zúčastněných. Mediátor podporuje strany a pomáhá jim zlepšit současnou situaci a směřovat je k podstatným záležitostem a skutečnostem v budoucnosti. Jeho úkolem je zprostředkovat mezi stranami v konfliktu oboustrannou výměnu informací, které doposud nevnímaly či si je nemohly z různých důvodů objasnit a předat. Napomáhá obou stranám k definování společných a rozdílných zájmů a pomáhá jim hledat zájmy za pozicemi, které sdělují a deklarují předkládanými tvrzeními či ultimáty. Na základě toho usnadňuje oběma stranám nalezení oboustranně akceptovatelných řešení v oblastech, které si stanoví. Mediátor pracuje s emocemi stran, napomáhá jejich respektování, a tím usnadňuje vzájemné pochopení prožívání a vnímání celé situace.

Mediace umožňuje oběma stranám nalézt více efektivní a kreativní řešení dané situace než jiná řešení vyhocených konfliktů (např. soudní formou). V cca 70% mediovaných případů je dosaženo výsledné, oboustranně akceptovatelné dohody.

3.3.1. Spory vhodné pro mediaci

Mediací lze řešit spory, kdy je výsledek řešení příliš důležitý a strany, které se do sporu dostaly, si přejí, aby se mohly o výsledku rozhodnout samy. V případě, že by spor nadále pokračoval a dostal se k arbitrážnímu či soudnímu řízení, pak by obě strany ztratily možnost **výsledek ovlivnit**. Obě strany, řešící spor si zároveň uvědomují, že jsou schopny spor řešit a že oni sami mají o současné situaci nejlepší přehled.

Dále je mediace vhodným prostředkem k řešení sporu, kde obě strany **nestojí o publicitu** či další zveřejňování sporu (u obchodních záležitostí hraje mediace pozitivní úlohu v PR⁴ aktivitách a celkové firemní kultuře). Strany si jsou vědomy toho, že mediace je velmi diskrétním způsobem řešení sporu. Výhodou se pro ně stává, že mediátor řídí proces a oni se mohou soustředit na samotný obsah jednání.

Dále je mediace vhodná tam, kde stranám **záleží na další kvalitě a pokračování vzájemného vztahu** a pokud je současné jednání bez prostředníka – mediátora – příliš **vysilující** a vede do „slepé uličky“. Mediátor v takovém případě může usnadnit vzájemnou komunikaci, pomoci přejít z roviny pozic do rovin zájmů, podpořit obě strany, aby získaly potřebný nadhled a uvědomily si rozdílnost svých pohledů na věc. Dochází pak k vytvoření oboustranně přijatelné dohody a udržení vzájemného vztahu při řešení sporu se tak stává nespornou výhodou mediace.

Spory na pracovišti jsou charakteristické těmito aspekty - strany vedle sebe budou dále pracovat, doufají, že se jejich narušené vztahy obnoví, nejsou schopny samy najít společné zájmy, potřebují asistenci při výměně informací, je obecný zájem o kompromis, nejistota dosažení výsledku, existuje potřeba utajení, jedna nebo obě strany vyjadřují nereálné požadavky a přes dílčí spory je patrný nějaký společný cíl či zájem, strany jsou racionálně orientovány. Proto může manažer využít k řešení některých případů mediaci, případně techniky, které se v jejím průběhu aplikují.

3.3.2. Fáze a průběh mediace

Mediační jednání trvá obvykle 3 hodiny a zahrnuje dle potřeb přestávky. Ve složitějších případech je mediace členěna do 6-8 sezení. Strany mohou mediaci kdykoli ukončit či přerušit. Finanční poplatky za mediaci se stanovují individuálně a dělí rovnoměrně mezi účastníky sporu. Minimální finanční poplatek je dobré stanovit, protože motivuje účastníky k efektivnějšímu jednání a řešení sporů. Výše poplatků je taktéž závislá na počtu přítomných mediátorů či dalších potřebných odborníků, typu případu a rozsahu mediační dohody.

Fáze mediace

1. V první fázi, která je tzv. **přípravou**, dochází k oslovení obou stran, k objasnění principů mediace, průběhu mediace, podmínek spolupráce a sdělení všech podstatných informací, které jsou potřebné k samotnému zahájení mediace. Příprava mediace může probíhat osobní nebo telefonickou formou. V přípravné fázi může dojít k individuálnímu setkání mediátora s každou ze

⁴ PR – Public Relations

stran. Tato fáze končí v bodě dojednání termínu prvního mediačního jednání s oběma stranami.

Mediátor si klade tyto otázky: „Kdy mediaci vybrat jako vhodný způsob k řešení konfliktu?“ „Jak získat obě strany sporu pro řešení a usednutí nad problémem ke společnému stolu a kde by u stolu měli účastníci sedět?“ „Kdy s mediací začít či zda na mediaci už pozdě?“

1. Druhá fáze začíná **zahájením** mediačního procesu. Mediátor obě strany přivítá, vysvětlí postup mediace, roli mediátora (jeho odpovědnost za proces), úlohu obou stran (jejich odpovědnost za obsah jednání) a získá souhlas obou stran se stanovenými pravidly mediačního jednání. **Cílem** této fáze je získání informací a orientace v problému, zjištění vidění (prožívání a vnímání) situace z pohledu obou stran a jejich potřeb a vybudování důvěry – v mediátora, v schopnost najít řešení problému a v proces mediace. Každý z účastníků sporu má prostor pro nerušené vyličení svého vidění situace. Druhá strana sporu si může v průběhu dělat poznámky, ale nezasahuje do vyjádření druhého. Následuje část jednání, kdy se hledají **zájmy** obou stran a strukturují se do bodů. Každému bodu – předmětu - jednání je věnována náležitá pozornost. **Výsledkem** této fáze mediačního jednání je dostatečné pochopení obou stran, **vymezení oblastí neshody**, pojmenování zájmů a pocitů, určení průniků zájmů a **oblastí shody** a následné pojmenování bodů – předmětů – dalšího jednání.

*Úkolem mediátora v této fázi je poslouchat a garantovat každé straně odpovídající **nerušený prostor**. Mediátor zasahuje do sdělování jen v případě, že druhá strana jedná proti dohodnutým pravidlům, začne do vyjádření vstupovat a bránit se argumenty. Mediátor využívá techniky **aktivního naslouchání** - shrnuje, parafrázuje, přerámovává, pomáhá vyjadřovat emoce, povzbuzuje, ptá se, ověřuje pochopení klíčových otázek sporu, odkrývání zájmů a skutečných potřeb apod.*

2. V následné fázi mediačního jednání je záměrem mediátora posunout účastníky ještě dál a pomoci jim začít **chápat postoje druhé strany**. Pochopit a porozumět neznamená ještě souhlasit! Mediátor se snaží **orientovat** účastníky směrem **do budoucna**. (*„Něco se stalo, ale my vedle sebe, spolu budeme dál pracovat...“*) Mediátor využívá opět aktivní naslouchání a otevřenou komunikaci - parafrázuje, shrnuje, ptá se, upřesňuje, zrcadlí pocity, přeformulovává a neutralizuje „ostré“ výroky, shrnuje. Začíná u těch bodů jednání, které jsou neutrální, nebo nejméně „emočně“ nabitý. Pracuje s vyjadřovanými i nevyjádřenými (pouze neverbálně sdělenými) **emocemi**, tak aby oba účastníci měli dostatek prostoru pro vyjádření emocí a aby nezpracované emoce nevypluly znova na povrch a zdánlivě již k dohodě směřující mediaci nevrátily zpět k začátku. Když mediátor o pocitech a emocích otevřeně hovoří, tak je neutralizuje a uvolňuje. Zároveň ukazuje, jak s emocemi pracovat.

*V náročných případech, při obchodních jednáních, v případech nereálných požadavků jedné strany či při neposouvání současného jednání, když je velkou bariérou přítomnost druhého účastníka sporu, existuje možnost **odděleného jednání***

při mediaci – tzv. caucus. Vždy záleží na mediátorovi, jak danou situaci posoudí a tuto formu jednání navrhne a zda se mu separátní rozhovor se stranami ukáže být užitečný. Mediátor garantuje, že nezveřejní informace z oddělených rozhovorů, které si strana nepřeje zveřejnit. Jeho rolí je vest jednání tak, aby odstranil obavy a strach, zjistil další informace a stanoviska stran a posunul nereálné představy a požadavky do reálných.

3. Mediátor směřuje jednání **k hledání možných řešení, kritérií pro výběr vhodných řešení a výběru oboustranně přijatelného řešení**. Tato fáze nastává v okamžiku, kdy je vzájemná komunikace oproštěna od nánosů emocí a nepochopení a účastníci začínají vidět možnost řešení. Mediátor zde uplatní své taktické schopnosti a techniky vyjednávání a zahájí vytváření shody v nejnáze řešitelném sporném bodě, aby účastníci vnímali, že dohoda půjde uskutečnit. Dále stanoví kritéria k výběru řešení, založená na zájmech účastníků a vyberou optimální varianty řešení. Mediátor dbá na **vyváženost** procesu komunikace, soustředí se na to, aby všem sporným bodům byla věnována pozornost a u obou stran byl pocit vyváženosti podílu na dosažených výsledcích.

Vyjednávání probíhá v následující podobě – dochází k odsouhlasování jednotlivých bodů vybraných variant řešení, dochází ke konkretizování, upřesňování, ověřování a souhlasu s jednoznačným pochopením projednávaných kroků. Zohledňuje se realizovatelnost vytvářených dohod a zabudovávají se tzv. „pojistky“ neboli náhradní řešení, když prvotní dohody selžou či se neosvědčí. Mediátor provází účastníky sporu, učí je komunikovat a metodě jak se vzájemně dohodnout

4. Výsledkem mediace je nejčastěji **dohoda**. V případě neúspěšného jednání pak „**dohoda o nedohodě**“, tedy usnesení na tom, že v tuto chvíli se obě strany neshodnou. Mediátor sepíše návrh dohody a probírá její body krok za krokem s účastníky jednotlivě položku po položce. Vyjasňuje poslední nekonkrétnosti a nejasnosti. Dohoda musí být především srozumitelná pro účastníky, kteří si ji vytváření a budou ji plnit.

*Úkolem mediátora je dbát na to, aby vytvořená dohoda, kterou účastníci mediace stvrzují svým podpisem, byla reálná, dosažitelná, vyvážená, konkrétní, oboustranně akceptovatelná, časově vymezená a měřitelná – dle metody **SMART**. Dohoda musí uspokojovat účastníky jak **obsahově**, tak **psychologicky** a **postupem**, který vedl k jejímu dosažení. Tak se zvyšuje **šance** na to, že bude přijata a **realizována**.*

5. **Závěrem** jednání mediátor shrnuje výsledky, děkuje účastníkům a oceňuje dosažené výsledky. Případně domluví další jednání či nabídne možnost otevřené další spolupráce v případě potřeby.

Úkoly k řešení:

1. Jaké fáze při mediaci rozlišujeme?
2. Které případy jsou vhodné pro mediaci?
3. Kdy může manažer mediaci využít při své práci?

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Další použitá a doporučená studijní literatura:

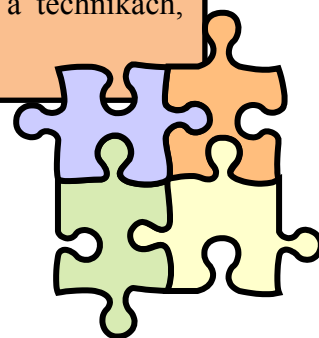
Švandová, B.; Jelínek, M.: Argumentace a umění komunikovat. (1999)

Čákr, M.: Konflikty v řízení a řízení konfliktu. (2000).

Plamínek, J.: Řešení konfliktů a umění rozhodovat. (1994)

Shrnutí:

V této kapitole jsme se zabývali mediací, se definováním sporů vhodných pro mediaci a využitelností mediace v manažerské praxi, včetně postupu, který je nutné při mediování sporu dodržet. Po prostudování této kapitoly získal čtenář znalosti o aplikaci mediace, fázích mediace a komunikačních dovednostech a technikách, které se při mediaci využívají.



4. Manažer a jeho tým

Zaměření a cíl

V následující části studijního textu se budeme věnovat manažerským dovednostem a komunikaci při týmové práci.

- ❖ První část je zacílena na znalosti potřebné pro týmovou práci, vedení týmu, vedení porad a řešení problémů při skupinové práci.
- ❖ Druhá část obsahuje poznatky z oblasti vedení, motivace a ovlivňování pracovníků manažerem. Pozornost věnujeme taktéž koučování, delegování a zpětné vazbě v komunikaci práci manažera.

4.1. Tým a týmová práce

Klíčová slova: tým, pracovní skupina, interakce, sounáležitost, synergický efekt, role v týmu, vývoj týmu, forming, storming, norming, performing, closing, centralizace, decentralizace, soudržnost, efektivita, pracovní porada, moderátor, facilitátor, seskupování, SWOT analýza, brainstorming, myšlenková mapa

Zaměření a cíl kapitoly: V následující kapitole se budeme věnovat manažerským znalostem a dovednostem, které jsou potřebné pro týmovou práci a vedení týmu. Probereme definici týmu a stádia vývoje týmu, role týmových pracovníků a jejich uplatnění v týmu. Následně se zaměříme na pracovní porady a jejich přípravu, sebereflexi při vedení porad a diskusí a poznatky potřebné pro roli moderátora a facilitátora týmové práce. Student bude umět rozlišit, ve kterém vývojovém stádiu se tým právě nachází, jaké role v týmu je schopen on sám zastávat a dostane informace o vhodném nakombinování rolí v týmu vzhledem k cílům, které tým má dosáhnout. Dále bude po prostudování kapitoly rozumět technikám a metodám řešení problémů na poradě a v týmu.

TÝM

Definice: Tým je skupina lidí, kteří spolupracují s ohledem na splnění společného **úkolů**. Vyznačuje se **vzájemnou osobní interakcí** mezi členy, vzájemnou **závislostí** členů a pocitem **sounáležitosti**. Efektivní tým vzniká, když je společný **cíl propojen s uspokojením potřeb jednotlivců a potřeb týmu**.

Funkce pracovního týmu jsou následující:

- prostředkem k vykonání složitého úkolu, který je podmíněn vzájemně závislou činností jednotlivců,
- podílí se na vzniku a rozvoji nových myšlenek a řešení - vzájemná interakce je zdrojem kreativity,
- přispívá k řešení problému, když problém vyžaduje velké množství informací, interakci a kritické zhodnocení možných alternativ řešení,
- usnadňuje zavádění složitých rozhodnutí,
- socializuje, uspokojuje individuální potřebu přátelství a soudržnosti,
- rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení jednotlivce,
- dává členům příležitost ověřovat si a sdílet chápání reality,

- omezuje úzkost, nejistotu a bezmoc jednotlivců,
- nabízí mechanismy pro řešení osobních a interpersonálních problémů členů týmu.

Skutečný tým se od pracovní skupiny odlišuje (dle Larson-LaFusto, 1989 in: (Pavlica, a další, 2010)) v těchto aspektech:

- členové se se skupinou silněji identifikují,
- u týmových pracovníků je zjistitelná silnější loajalita a oddanost,
- pro společný úspěch vynakládají vyšší úsilí a jsou více nadšeni pro společnou věc.

V současnosti převažuje názor, že by všechny pracovní skupiny měly být vedeny tak, aby fungovaly obdobně jako týmy. Týmová práce je jedním ze **zdrojů tvořivosti, efektivity a prosperity současných firem a organizací**. Kelley (2002) uvádí, že týmová práce je **nezbytná** a nikdo z nás si nemůže dovolit, aby byla neúspěšná. Charisma lídra týmu nebo jeho členů nehraje podstatnou roli.

Soudržnost týmu (Khellerová, 2006) je určena vazbami mezi členy týmu a jejich zaujetím pro plnění společných úkolů. Soudržnost neboli koheze je tím větší, čím více je zajištěna fyzická blízkost členů, vzájemná zastupitelnost, stejnorodost členů ale zároveň vhodné nakombinování rolí v týmu, které se doplňují, co největší možnost komunikace a nízký počet členů.

Manažer je odpovědný za fungování týmu pracovníků a za dosahování optimálního výkonu – **synergického** efektu. Vyjmenujeme některé potřebné manažerské dovednosti při vedení týmu, bez kterých se manažer při své práci neobejde.

K základním **kompetencím** manažera při **vedení** patří tyto:

- komunikovat se členy týmu osobně i na dálku,
- podporovat tým ke vzájemné soudržnosti a spolupráci,
- umožňovat členům týmu vyniknout a uplatnit své stanoviska a názory,
- zvládat řešení problémů ve skupině,
- rozhodovat skupinově i individuálně,
- orientovat se na plnění úkolů i na vztahy v týmu,
- určovat cíle, rozdělovat úkoly,
- hospodařit s přidělenými zdroji a získávat nové zdroje,
- delegovat pravomoci,
- přispívat k rozvoji členů týmu a zvyšování výkonu a efektivitu práce apod.

O **vzniku** a **trvání** týmu rozhoduje řídicí subjekt. V týmu se doporučuje překračovat **počet 7 členů**, aby byla zajištěna možnost přímé interakce a spolupráce. Týmy složené z nezkušených pracovníků je třeba řídit více centralizovaně a autoritativně. Se stoupající osobní a pracovní vyzrálostí členů stoupá míra autonomie řízení týmu a příležitosti k decentralizaci řízení. **Vyzrálost členů týmu** je patrná v dostatečných interpersonálních a komunikačních dovednostech, odborné znalosti a kompetenci a dovednosti řešení problémů.

Tým se utváří a vyvíjí v několika stádiích. Ty lze rozdělit následovně dle nejčastěji využívané koncepce (Kolb, a další, 1991; Krohe, 2008; Zahrádková, 2005):

1. vznik a formování týmu – tzv. „**forming**“ (fáze, kdy převažuje obecný souhlas),
2. bouření, krize v týmu – tzv. „**storming**“ (fáze konfliktů),
3. stabilizace, normování – tzv. „**norming**“ (fáze odsouhlasení pravidel a rolí),
4. výkon a produktivita týmu – tzv. „**performing**“ (fáze s atmosférou spolupráce a soudržnosti, největší efektivita týmu),
5. uzavírání a ukončení aktivit – tzv. „**closing**“ (fáze, kdy dochází k zániku existence týmu).

Jednotlivé fáze mohou trvat různě dlouho, délce není připisován podstatný význam. Za důležitý je považován jejich sled, tj. že jednotlivé fáze nebudou přeskakovat a budou probíhat v popsaném pořadí. Za určitých okolností se může stát, že dojde **k regresivnímu vývoji**, ale opět pouze v popsaném pořadí a vždy jen do nejbližší nižší fáze.

4.1.1. Formování a vývoj týmu, týmové role

FORMOVÁNÍ TÝMU

Úkolem manažera v této fázi utváření týmu je vysvětlit **společné cíle, úkoly, objasnit role a očekávání a podpořit atmosféru důvěry a sounáležitosti**. Při výběru členů týmu manažer zohledňuje týmové role (viz interaktivní cvičení - [Rozlišení](#) rolí v týmu).

Při výběru členů týmu musí mít manažer na mysli, že není žádoucí velké zastoupení jednoho typu role ve skupině. Pro klasifikaci rolí v týmu si představíme osvědčenou koncepci Mereditha [Belbina](#) (Jarošová, a další, 2005; Krohe, 2008)), která rozlišuje 9 rolí – **vyhledavače zdrojů, týmové pracovníky, inovátory, koordinátory, dotahovače, specialisty, formovače, realizátory a vyhodnocovače**. Při výběru členů týmu by měly být zohledňovány tyto týmové role, které charakterizují spontánní chování a jednání členů skupiny.

Na základě této klasifikace při **přílišné kumulaci** daných **rolí** v týmu lze konstatovat (Zahrádková, 2005), například že:

- příliš mnoho formovačů způsobuje v týmu kumulaci konfrontací a boj o moc,
- velké množství realizátorů signalizuje možný nedostatek tvůrčího myšlení a iniciativy,
- příliš mnoho inovátorů v týmu zapříčiní velkou vynalézavost bez implementace řešení apod.

V kompetencích a snahách manažera je záměr optimalizovat složení a funkci týmu. Vzhledem k tomu je třeba, aby týmové role byly nakombinovány pestře. Každý člověk dokáže v týmu dobře zastávat minimálně dvě role. Pro zjištění vlastní inklinace k typu role v týmu předkládáme následující test, který můžete využít taktéž

při sestavování týmu a dát ho vyplnit potenciálními členům. Prostřednictvím testu zjistíte také, zda by se spolupracovníci k sobě navzájem hodili, zda ve stávajícím týmu nemáte příliš mnoho stejného zastoupení rolí či zda určitý tým nepostrádá některou z důležitých rolí.

Interaktivní cvičení č.9

ROZLIŠENÍ ROLE V TÝMU

Jakou roli v týmu zaujímáte (dle Belbinovy teorie rolí v týmu)?

Elektronické zpracování výsledku textu bude k dispozici na webu math.slu.cz (PROPOJIT)

Test je rozdělen do devíti oddílů. Bodové ohodnocení proveďte tak, že ke každému tvrzení v oddílu rozdělíte v každé 9 bodů mezi předložená tvrzení v tabulce⁵.

I. TVRZENÍ	BODY	ROLE
Rychle rozeznávám výhody nových příležitostí.	5	VZ
Dobře pracuji s různými typy lidí.	0	TP
Jednou z mých přirozených schopností je produkování nových nápadů.	4	IN
Když vycítím, že mohu vytvořit něco nového, umím pro to aktivovat a motivovat ostatní.	0	KO
Úkoly, do kterých se pustím, spolehlivě dokončím.	0	DO
Jedním z velkých pozitivních stránek jsou mé technické znalosti a dovednosti.	0	SP
Když jde o správnou věc, jdu přes připomínky k pravému jádru věci.	0	FO
Mám dobrý odhad pro to, zda jsou nápady a plány reálné a uskutečnitelné.	0	RE
K mým schopnostem patří hledání a navrhování vhodných alternativních řešení.	0	VY

⁵ Pozn. autora k interaktivnímu cvičení: uveden příklad rozdělení bodů např. 1-1-1-1-3-2-0-0-0 nebo 5-0-4-0-0-0-0-0-0 apod. Následovně se u každého typu role sečtou body a vyjde výsledek preferencí.

Typ role značen zkratkami – IN, KO, FO, VY, TP, RE, DO, SP – zkratky vysvětleny v tabulce na konci testu – viz tabulka č. 6 pod poslední tabulkou interaktivního cvičení. Značení zkratek ve sloupci ROLE je orientační pro vytvoření interaktivního konceptu.

II. TVRZENÍ	BODY	ROLE
Velmi rád a hodně mluvím a řeším problémy.		VZ
Reaguji velmi citlivě na atmosféru v pracovní skupině a proto je pro mne obtížné skupinu koordinovat.		TP
Nechám se příliš vtáhnout do vlastních nápadů a ztrácím přehled o tom, co se děje.		IN
Hodnotím a zohledňuji názory všech, které jsou přijatelné pro danou situaci, i když nebyly prvořadě diskutovány.		KO
Nevyjadřuji se k názorům, které mi přijdou nekompetentní a málo detailní.		DO
Nevyjadřuji se k záležitostem, které velmi dobře neznám.		SP
Jedná-li se o závažný problém, vystupuji autoritativně a důrazně.		FO
Je-li jednání špatně organizováno a strukturováno, necítím se dobře.		RE
Nezapojuji se nadšeně do jakékoli spolupráce s kolegy, protože věci vidím a posuzuji z objektivního hlediska.		VY

III. TVRZENÍ	BODY	ROLE
Mám schopnost rychle rozlišit a vystihnout nové příležitosti.		VZ
Pokud je to v zájmu většiny, jsem ochoten/ochotna se vždycky přiklonit se k dobrému návrhu řešení.		TP
Vždycky přispěju něčím originálním. Jsem považován/ za kreativní/ho.		IN
Daří se mi ovlivňovat lidi, aniž bych na ně vyvíjel/a tlak.		KO
Pro dosažení úspěchu činnosti se snažím vyhnout chybám a opomenutím.		DO
Kladu do popředí smysl pro profesionalitu v jednání.		SP
Snažím se, aby jednání, kterých se účastním, neodbočila od tématu a nebylo ztrátou drahocenného času.		FO
Snažím se o udržení organizovaného přístupu při řešení problémů a jsem spolehlivý/á.		RE
Přispívám svou schopností rozhodovat k učinění správných rozhodnutí.		VY

IV. TVRZENÍ	BODY	ROLE
Pro prosazení nových myšlenek a uvedení věcí do pohybu zahajuji diskusi.		VZ
Spolupracuji vždy s osobou, která projevila nejpozitivnější přístup.		TP
Chci nalézt vlastní řešení a pak jej předložit skupině.		IN
Když má skupina plnit složitý úkol, rozdělím role, tak abychom došli ke zdárnému výsledku.		KO
Svým smyslem pro naléhavost dosahuji toho, že je úkol plněn podle daného harmonogramu.		DO
O daném problému si velmi rád přečtu tolik, kolik je třeba.		SP
Když vidím, že skupina nepostupuje dopředu, ujímám se vedení.		FO
Prosazuji vše, co musí být uděláno bez ohledu na negativní tlaky okolí.		RE
Zachovávám klid a jsem schopen racionálně uvažovat.		VY

V. TVRZENÍ	BODY	ROLE
Pokud se nic neděje a nemohu ostatní přimět k akci, tak se nudím.		VZ
Když jsem s lidmi, kteří mají moc a se kterými je náročné jednání, vážám s vyjádřením svého názoru.		TP
Složitě záležitosti se mi někdy špatně vysvětlují druhým.		IN
Co nemohu udělat sám, žádám po ostatních.		KO
Pro svou snahu vše kontrolovat nejsem vždy druhými oblíben.		DO
Mívám pocit, že ztrácíme zbytečně čas, a že bych věci zvládl lépe než druzí.		SP
Pokud ostatní brání pokroku, odhodlám se rázně reagovat.		FO
Pokud nejsou jasně stanovené cíle, velmi obtížně se mi pracuje.		RE
Občas dostávám kritiku za to, že příliš věci analyzuji a rozebírám.		VY

VI. TVRZENÍ	BODY	ROLE
Mám velkou síť kontaktů mimo skupinu a své pracoviště. Rád komunikuji a navazuji spolupráci s dalšími subjekty/osobami.		VZ
Snažím se své kolegy více poznat a porozumět jim. Činím to tak, aby o tom neměli poněti.		TP
Otevírám cestu novým řešením, obcházím rigidní způsoby řešení.		IN
Mám-li se rozhodnout, zajímám se o všechny názory.		KO
Do svých aktivit vnáším perfekcionismus.		DO
Když se hovoří o něčem, co vím, velmi rád přispěji do diskuse.		SP
Nevadí mi zastávat svůj názor, i když není v souladu s názorem většiny. Porovnávám názory ostatních.		FO
Mám talent pro realizaci různých akcí a aktivit.		RE
Nalézám řadu protiargumentů k vyvrácení nesprávných tvrzení a názorů.		VY

VII. TVRZENÍ	BODY	ROLE
Vyhledávám nové lidi a nové názory.		VZ
Těší mne, když mohu podporovat dobré mezilidské vztahy		TP
Rozšiřuji si rozhled tím, že vyhledávám nové příležitosti a zážitky.		IN
Mám zájem na tom, aby se lidé sjednotili na prioritách a společných cílech. Dokáží je k tomu podporovat.		KO
Věnuji se úkolům s plným nasazením a energií.		DO
Velmi výhodně dokážu využít svou kvalifikaci a praxi.		SP
Dokáží velmi silně ovlivnit rozhodování druhých.		FO
Mám zálibu v nalézání praktických řešení.		RE
Zvažuji všechny varianty a analyzuji situaci.		VY

TABULKA PRO VYHODNOCENÍ – ROLE V TÝMU

ZKRATKA ROLE		SOUČET BODŮ V DANÉ KATEGORII
VZ	Vyhledavač zdrojů	
TP	Týmový pracovník	
IN	Inovátor	
KO	Koordinátor	
DO	Dotahovač	
SP	Specialista	
FO	Formovač	
RE	Realizátor	
VY	Vyhodnocovač	

Tabulka č.6

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Má preferovaná role v týmu

ROLE V TÝMU a jejich charakteristika

Každá z rolí je něčím výjimečná. Pojdme se podívat na to, jaké jsou její přínosy a jak se uplatní v týmové (spolu)práci. Zaměřte se na první dvě nejvyšší skóre v testu, která Vám vyšla. Tyto role zastáváte pravděpodobně nejlépe a máte pro ně největší dispozice. Přečtěte si, čím může být pro tým prospěšná a co vás vystihuje.

Vyhledavač zdrojů - VY

Je nadšený, extrovertní člověk s velmi dobrými komunikačními dovednostmi. Pro svou otevřenost je velmi dobře přijímán ostatními. Pohotově reaguje, vyhledává nové kontakty a příležitosti. Je zvědavý a zvědavý. Ve všem novém vidí příležitosti. Potřebuje stimulaci od ostatních členů týmu, aby nedocházelo k poklesu jeho aktivity a nadšení. Nedisponuje kreativitou ani velkým množstvím originálních nápadů, ale je schopen vžít se do ostatních a realizovat jejich myšlenky. Velmi obratně si počíná při zjišťování toho, co může udělat a na co mu a případně ostatním stačí síly.

V týmové práci je potřebný právě pro své schopnosti vidět ve všem příležitosti a využitelné zdroje. Jeho posláním je zajišťování a udržování kontaktů týmu s okolním světem. Je v týmu prospěšný pro své komunikační dovednosti, díky kterým navazuje kontakty s ostatními. Disponuje velkým množstvím užitečných informací a je stále ve střehu, aby mu podstatné záležitosti neunikly.

Týmový pracovník - TP

Je největší oporou týmu. K jeho vlastnostem patří mírnost, pružnost, přizpůsobivost, družnost, zájem o ostatní, vnímavost a diplomatické jednání. Dokáže velmi dobře naslouchat a pochopit ostatní a nejen proto bývá velmi oblíbeným členem týmu. V kritických situacích se může stát, že zaváhají a objeví se jejich nerozhodnost. Pomáhá udržovat v týmu dobré vztahy.

Jeho důležitým přínosem pro tým je zabraňování konfliktů a jejich eskalaci. Proklesť tak cestu k efektivnímu jednání a řešení problémů. Není obvyklé, že by aspiroval na roli manažera a ujímal se vedení. Svým jednáním nikoho neohrožuje, a pokud je v roli nadřízeného, bývá velmi oblíben a přijímán. Má na tým pracovníků stmelující vliv, zlepšují morálku a pod jeho vedením lidé velmi dobře spolupracují. Vytváří atmosféru pohody a snaží se, aby jeho vnímavost byla pro ostatní přínosem.

Inovátor - IN

Disponuje velkou měrou kreativity a nových nápadů. Je tvořivý a jejich myšlenky jsou vždy na počátku velkých vynálezů. Upřednostňuje vlastní postupy nad postupy ostatních a často pracuje odděleně od ostatních. Stává se, že při své práci využije i netradiční a dosud neodzkoušené postupy – experimentuje. Jeho myšlenky mohou být často radikální a nereálné. Většinou je introvertní a velmi citlivě reaguje na kritiku i pochvalu.

Je myslitelem, individualistou a důležitým autorem tvůrčích originálních návrhů. Pro tým je důležitý především pro svou kreativitu a vynalézavost. Přispívá na počátku všech aktivit svými nápady. Je tvůrcem nových výrobků, reklam, zakladatelem nové společnosti. Hodně inovátorů v jednom týmu může způsobit konfliktní atmosféru. Snaží se svými nápady vnucovat ostatním a to způsobí problémy.

Koordinátor - KO

Jeho dominantní schopností je dovednost směřovat ostatní ke společnému cíli. Je zralý, sebejistý, důvěřuje ostatním, má široký nadhled a je všeobecně uznávaný. Nebývá nejchytřejší z týmu, ale disponuje komunikačními dovednostmi a v ostatních rozezná jejich skrytý talent, který dokáže využít ve prospěch ostatních či celého týmu. Podporuje a sladuje zájmy celku a jednotlivců.

Osvědčuje se především v roli vedoucího týmu, jehož členové disponují odlišnými až protikladnými vlastnostmi a kompetencemi. Lépe vychází spíše s kolegy na stejné úrovni než při řízení mladších a méně zkušenějších členů týmu. Stává se spíše konzultantem a využívá kooperativní styly řešení situací. Snaží se o udržení klidné atmosféry a přispívá k pozitivnímu řešení konfliktů. V některých týmech se může dostávat do konfliktu s formovači.

Dotahovač - DO

Je pozorný k detailům a má smysl pro vedení úkolů do zdárného konce. Nepouští se do aktivit, které by nemohl dokončit. K jeho pozitivním vlastnostem dále patří zájem o preciznost, detailní pozornost a dokončení akce. Jeho motivace pramení především z vnitřní horlivosti. Bývá spíše introvertního ladění a navenek někdy může působit velmi roztěkaně. Při své práci vyhledává klidné pracovní prostředí bez velkého množství podnětů, které by rozptylovaly. Stává se, že je netolerantní k náhodným řešením a experimentům.

Při práci týmu je dotahovač nedocenitelný, zvláště v případech, kde je potřeba přesnost a termínované plnění úkolů. Je perfekcionista při své práci. Umí svou

naléhavostí prosadit urychlení plnění úkolů, tak aby časové harmonogramy byly dodrženy. Není zastáncem delegování a většinu úkolů se snaží řešit vlastními postupy a silami.

Specialista - SP

Tento člen pracovního týmu vyniká svým zapálením pro věc a detaily. Disponuje širokým repertoárem technických dovedností a speciálními znalostmi. Při své práci se snaží o nejvyšší možný stupeň profesionálního provedení zadaného úkolu či aktivit. Hájí své zkušenosti a znalosti a snaží se je stále rozšiřovat. Většinou mu záleží na vymezení vlastního pole působnosti a stává se, že postrádá zájem o ostatní. Mívá problém s komunikací. Je expertem především na vymezené oblasti svého zájmu.

Je úzce vyhraněným odborníkem, který v některých týmech hraje velmi podstatnou roli pro své znalosti a zkušenosti. Jako manažer však potřebuje velkou míru podpory a konzultování svých rozhodnutí pro získání sebedůvěry a zlepšení komunikačních dovedností.

Formovač - FO

Díky své aspirativní a extrovertní povaze je vnímán jako soutěživý jedinec. Snaží se často vyhrávat nad ostatními. Vysílá směrem k ostatním spoustu energie a dokáže vytvářet silný tlak. Ostatní svým jednáním „nutí“ k aktivitám. Postrádá mezilidské porozumění, je spíše tvrdohlavý, hádavý a asertivní. Při Na signály nespokojenosti reaguje velmi citlivě. Postaví-li se mu do cesty překážka, neztrácí čas a hledá jiné cesty k dosažení cíle či výhře.

Vzhledem k tomu, že dokáže „uvést lidi do pohybu“ a aktivovat je, může být dobrým manažerem. A to zvláště tam, kde činnost týmu stagnuje. Je autoritářsky založený a zaměřený na výkonnost a akceschopnost týmu. Nebojí se přijmout i nepopulární opatření. Umí dávat „tvar“ skupinové činnosti a diskusi. V týmu je potřebný zejména tam, kde je potřeba zefektivnění a akce.

Realizátor - RE

K jeho kladným vlastnostem patří smysl pro disciplínu, organizovanost, přísnost, systematickosti, tvrdé pracovní úsilí a praktičnost. Postrádá spontánnost ve svém jednání a vystupování. Dochází k tomu, že upřednostní své vlastní zájmy nad zájmy týmu či organizace.

V týmu je užitečný pro svou spolehlivost a schopnost uskutečňovat zadané úkoly. Udělá to, co se udělat musí. Vzhledem k tomu, že disponuje velkým množstvím organizačních dovedností, dosahuje často manažerských pozic.

Vyhodnocovač - VY

Oplývá svou schopností kritického myšlení. Na rozhodování však potřebuje více času, aby vše mohl dostatečně promyslet. Rozhoduje se podle zvážení všech faktů, které jsou mu k dispozici. Je seriózní, obezřetný vůči přílišnému nadšení. Zřídka se mýlí.

V týmu se uplatní tam, kde je nutné provádět analytické zhodnocení problémů, hodnocení a strategické myšlení. Mívá spíše nudnou a kritickou povahu. Díky svému analytickému a kritickému myšlení a rozhodování dosahují vysokých manažerských pozic, což může být pro někoho nečekaným překvapením. Je věcným analytikem.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

KRIZE A KONFLIKTY V TÝMU

Po fázi formování týmu, se tým se nevyhne vývojové fázi, která je provázána rozpory, konflikty, nesouhlasem členů s navrhovanými postupy a řešeními a konfrontacemi. Zdrojem těchto rozporů jsou například různá očekávání, odlišné názory a styl práce. Tuto fázi provází **vyjasňování rolí a pozic v týmu je a tvorba dílčích koalic, testování pravomocí a schopností vedoucího a formování vztahů**. Úkolem manažera není tyto střety a rozpory potlačovat či se je snažit eliminovat. Dobrý manažer se je musí snažit chápat jako normální součást každé spolupráce a dívat se na ně pozitivně jako na prostředek k nalezení nových pohledů a řešení. Při dobrém zvládnutí této fáze dochází k obohacení zkušeností a vzájemného poznání a k rozvoji týmu. Nastavují se fungující pravidla skupinové spolupráce.

NORMOVÁNÍ A TVORBA PRAVIDEL V TÝMU

Při zvládnutí fáze konfliktů a střetů v týmu dochází k **nastavení pravidel** úspěšné skupinové spolupráce všech členů. Tato pravidla usnadňují vzájemnou kooperaci a regulují nepřijatelné chování členů. Úkolem manažera v této fázi je **jasně definovat přípustné chování**, role a kompetence pracovníků a pomáhat členům při plnění úkolů. Skupinové normy zahrnují například dodržování závazků a povinností, ochotu pracovat v případě potřeby přesčas, přímé vyjádření nesouhlasu, vystříhání pomlouvání a netolerance a připravenost zohledňovat chyby ostatních a připouštět si chyby vlastní. Normy jsou důležité pro stabilizaci týmu a zamezení jeho destrukci.

VÝKON TÝMU

Tato fáze vývoje týmu je charakterizována nejefektivnějším fungování týmu. Spory jsou překonány, pravidla stanoveny, konflikty se využijí k následnému rozvoji týmu a dochází ke vzniku tzv. **synergického efektu**. Synergický efekt zachycuje nejvyšší schopnost výkonu týmu. Vychází z toho, že členové týmu mají určitý dovednostní a znalostní potenciál. Tento se pak zvyšuje v interakci s ostatními členy, protože se členové vzájemně od sebe učí. Spojením tohoto potenciálu členů týmu získá tým podstatně větší zdroje pro vyřešení pracovních úkolů oproti tomu, kdyby úkol řešil každý pracovník sám. **Většina týmové energie se soustředí na řešení pracovních úkolů a směřují ke společnému cíli**. Manažer by měl do fungování týmu zasahovat co nejméně ale nerezignovat na svou roli vedoucího úplně. Tým disponuje určitou mírou sebeřízení. Manažer musí pohotově reagovat na nesrovnalosti, které by tým mohly vrátit do fáze „bouření“ a uplatnit při jejich objevení direktivnější postup. Takto reaguje s ohledem na to, aby nedocházelo k personálním změnám, ponorkové nemoci, ztráty nadšení a úsilí o dosažení cílů či neochotě učit se novým věcem a rozvíjet se.

UKONČENÍ EXISTENCE TÝMU

Existence týmu z hlediska jejich účelovosti je časově omezená. Týmová spolupráce končí při dosažení cílů, nebo když zaniká původní účel vzniku týmu. Tato fáze je relativně bezproblémová. Manažer by se měl však vyvarovat nespravedlivého

hodnocení členů, neoslavení úspěchu, nekonečných oslav, absence či přílišného zdůrazňování slabých stránek a nedostatků. Členové týmu by se neměli rozcházet s pocitem neschopnosti ani pocitem neporazitelných jedinců. Vedoucí by měl v této závěrečné fázi **zhodnotit a rozebrat pozitiva i negativa a vyzdvihnout zkušenosti**, které si ostatní odnášejí do dalšího života.

Úkoly k řešení:

1. Jak byste stručně definovali pracovní tým, čím se vyznačuje?
2. Co patří k základním dovednostem manažera při vedení týmu?
3. Co se podílí na soudržnosti týmu?
4. Kolik členů má mít pracovní tým?
5. V jakých oblastech je patrná vyzrálost členů týmu?
6. Jaká jsou stádia vývoje týmu?
7. Vyjmenujte role, které pracovníci mohou v týmu zastávat?
8. Co je to synergický efekt a ve které fázi jej tým dosahuje?
9. Na co se soustředí manažer v období formování týmu?
10. Jaká jsou pozitiva zvládnutých konfliktů v týmu?
11. Co je charakteristické pro fázi normování týmu?
12. Čím je prospěšný týmový pracovník a jaké jednání jej vystihuje?

Úkol k zamyšlení:

1. Čím byste přispěli k fungování týmu?
2. Cítíte se na roli manažera? V jakém týmu?

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

4.1.2. Pracovní porada

Pracovní porady jsou jedním z důležitých nástrojů řízení. Hodně rozhodnutí je výsledkem právě pracovních porad. Manažer potřebuje určité spektrum dovedností pro vedení porad. Musí ovládat techniky aktivního naslouchání – především povzbuzování členů týmu a usměřování komunikace. Pro úspěšné zvládnutí porady je vhodné nepodcenit přípravu porady a mít jasné o směřování a rozsahu skupinové diskuse, která při poradě bude probíhat. Z porady je dobré učinit záznam a pamatovat na nutnost aplikace výstupů.

Pracovní porady jsou konány zejména z těchto **důvodů**:

- potřeba výměny informací
- dosažení vzájemného porozumění
- orientaci a směřování pracovních úkolů
- seznámení s novými technologiemi, aplikacemi, postupy
- řešení problémů
- učinění důležitého rozhodnutí (individuálního či skupinového) apod.

Manažeři se díky své nedostatečné kompetentnosti při organizování a realizaci porad mohou dopouštět mnohých chyb, které vedou k neefektivitě.

Neefektivní porady probíhají například při:

- stanovení nevhodného výběru účastníků porady či nevyjasnění jejich rolí,
- nejasnosti účelu porady,
- nezvládnutí dynamiky skupiny, ponechání dominance některým členům na úkor druhých,
- tolerancí k nepřípravenosti pracovníků,
- nestanovením pravidel porady a neomezením délky trvání porady,
- nevymezení následných kroků po poradě a nerozdělení jejich aplikace mezi členy týmu apod.

Chce-li manažer dosáhnout efektivního výsledku porady, měl by se zaměřit na výše zmíněné nedostatky a vycházet z nich při děláni přípravy na poradu.

Příprava porady

Pro efektivní poradu je třeba stanovit, za jakým **cílem** bude svolána. Cílem může být informování, řešení problému, společné zvládnutí potíží a koordinace činností nebo vytvoření podkladu pro důležité rozhodnutí. Výčet cílů není úplný, podáváme pouze pro inspiraci. Manažer by měl mít na paměti, že opakovanost porad má podíl na vyšší efektivitě práce.

Při přípravě porady je na manažerovi, nakolik se bude věnovat záležitostem z minulé porady a nakolik bude řešit aktuální problémy či plánovat aktivity do budoucna. Je třeba, aby si stanovil, v jakém pořadí bude záležitosti probírat a kolik času pro ně potřebuje. Zpravidla je doporučováno věnovat 2/3 porady aktuálním záležitostem a 1/3 rozdělit mezi záležitosti z minulé porady a diskusi k plánování aktivit do budoucna.

Pro poradu je třeba **předem** zajistit vhodnou atmosféru, kterou ovlivní místo setkání (vhodnost místnosti a jejího vybavení), technické vybavení a potřebné podklady (flipchart, vytisknuté dokumenty) a případné občerstvení.

Průběh porady a její efektivita

Při zahájení porady je dobré rozdělit role (zapisovač, měřič času, vedení diskuse apod.) a vymežit celkové trvání porady cca v rozmezí 45 – 90 minut. Časový limit může být v odůvodněných případech navýšen a v tomto případě je nutné myslet na stanovení přestávek pro občerstvení a oddych účastníků porady.

Rámec porady lze tedy stanovit takto:

- **začátek** – nastavení pravidel, časového limitu, stanovení účelu porady a rozdělení rolí

- **průběh** porady (rozdělení času mezi aktuální problémy, záležitosti z minula a náměty do budoucnosti)
- **zakončení** – zhodnocení výsledků porady a rozdělení úkolů, případné delegování pravomocí, stanovení termínů plnění, určení formy aplikace řešení či obsah rozhodnutí, které bude realizováno apod. Tyto výstupy by měly být všem srozumitelné. Je dobré o nich mít provedený záznam a případně jej zaslat všem zúčastněným.

Interaktivní cvičení č.10

EFEKTIVITA VEDENÍ PORADY A DISKUSE - SEBEREFLEXE

Elektronické zpracování výsledku textu bude k dispozici na webu math.slu.cz (PROPOJIT)

Představte si, že vedete poradu nebo řídíte diskusi. Označte následující tvrzení bodovým ohodnocením, podle toho, v jaké míře pro vás platí –

5 bodů (tvrzení mne vystihuje) --- 1 bod (tvrzení pro mne neplatí)

Oddíl 1

1. Snažím se v diskusi eliminovat prosazování jednoho člena na úkor druhého.
2. Mám zájem na tom, aby nedocházelo ke konfliktům a ostrým střetům názorů a zájmů mezi ostatními.
3. Zamezuji v rámci možností tomu, aby ostatní na sebe byli hrubí a vyzdvihovali své nedostatky a nezvládnuté provedení úkolů.
4. Umím parafrázovat sdělení ostatních tak, aby nedocházelo k osočování a vyhrocení situace.

Oddíl 2

1. Dokážu usměrnit diskusi v týmu, tak aby nikdo nedominoval a každý se cítil zapojen.
2. Umím ocenit účastníky diskuse a udržovat dobré vztahy.
3. Daří se mi vyzdvihovat pozitiva a vhodně přerámovat negativní záležitosti.
4. Povzbuzuji ostatní k tomu, aby se vyjadřovali a podíleli na řešení problému.

Oddíl 3

1. Pro diskusi a poradu si připravuji podklady.
2. Jasně si stanovuji cíle, účel a délku trvání činností.
3. Předem si promyslím, kdo a co může udělat, postupy k dosažení cíle a potřebný sled aktivit.
4. Stanovuji si kritéria, podle kterých povedu své rozhodování.

Oddíl 4

1. Na úvod diskuse či porady uvedu téma, program, časový rámeček a případná očekávání.
2. V průběhu diskuse povzbuzuji ostatní, připouštím střet různých názorů a daří se mi s nimi pozitivně nakládat.
3. Hledám různé alternativy řešení.
4. Shrnuji, zaznamenávám důležité a ověřuji, zda ostatní všemu rozumí.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Získaný počet bodů v testu – kliknutím zadejte svůj výsledek a přečtěte si komentář

Vyhodnocení – sečtěte celkový součet přidělených bodů

BODY V ROZMEZÍ

- 80 – 60 Disponujete dostatečným množstvím dovedností pro vedení porad a diskusí. Blíží-li se výsledek vašeho celkového skóre k 60 bodům, rozvíjejte dále své dovednosti komunikační i organizační.
- 60 – 40 Vaše dovednosti pro vedení porad a diskusí jsou průměrné. Pročtěte si ještě jednu kapitolu věnovanou poradám. Zaměřte se na své dovednosti v komunikaci – zejména na zlepšení povzbuzování ostatních (viz techniky aktivního naslouchání). Nezapomínejte je využívat nabyté znalosti v praxi a připravovat si porady. Docílíte tak efektivnějšího výsledku.
- 40 – 20 Máte velké nedostatky v oblasti diskutování a vedení porad. Pracujte na získání dovedností týkající se povzbuzování druhých, usměrňování komunikace, technikách aktivního naslouchání a řešení konfliktů, přípravě porad a jejich vedení. Zaměřte se na jejich rozvoj.

Úkoly k řešení:

1. Jaké mohou být [důvody](#) pro svolání porady?
2. Jak rozčleníme [rámeček](#) porady?
3. V čem spočívá [neefektivita](#) porady? Co je její příčinou?
4. Co je třeba udělat v rámci [přípravy](#) na poradu?

4.1.3. Manažer jako moderátor a facilitátor

Manažer motivuje lidi k tomu, aby se dali „do pohybu“ žádoucím směrem a vydali ze sebe očekávané výsledky. Při motivaci lidí využívá k vedení týmu různé role. Stává se nejen vůdcem, ale také moderátorem, facilitátorem, mediátorem, vyjednávačem apod. Manažer by měl umět flexibilně přecházet z jedné role do druhé a využívat je přiměřeně k situaci, ve které se nachází a kterou má aktuálně řešit. Klíčem k úspěchu vedení a efektivní práce v týmu je pěstování komunikačních dovedností (Mullins, 2005).

Kompetentní vedení skupiny, která směřuje k nalezení řešení určitého problému, předpokládá zvládnutí různorodých dovedností. Práce na sobě zahrnuje úsilí, vytrvalost a ochotu k sebereflexi. Zároveň však před manažera předkládá odměnu ve formě efektivnějšího průběhu skupinových setkání a posílení neformální autority. Při poradě nebo skupinové práci se projeví, v jaké míře manažer disponuje vůdcovskými předpoklady a zda dokáže skupinu usměrnit a motivovat po stránce úkolové a interpersonální.

Manažer v roli **moderátora** se soustředí na proces komunikace ve skupině. V této roli vystupuje například při skupinových řešeních problémů, poradách a jiných týmových aktivitách. Porady se v roli moderátora účastní proto, aby ji usnadnil po procesní stránce a umožnil účastníkům soustředění na obsahovou stránku problému. Zároveň se může manažer ocitnout v roli **facilitátora**, tedy osoby, která se snaží o usnadnění a podporu komunikace a porozumění mezi jednotlivci i ve skupině, hledání řešení problému, zorientování se v situaci a formulaci cílů a směřování k vytýčeným cílům apod.

Manažer v roli moderátora:

- nese odpovědnost za proces, jeho účinnost a případně férovost,
- navrhuje postup a program jednání, pravidla jednání,
- usnadňuje komunikaci a pochopení,
- vystupuje nezávisle, nestranně,
- nesoustřeďuje se na obsah řešené záležitosti,
- bdí nad tím, aby se všem účastníkům dostalo rovnoměrného rozdělení prostoru pro vyjádření a komunikaci s ostatními,
- pomáhá účastníkům k získání orientace v programu porady či aktivit,
- snaží se zvládat případné krizové situace,
- řídí diskusi mezi účastníky,
- za určitých podmínek může i navrhnout řešení, ale v žádném případě mu nenáleží v této roli právo věcně rozhodovat (to pak přechází do role vůdce),
- je-li členem skupiny a sám přispívá k řešení či diskusi, vždy by mělo být jasné, kdy je v roli účastníka a kdy v roli moderátora.

Dobry moderátor pomáhá hlavně ostatním, ne sobě. Snaží se o to, aby byl slyšet a vidět co nejméně a nenápadně se začleňuje do děje. Záleží mu na porozumění mezi účastníky diskuse či aktivit a na vytváření rovných podmínek pro všechny. Vzhledem ke složení účastníků a zvyklostem navrhuje přiměřená pravidla a bdí nad jejich dodržováním. V jeho kompetencích je správná formulace cílů, navrhování časového plánu a programu. Všechny účastníky provádí procesem jako „horský vůdce“, který

se snaží vyhnout nebezpečným místům a bezpečně dojít k cíli. Dokáže velmi citlivě vnímat, reagovat a pracovat se skupinovou dynamikou. Jeho koncentrace směřuje k způsobu vedení porady či aktivit a k tomu, aby výsledek porady byl reálně uskutečnitelný (Krohe, 2008).

Proces a fáze moderování

Moderování porady či jiných skupinových aktivit prochází několika fázemi. Začíná zahájením, kde se **uvolní atmosféra, stanoví pravidla, představí projednávané téma a formulují cíle**. Pokračuje **sběrem informací a nápadů**, při kterém lze využít metodu brainstormingu, otevřených otázek, vyhodnocování negativ a pozitiv dané záležitosti apod. Záleží na moderátorovi, kterou metodu adekvátně k řešené problematice či situaci zvolí. V další fázi se **volí témata**, kterým bude dále věnována pozornost, sdružují se a pojmenovávají kategorie, stanovují kritéria pro výběr a hledají priority. V následující fázi se využijí dosud nasbírané informace a nápady a **zpracují se** různými metodami – ve skupinkách, prací se scénářem a flipchartem, diskusí, formou prezentování apod. Před ukončením procesu se vypracují **akční plány**, na základě kterých proběhne implementace zvoleného řešení do praxe. Po té se porada či skupinová práce **zreflektuje a ukončí**.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

4.1.4. Techniky a metody k řešení problémů ve skupině

V kompetencích manažera je zvládnout, motivovat a vézt lidi takovým způsobem, aby se rozvíjeli, komunikovali, spolupracovali a dokázali společně řešit problémy. Ke skupinovému řešení problémů může využívat různé techniky a metody – brainstorming, SWOT analýzu, seskupování, myšlenkové mapy, řešení pomocí analýz a analogií apod.

Technik a metod, které napomáhají řešení problémů je nespočet, a každý autor je pojímá z jiného úhlu pohledu /např.: publikováno in (Krohe, 2008; Ros, a další, 2010; Whetten, et al., 2002)/. V této části publikace prezentujeme některé z technik využitelných pro řešení problému ve skupině. Tyto (výše zmíněné) může manažer, pro svou jednoduchost, flexibilně a účinně využít dle potřeby ve své praxi. Zapojení členů skupiny do řešení problému zvyšuje šanci na nalezení řešení. U členů skupiny společné vytváření řešení posiluje pocit sounáležitosti a má vliv na vnímání legitimitnosti řešení. Dále skupinová práce působí větší angažovanost při implementaci a realizaci zvoleného řešení.

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ NA PORADĚ

Skupinové či týmové řešení problému většinou překračuje rámec jedno porady a zpravidla nelze projít všemi stádii řešení v jednom časovém úseku. Je proto nutné, aby si vedoucí porady uvědomoval, v jaké fázi řešení problému se skupina nachází a nedošlo k vynechání některé důležité fáze. K tomuto může dojít taktéž pod časovým tlakem, kdy dojde nejčastěji k opomenutí či vynechání celkové analýzy situace či problému. Toto je pak charakterizováno nasměrováním úsilí na krátkodobé řešení na úkor celkového systematického řešení situace.

Uvedeme jako příklad koncepci skupinového řešení problému na poradách (Jarošová, a další, 2005 stránky s.223-224; Kolb, a další, 1991)), která zahrnuje tato 4 stádia:

1. **Analýza situace** – je výchozím krokem při řešení problémů. Analyzuje se celková situace, všechny dílčí zjevné i skryté problémy, které situaci charakterizují a ovlivňují. Následně se formulují priority, identifikují se podstatné záležitosti, nejdůležitější problém či otázka, kterou se tým začne zabývat. Hlavním cílem je podrobná orientace v problémové situaci.
2. **Analýza problému** – pracovní skupina stojí před úkolem pojmenovat a definovat faktory a proměnné, které určitý problém ovlivňují. V tomto stádiu shromažďují veškeré dostupné informace o podstatě problému a na tomto základě se pokusí zformulovat přehlednou formou strukturu řešení (formou myšlenkové mapy, grafu, obrazu apod.). Tato forma znázorní všechny příčinné vztahy a souvislosti a umožní eliminování nerelevantních informací a přesné vymezení otázek, na které je nutné získat odpověď.
3. **Analýza řešení** – následuje po definici problému a faktorů, které ovlivňují problém. V současném stádiu je kladen důraz na generování možných řešení a ověřování jejich adekvátnosti, správnosti a přijatelnosti.
4. **Analýza implementace** – v tomto stádiu se účastníci zaměřují na naplánování a uskutečnění naplánovaných kroků, které umožní zavedení zvoleného řešení do praxe.

Moderátor porady může navrhnout časový plán a harmonogram uskutečnitelných kroků, zvolit, kdo za dané kroky bude mít zodpovědnost a komu se bude zodpovídat. Na základě tohoto plánu pak ověřuje, zda se realizace zdařila. Konkrétní a následné kroky a úkoly a odpovědnost konkrétních účastníků by měly být srozumitelné všem. Každý z účastníků by měl vědět, **kdo, co, do kdy a jak má udělat**.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

SWOT analýza a její využití v manažerské praxi

SWOT analýza je jednou z nejužívanějších metod, která vede k definování a pojmenování aspektů problému. Jejím autorem je [Albert Humphrey](#), který ji publikoval v 60. a 70. letech. Základ této metody spočívá ve vymezení a ohodnocení 4 faktorů. Prostřednictvím této metody lze zhodnotit silné (angl. Strengths) a slabé (angl. Weaknesses) stránky situace či problému, příležitosti (angl. Opportunities) a hrozby (angl. Threats), spojené s určitým projektem, aktivitou, záměrem apod. Interakcí těchto faktorů lze získat nové informace, které jsou základnou pro další hodnocení a rozhodování.

SWOT analýzu může manažer využít při vyhodnocování efektivity fungování skupiny, nalézání a definování problémů, hledání možnosti růstu či rozvoje, při strategickém plánování pracovního týmu, firmy, organizace či společnosti apod.

***Příklad:** SWOT analýzu lze použít jako jednu z možných cest, kterou manažer začne proces plánování aktivit pracovního týmu. Díky této metodě může analyzovat situaci a dopátrat se dostatku informací k směřování a realizaci aktivit, které zvýší efektivitu a pracovní výkon týmu. Manažer v roli moderátora navrhne na pracovní poradě diskusní téma, požádá účastníky, aby se rozdělili do malých skupin, popř. je rozdělí. Každá skupina projedná plán aktivit a vyplní tabulku, která bude obsahovat následující body:*

Silná místa plánu/aktivit:	
Slabá místa plánu/aktivit:	
Existující příležitosti:	
Existující obavy a ohrožení:	

Tabulka č.7

Při hledání silných stránek klademe tyto dotazy:

„Jaké silné stránky v problému vidíme? Co nám pozitivního může projekt či aktivita přinést? V čem můžeme řešení problému ovlivnit? Kdo může do problému zasáhnout a pomoci s řešením? Které aktivity k řešení přispějí? Apod.“

Při hledání slabých stránek se ptáme:

„Kde jsou naše slabá místa a nedostatky? Co negativního nám daná situace či aktivita přináší? Co se nám nedaří ovlivnit? Co nemůžeme ovlivnit? Na koho se nemůžeme při řešení spolehnout? Co k řešení nepřispívá? Apod.“

K nalezení příležitostí napomůžou dotazy typu:

„Co můžeme daným řešením získat? V čem spatřujeme výhody a přínos řešení a jaké další cesty nám odhalí? Kterým směrem se můžeme dále rozvíjet? Přispěje dané řešení k pozitivnímu posunu? Otevírá se nám tímto směrem další cesta? V čem se ještě můžeme zlepšit a rozvíjet? Apod.“

K odhalení obav a ohrožení přispějí dotazy:

Jak bude situace vypadat, když problém nevyřešíme? Když se nám aktivity nepodaří uskutečnit? Co negativního může (ne)vyřešení situace/problému přinést? Jaké další sankce či nepříjemnosti mohou nastat? Co ztratíme, když danou příležitost nevyužijeme/ činnost neuděláme? Apod.“

Pro vývoj nových metod, postupů a rozvoj společnosti lze využít silné stránky a příležitosti. Pro odstranění nedostatků a vznik nových projektů či aktivit využijeme slabých stránek a příležitostí. Pro zamezení obav a eliminování ohrožení budeme vycházet ze silných stránek a hrozeb a k vývoji strategií pro omezení hrozeb, které mají negativní vliv, využijeme slabých stránek a hrozeb.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

MYŠLENKOVÁ MAPA

Mapování myšlenek (angl.. Mind Mapping) je strategií, která podporuje členy týmu či skupiny v zaznamenávání nápadů a asociací ve vizuální formě. Při využití této techniky [facilitátor](#) podporuje účastníky dialogu, aby si strukturovali svoje myšlenky. Pomáhá jim pochopit vztahy mezi různými pojmy a myšlenkami.

Příklad: *Techniku lze provádět tak, že facilitátor rozdělí členy týmu či skupiny do menších skupinek, každé skupince dá velký papír a fixy, sdělí jim téma a stanoví časový limit, do kdy mají spolupracovat na vytvoření myšlenkové mapy. Hlavní téma napíší doprostřed papíru. Důležité informace zvýrazní např. bublinami, šipkami nebo podtržením. Mohou používat různé barvy, které pomohou rozčlenit pojmy. Klíčová slova fungují jako spouštěče a uvolňují další myšlenky (asociace). Řetězce zachytí názorné spojení a tvoří vztahy mezi myšlenkami. Vizuální pomůcky usnadňují zapamatování. Na závěr mohou skupiny nad myšlenkovými mapami diskutovat.*

Myšlenkové mapy lze vytvářet taktéž jako vhodné impulzy při přípravě rétorického projevu, strukturaci myšlenek [prezentace](#) apod. Tutéž aktivitu – tvorbu myšlenkových map - lze provádět prostřednictvím elektronického programu [Mind mapping software](#). Jednoduše tak docílíte a vytváření myšlenkových map.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ ANALOGIÍ

Analogie jsou obrazná přirovnání a skutkové podstaty přenesené svou podobou z jiných oblastí pro nalezení řešení u daného problému. Tuto jednoduchou krátkou techniku předkládáme jako inspiraci pro hledání vhodných řešení problémů.

Příklad: *Jeden pracovník týmu podává slabý a neefektivní pracovní výkon. Analogicky sestavíme tabulku možných řešení:*

Oblast problému	Analogický problém	Nalezené řešení
Počítačová technika	Nefungující software v počítači...	Zavolat techniky, dojednat opravu, zaktualizovat novou verzi softwaru ...
Zoologie	Kůň kulhá na pravou nohu...	Dojednat návštěvu veterináře, ošetření, antibiotika proti zánětu ...
Management – pracovní činnost	Nízký pracovní výkon člena týmu...	Rozhovor s managerem, zjištění příčin, eliminace negativně ovlivňujících faktorů ...

Tabulka č.8

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

BRAINSTORMING

Brainstorming (tzv. „bouření mozků“) je metodou, která spočívá v nalezení a shromáždění velkého množství originálních nápadů. Brainstorming podporuje spontánní vyjadřování všech nápadů a podporuje vzájemnou inspiraci, rozvíjení a modifikaci nápadů ostatních. Evidují se všechny i opakované nápady.

Příklad: *Skupina lidí dostane zadání, ve formě otázky, jak vyřešit nějaký problém. (Například jak zvýšit povědomí o jejich existenci.) Členové skupiny navrhnou řešení, která je právě napadnou bez ohledu na to, jak reálná či nereálná řešení jsou. Brainstorming vede facilitátor, nápady se zapisují tak, aby je měli účastníci na očích. V průběhu brainstormingu se nápady ze strany facilitátora či členů týmu zásadně nehodnotí.*

Metoda je vhodná pro menší skupiny (např. cca 6 - 10 lidí), v co nejrozmanitějším složení, pokud možno se členy, kteří daný problém neznají či do něj nejsou přímo zataženi. Ti pak mohou přijít na originální řešení. Při brainstormingu je důležitá příjemná atmosféra, která podpoří rozvoj asociací a nápadů. Po určité době cca 15-20 minut dochází k prvním zpomalením nápadů. V této fázi je třeba myslet na to, že k ní dochází a nepřestat. Snažit se vydržet alespoň cca 30 - 60 minut a to vzhledem k tomu, že pozdní a poslední nápady bývají nejlepší a velmi cenné.

Doporučený **postup** při brainstormingu (Krohe, 2008):

1. definovat a zaznamenat stanovená pravidla
2. označit téma - např. „*Všechna možná řešení...*“
3. zaznamenat všechny nápady a nechat je před zraky ostatních na tabuli nebo papír vyvěsit
4. nechat prostor na uležení nápadů (oddělit intuitivní fázi od fáze následného posuzování)
5. požádat ostatní o opětovné doplnění nápadů
6. vyhodnotit nápady

Pravidla a zásady pro brainstorming – žádné negativní hodnocení názorů či nápadů, jde o objem – kvantitu nápadů, postupné vylepšování, ponechání bezbřehé volnosti a nechání času na uležení.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

SESKUPOVÁNÍ

Seskupování neboli „*clustering*“ je metodou, která má pomoci rozřadit, prodiskutovat, seskupit myšlenky a podpořit společné rozhodování. Při klastrování („*grupování*“) je třeba myslet na to, že skupiny by měly být relativně nezávislé a homogenní. Velmi důležité je výstižné, krátké pojmenování skupiny, kterému rozumí všichni zúčastnění. To vyžaduje vyjednávání o názvu, při němž by však nemělo dojít k přílišnému vyčerpání energie.

Příklad: *Skupinkám (po 2-3 členech) v pracovním týmu se zadá téma – uveďte 5 priorit vašeho karierního růstu. Po vypracování umístí své lístky na papír ve skupině a spolu s ostatními seskupují a každou skupinu pojmenují (například nazvou skupiny.: komunikace, znalost reklamy, cizí jazyky...). Dále předloží své nápady ostatním skupinkám a diskutují nad vzájemnými podobnostmi a možnostmi jejich rozvoje. V závěru se shodnou na 3 – 5-ti společných prioritách.*

Postup při seskupování

1. Přednesení tématu k diskusi či brainstormingu a vytvoření skupin účastníků. Každá skupina obdrží papírovou kartu a pět samolepících lístků pro každého účastníka.
2. Každý účastník má cca 5-7 minut na to, aby si zaznamenal na každý samolepící lístek myšlenku k přednesenému tématu.
3. Lístky se po uplynutí času umístí na papír a seskupí tak, aby podobné náměty byly pohromadě. Těm se pak přidělí společný název („*cluster*“).

4. Po té skupinky společně diskutují nad daným tématem a případně dále seskupují a hledají shodu.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Úkoly k řešení:

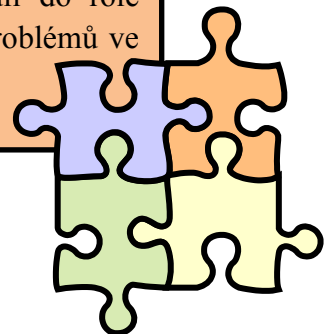
1. Na jaké zásady a postupy musí manažer myslet, když vystupuje v roli [moderátora](#)?
2. Jaký postup byste zvolili při řešení problému na [poradě](#) týmu?
3. Jak byste postupovali při řešení problému pomocí [brainstormingu](#)?
4. V čem spočívá metoda řešení problémů prostřednictvím [seskupování](#) (clustering)?
5. Jaké oblasti se vyhodnocují prostřednictvím [SWOT](#) analýzy?
6. K čemu je vhodná technika vytváření [myšlenkových](#) map?
7. Jaký postup se používá při řešení problému [analogií](#)?

Další použitá a doporučená studijní literatura:

Čakrt, M.: Konflikty v řízení a řízení konfliktu. (2000).
Horáková, I.a kol.: Strategie firemní komunikace. (2000)
Plamínek, J.: Synergický management. (2000)

Shrnutí:

Kapitola zprostředkovala exkurz do týmové práce manažera. Student získal informace o formování a vývoji týmu, včetně rolí jednotlivých pracovníků a jejich vhodném nakombinování. Sám si mohl otestovat, ke kterým týmovým rolím má bližší vztah. Kapitola poskytla informace o vedení pracovní porady. V této souvislosti dostal student příležitost sebereflektovat míru svých dovedností v oblasti vedení týmových diskusí a porad. V kapitole jsme nahlédli do role manažera jako moderátora a facilitátora a do technik a metod řešení problémů ve skupině, s jejichž postupy se student mohl blíže seznámit.



4.2. Vedení a rozvoj pracovníků

Klíčová slova: motivace, persuaze, styly vedení, direktivní styl, podporující styl, koučing, koučování, delegování, zpětná vazba, participace, argumentace

Zaměření a cíl kapitoly: Kapitola vedení a rozvoj pracovníků je zaměřena na využití komunikačních dovedností manažera při vedení pracovníků. Předkládáme zdroj informací a poznatků týkající se motivace pracovníků, stylů řízení a situačního vedení, ovlivňování a přesvědčování, koučování, delegování, poskytování a přijímání zpětné vazby využitelné pro manažerskou praxi. Po prostudování kapitoly a splnění interaktivních cvičení se student bude orientovat ve stylech vedení pracovníků a možnostem jejich optimální volby vzhledem k úrovni rozvoje pracovníků, formách ovlivňování a přesvědčování druhých, získá představu o úrovni své schopnosti delegovat, bude znát zásady efektivního koučování, delegování a poskytování zpětné vazby.

4.2.1 Motivace pracovníků

Existuje velké množství motivačních teorií, počínaje nejznámější **Maslowovou pyramidou** potřeb až po různé teorie zahrnující motivační faktory z oblastí zájmů, potřeb, hodnot či návyků. Důvodem vzniku rozsáhlého počtu motivačních teorií je fakt, že lidé jsou složití a individuální a žádná teorie nemůže nabídnout univerzální vysvětlení více viz (Atkinson, 2003; Nakonečný, 1995; Nakonečný, 1997). Motivační teorie manažerům slouží jako zásobník poznatků, z něhož lze čerpat doporučení a inspiraci pro praxi.

MOTIVACE

Definice - pojem motivace pochází z latinského slova „moveo“, což vyjadřuje **hybnou sílu chování a jednání**. Motivací rozumíme soubor činitelů, které představují **vnitřní hnací síly činnosti člověka, vysvětlují, proč se člověk chová tak, jak se chová** a popisuje, na jakém základě se **usměrňuje lidské jednání a prožívání**.

Manažer uvádí lidi do pohybu. Aby tohoto docílil, je potřeba vyvolat u pracovníků **pozitivní vnitřní napětí** (Khellerová, 2006). Manažer tedy vychází z hodnot a potřeb pracovníka a motivačně na něj působí. Požadovaného výkonu dosáhne využitím svých osobních dispozic a kompetencí za přispění potřebných pracovních podmínek. Souhra těchto podmínek je pro pracovní výkon nezbytná.

V mnoha organizacích je motivace a její využití v praxi podceňována a vedoucí pracovníci mají nedostatek informací o této problematice a při své práci využívají neúčinné motivační metody. **Proces motivování** pracovníků v dnešní době má své **nezastupitelné místo** a manažer by neměl tuto skutečnost opomíjet. Manažer musí u pracovníků vyvolat vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat pro plnění zadaných úkolů a dosažení stanovených cílů (Ros, a další, 2010).

Khellerová (2006 stránky 116-126), uvádí přehled **faktorů**, které na motivaci pracovníků působí nejvíce. Začlenila mezi ně stanovení reálných a splnitelných **cílů**, atraktivní **náplň práce**, **participaci** na rozhodování týmu, pravomoc a odpovědnost

svěřenou **delegováním**, poskytování **zpětné vazby** formou kontroly, ocenění a konstruktivní kritikou, **styl vedení** manažera, dostatek **informací**, které zajistí jistotu a přehled, **sociální výhody**, **kariéru** a osobní rozvoj, **vztahy** na pracovišti, **image** firmy a podniková kultura, **mzdu**, oceňování a systém odměn za práci a taktéž **jistotu** pracovního místa.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

4.2.2 Ovlivňování a přesvědčování pracovníků

Pavlica (2010) chápe efektivní ovlivňování pracovníků a přesvědčivé vystupování (persuaze) jako umění flexibilního používání „tvrdých“ a „měkkých“ postupů v kombinaci se sebeprosazením, kooperací, hledáním skupinového konsenzu, vyvažováním důrazem na racionalitu s orientací na emoce a prožívání. Při ovlivňování a přesvědčování je důležitý **způsob, kterým sdělení strukturujeme**. Adler a Elmhorstová (2002) in (Pavlica, a další, 2010 stránky 93-97) uvádí 4 modely strukturování sdělení:

- **Problém – řešení** – posluchače nejprve přesvědčíme o existenci určitého problému a o tom, že něco není v pořádku. Následně navrheme, jak situaci řešit.
- **Komparativní výhody** – v rámci tohoto modelu přibližujeme a srovnáváme různé alternativy, abychom ostatní přesvědčili, že náš návrh je nejlepší.
- **Vyhovění kritériím** – prezentaci návrhu podáme tak, že jej definujeme jako přístup, který uspokojí všechny podstatné záležitosti.
- **Motivační sekvence** – vychází z modelu problém – řešení a rozčlení se na aspekty upoutání pozornosti, zdůraznění potřeby nalezení řešení vysvětleného problému, prezentování uspokojivého řešení, živou ilustrací navrhovaného řešení a jeho přínosu a výzvou ke konkrétnímu jednání.

Efektivní manažer by měl ovládat různé přesvědčovací techniky a využívat je adekvátně s určitou mírou tlaku a síly. Různé taktiky a styly ovlivňování a přesvědčování by měl manažer používat **citlivě, pružně, s ohledem na potřebu udržování pozitivních vztahů**. Měl by pečovat o rozvoj své pověsti experta, věnovat pozornost všem pro práci důležitým vztahům a vytvořit si síť kontaktů na vlivné lidi.

K přesvědčování může manažer využívat tyto možné **styly ovlivňování a přesvědčování** (Pavlica, a další, 2010 stránky 97-108):

Věcná argumentace – spočívá ve vyvíjení intelektuálního (ná)tlaku na druhé lidi. Tento styl přesvědčování se dá rozvíjet analýzou celkové situace a stanovováním odpovídajících cílů, pochopením poznávacích a informačních potřeb a očekávání posluchačů, kritickou analýzou a doplňováním poznatků v oblasti pracovního působení.

Společná vize – neklade důraz na logiku a racionalitu, ale snaží se ostatní směřovat důrazem na emoce spojené s vírou ve společný úspěch. K rozvoji tohoto stylu přesvědčování napomůže vystupování s prezentací a obhajobou určité organizační změny, práce s konotacemi a emocionální stránkou jazykových výrazů, rozvoj fantazie a imaginace, znázorněním a vyjádřením určité reality různými způsoby, nejlépe obrazem.

Odměna a trest – manažer působí na ostatní prostřednictvím požadavků, pobídek a sankcí. Rozvoj tohoto stylu přesvědčování lze založit na posilování své sebedůvěry a sebeovládání, vytvářením inventáře oprávněných nároků a požadavků, rozhovory zaměřenými na pochopení přání a obav druhých a nácvikem projevu, kterým zamezíme existenci dalšího nežádoucího stavu či chování.

Participace a důvěra – manažer přetahuje na svoji stranu ostatní prostřednictvím jejich zapojení do řešení dané otázky či problému. Tento styl přesvědčování rozvineme díky nácviku aktivního naslouchání, procvičováním navazování pozitivních vztahů, vytvářením atmosféry vzájemné důvěry a tolerance, nácvikem výměny názorů a přijetí společného stanoviska.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

4.2.3 Styly vedení pracovníků

Efektivní vedení pracovníků je ovlivněno mnoha faktory. Khellerová (2006) uvádí, že nejlepší je takové vedení, kdy se manažerovi podaří **přimět pracovníky, aby dělali věci rádi**. Při tom musí manažer zapojit svůj do vedení lidí svůj takt, diplomacii a kouzlo osobnosti. Přiklání se k neexistenci jednoznačně vyhovujícího stylu či návodu na vedení, který by si manažer měl osvojit.

Klasická typologie podle [Kurta Lewina](#) rozděluje styly vedení lidí na autokratický, demokratický a liberální. Khellerová (2006) ji upravila na typologii stylů autokratického, konzultativního, participativního a liberálního.

Autokratický styl vedení je takový, kdy manažer dosahuje vysoké kvantitativní produkce na úkor kvality a malé iniciativy pracovníků. Manažer postupuje tak, že striktně zadává úkoly a kontroluje plnění. Svou pozici si jistí tím, že neposkytuje ostatním informace. Pracovníci pak vydávají výkon a výsledky pouze pod vlivem kontroly. Klesá-li kontrola, pak přímoúměrně k tomu klesá výkon pracovníků. Ve skupině vedené tímto stylem se objevuje nespokojenost členů s vedením, ale také oblíbenost u těch, kteří jsou nejistí a samostatně se bojí rozhodovat. Pozitivem může být také ušetření času tím, že manažer svá rozhodnutí nekonzultuje. Při využití tohoto stylu vedení se stává, že se skupina rozčlení na podskupiny, kterých se ujmou neformální vůdci.

Konzultativní styl vedení je založený na akceptování znalostí vedených pracovníků. Po zvážení připomínek a názorů pracovníků manažer teprve rozhoduje. Tento postup vede k odbourání tlaku a uvolnění atmosféry. Negativně může tento styl

působit na určité pracovníky, pokud vedoucí dá pouze na názory a připomínky vybraných členů týmu a ostatní nezohledňuje.

Participativní styl vedení vychází z takového jednání manažera, které umožňuje všem pracovníkům podílet se na rozhodování a zapojit se do řešení problémů a skupinové diskuse. Manažer vychází ze své neformální autority, členy týmu informuje a své názory zdůvodňuje, připustí kritiku svého postupu a snaží se získat souhlas se zavedením změn. Nepoužívá běžně příkazů, sankcí či kontroly. Dosahované výsledky jsou velmi kvalitní a mnohdy inovativní. Mezi členy týmu jsou budovány dobré mezilidské vztahy a spokojenost, což má za důsledek větší stabilitu pracovního týmu a menší fluktuaci členů týmu.

Liberální styl vedení je postaven na volnosti pracovníků a neovlivňování chodu pracovní skupiny. Nejsou jasně definovány cíle, úkoly, nefunguje kontrola ani zpětná vazba. Panuje bezvládní, konflikty nikdo neřeší, pracovní tým vykazuje nízkou produktivitu a nespokojenost. Tento styl vedení nachází uplatnění tam, kde je potřeba, aby si pracovníci sami našli svůj styl a cíl práce a není třeba je kontrolovat – například na výzkumných či akademických pracovištích.

SITUAČNÍ VEDENÍ

Model **situačního vedení** (Kenneth Blanchard et.al, 1993, podle Dubrin, 2007, in (Pavlica, a další, 2010)) charakterizuje efektivní vedení jako volbu takového stylu, který odpovídá úrovni zvládnutí určitého úkolu konkrétním pracovníkem. Vychází z kompetencí pracovníků (znalostí, schopností a dovedností) a jejich ochotě k pracovní činnosti a danému úkolu. Staví na flexibilitě manažera v používání různých stylů vedení v závislosti na zhodnocení situace a úrovni rozvoje pracovníků ve vztahu k určitému úkolu.

Efektivní vedení vychází z vhodné kombinace a *direktivního* a *podporujícího* stylu vedení a jejich adekvátní aplikace na dosažené vývojové úrovni jednotlivých pracovníků (dle míry kompetencí a odhodlání k pracovnímu úsilí – např.: samostatně výkonný pracovník bude mnohem méně řízen direktivním stylem oproti začátečníkovi).

Direktivní styl vedení je zaměřen na způsob plnění pracovního úkolu. Je založen na poskytování instrukcí a zpětné vazby. Je jedním z prostředků rozvíjení kompetencí pracovníků.

Podporující styl vedení je zaměřen na rozvíjení vlastní iniciativy pracovníků a působení na jejich postoje k práci. Vychází z aktivního naslouchání, povzbuzování, oceňování, zapojování do řešení problémů apod.

Další kombinaci podporujícího a direktivního stylu je založeno taktéž *koučování* a *delegování*. Využití a aplikace těchto stylů záleží na potřebě míry direktivity a míry podpory při vedení konkrétních pracovníků a na samostatnosti a vyzrálosti pracovníků.

4.2.4 Koučování

Koučování je termín převzatý ze sportu (angl.Coaching) a z toho vychází taktéž mylné zaměňování kouče s trenérem. Rozdíl spočívá v tom, že trenér dává sportovci instrukce a kouč apeluje na vnitřní svědomí a vědomí pracovníka. Podstata koučování v manažerské praxi vychází z pochopení věci, ne z vykonávání příkazů a z myšlenky, že každý dělá nejradyji a lépe to, na co přijde sám. Manažer si při koučování je vědom toho, že jeho způsob dosahování výsledků nemusí být vždy tím nejefektivnějším a nejlepším a pracovník si lépe zapamatuje to, co si sám prakticky vyzkoušel, než co mu někdo poradil (Whitmore, 2004; Ros, a další, 2010)

Koučování se nejvíce uplatní při [participativním](#) stylu vedení (Khellerová, 2006) Pokud si manažer tento styl osvojí, udělal to podstatné pro to, aby se stal koučem. Koučování souvisí s [delegováním](#), se samostatností a rozvojem potenciálu pracovníků. Jedná-li manažer s pracovníky jako s myslícími bytostmi, které jsou schopny dalšího rozvoje, pak se budou takto i chovat. Většina lidí staví spokojenost v zaměstnání na jedno z předních míst ve svém hodnotovém žebříčku. Staví-li manažer na této vnitřní motivaci pracovníků, pak může začít s koučováním. Manažerovi při koučování nejde jen o splnění konkrétního úkolu ale souběžně s tím usiluje o zvýšení aktivity a odborného zdokonalování pracovníka.

Postup efektivního koučování (Khellerová, 2006) vychází z těchto zásad:

- manažer se s pracovníkem dohodne na konkrétním cíli,
- manažer poskytne pracovníkovi co nejvíce potřebných informací,
- pracovníkovi je ponechán prostor a naprostá volnost při hledání optimálního postupu,
- pracovníkovi je poskytnuta důvěra a pravomoc k plnění úkolu,
- pokud manažer sleduje, že se pracovník vydává špatným směrem, nekritizuje a nezasahuje do plnění úkolu, i tato cesta může být v důsledku správná,
- pokud se tento zvolený postup manažerovi nezdá jako vhodný, probere s koučovaným tyto záležitosti v rozhovoru a objasní si důvody postupu a sledování záměru.

Kouč potřebuje ke své práci penzum komunikačních dovedností, zahrnující především vhodné kladení otázek. Neoznamuje: „*Ty jsi udělal chybu, to mělo být tak či onak...*“ Při rozhovoru s koučovaným nejde prvotně o to, aby manažer získal informace, ale aby se koučovaný zamyslel nad tím, proč se postup a řešení daného úkolu nedaří a co se dalo provést jinak či lépe. Kouč se snaží přimět koučovaného k odpovědím, které ho povedou k zamyšlení a k případné změně rozhodnutí či postupu. Používá otázky: „*Co tě vede k tomuto názoru?*“, „*Co uděláš jako první?*“, „*Co tímto sleduješ, když to uděláš?*“, „*Co se bude dít, když ...?*“

Nejlepší je, když pracovník netuší, že je v roli koučovaného. Koučování má probíhat **přírozenou neformální cestou**. Pak je jeho účinek ještě vyšší a viditelnější nejen ve výsledcích práce, ale také v pozitivních vztazích mezi koučem a členy týmu a mezi členy týmu navzájem (Náhlovský, a další, 2006).

Pozitiva koučování jsou patrná v **nárůstu vnitřní motivace pracovníků**, jejich zdokonalování a samostatnosti, objevování nových a netradičních postupů práce, podporou vztahů a důvěry na pracovišti a posílením spokojenosti pracovníků. Negativa koučování jsou patrné zejména v časové náročnosti. Při dlouhodobém trvání počátečního tempa se u koučovaných může projevit beznaděj a nespokojenost s tím, že již nevidí výsledky. Pokud pokračují rozhovory s koučem, dojde k prolomení tohoto stádia, pracovníci naleznou nové nápady a návrhy řešení, vytvoří silný efektivní tým, který může dosahovat až překvapivých výsledků a posílí sebedůvěru koučovaných a jejich spokojenost z vykonané práce.

Pro nárůst vnitřní motivace je důležité především myšlení, které je základem všech pocitů a činů. K tomuto účelu mohou studenti shlédnout dokumentární film „Tajemství zákona přitažlivosti“⁶.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

4.2.5 Delegování

Delegování je procesem předání pravomoci a odpovědnosti za plnění určitého úkolu přímému podřízenému. Delegování je jedním z nástrojů rozvíjení kompetencí pracovníků a zvyšuje jejich participaci na pracovní činnosti a zodpovědnosti za výsledek. Je prostředkem k učení, rozšiřování znalostí a dovedností podřízených pracovníků (Hunsaker, 2001, in: (Pavlica, a další, 2010)). Delegování je nástrojem pro zvládání stresu a tlaku z termínovaných úkolů. Zvyšuje pocit autonomie

⁶ Tajemství zákona přitažlivosti – The Secret – 2006 – dokument Austrálie a USA, délka 90 min., režie Drew Heriot; odkaz <http://www.fdb.cz/film/tajemstvi-the-secret/49548>

pracovníků, což je jedním z důležitých motivačních faktorů při pracovní činnosti (Rock, 2008, in: (Pavlica, a další, 2010)).

Pozitiva delegování:

- napomáhá lepším pracovním výsledkům,
- podporuje kvalitu rozhodování a pocit spoluodpovědnosti,
- je projevem důvěry manažera vůči podřízenému a zlepšuje vzájemné vztahy,
- zvyšuje zájem o práci a loajalitu vůči pracovnímu týmu či organizaci.

Postup efektivního delegování manažerem (Robbins, 1989, Jarošová et al., 2005, Whetten-Cameron, 2002 in: (Pavlica, a další, 2010)) vychází z těchto zásad:

- manažer objasní pracovníkovi zadávaný úkol a očekávaný žádoucí výsledek,
- jasně vymezí míru předávané pravomoci a očekávané iniciativy,
- vytvoří rovnováhu mezi mírou delegované odpovědnosti a předávané pravomoci,
- sdělí všem účastníkům co, komu a v jaké míře bylo delegováno,
- stanoví si způsob průběžné kontroly prostřednictvím zpětné vazby,
- zabráni a eliminuje možnosti zpětného delegování předané odpovědnosti za plnění úkolu a posílí samostatnost pracovníků v řešení problému,
- snaží se delegovat úkoly pracovníkům v závislosti na jejich pracovních kompetencích a zralosti. Zohlední jejich rozvojové potřeby a úkol zadává se záměrem na jejich možný další rozvoj.

Delegování je mnohostranně užitečný nástroj, k jehož zacházení je třeba značné obratnosti a správného postupu, pro dosažení pozitivního účinku a výsledků.

Interaktivní cvičení č.11

DELEGOVÁNÍ - PROBLÉMY S DELEGOVÁNÍM

Elektronické zpracování výsledku textu bude k dispozici na webu math.slu.cz (PROPOJIT)

Označte, jakou měrou Vás tato tvrzení vystihují –

5 (vystihují nejvíce) 1 (nevystihují)

1. Snažím se mít dostatečnou kontrolu při plnění úkolu i nad jeho konečným výsledkem.
2. Svým podřízeným nepředávám velké množství činností, které dokáži udělat sám/a.
3. Výcvik podřízených zabere hodně času, který tomu nebudu věnovat.
4. Ostatní mají dost svých vlastních úkolů a starostí a já jim další nebudu přidávat.

5. Když budou všichni ostatní vykonávat činnosti, které mám dělat já, ocitnu se na vedlejší koleji.
 6. Příkladá mi, že většinu pracovních úkolů jsem schopna udělat lépe a rychleji než druzí.
 7. Většina mých kolegů nemá dostatečné dovednosti a znalosti pro činnosti, které bych na ně mohl/a delegovat.
 8. Jsem zodpovědná/ý za výsledek. Když udělají ostatní chybu, budu to muset stejně řešit já, tak si to raději udělám sám/sama.
 9. Když velké množství pracovních úkolů deleguji na ostatní, zbyde mi spousta volného času, a co budu pak dělat já...
 10. Když delegované úkoly nestihnou ostatní splnit v časovém limitu, budu s tím mít jen problémy.
 11. Při představě, že budu muset druhé učit to, co již tak dobře a rychle umím, je to pro mne velká ztráta času.
-

12. Nedokážu zabránit tomu, aby mi nevraceli zpět úkoly, které jsem již jednou delegoval/a.
13. Nedaří se mi přidělit potřebnou míru pravomocí oproti odpovědnosti za předané úkoly.
14. Neumím přesně specifikovat, co od druhých očekávám.
15. Nejasně definuji, jakou míru pravomocí předávám a co má přesně být provedeno.
16. Zapomínám na stanovování průběžných lhůt pro kontrolu plnění úkolu.
17. Nedávám možnost spolupodílení na určení termínu plnění daného úkolu.
18. Nepřesně stanovuji míru mé podpory (informací, zdrojů, zkušeností/ při delegování).
19. Neinformuji vždy všechny pracovníky, kterých se to týká, o tom, co a komu bylo delegováno.
20. Když zadávám úkol, stane se, že jej nepřesně a nesrozumitelně vysvětlím.
21. Při delegování se mi stává, že nedostanu zpět žádoucí výsledek.
22. Nevýžaduji odpovědnost za výsledek, ale pracovníkům kontroluji postupy a metody práce.

Vyhodnocení testu – delegování

Čím více položek jste označili čísly 5 a 4 tím je méně pravděpodobné, že delegujete správně a v dostatečné míře. Čím menší čísla jste daným tvrzením přiřadili, tím lépe si při delegování vedete. Výsledky cvičení jsou orientační. Slouží k vaší vlastní reflexi a jako podnět k uvědomění si vašich vlastních zábran při delegování. Projděte si hlavně otázky, kde jste přiřadili bodové ohodnocení 5 a 4 a zamyslete se nad tím, co v této oblasti můžete zlepšit. Zamyslete se, zda máte chuť učinit nějaké kroky, které vaše deficity při delegování zmírní nebo odstraní.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Úkol k zamyšlení:

Zamyslete se nad tím, co byste mohli udělat proto, aby se vaše delegování zkvalitnilo a dostávali jste tak očekávané výsledky.

4.2.6 Zpětná vazba

Poskytování zpětné vazby je takový styl komunikace, který druhému **poskytuje informace o aspektech jeho chování a s tím souvisejících důsledcích**. Při efektivním poskytování zpětné vazby by měl manažer vycházet z těchto **zásad** (Kolb, a další, 1991; Pavlica, a další, 2010):

- informace sdělovat popisným způsobem, ne hodnotícím stylem,
- vyjádřit se spíše konkrétně než zobecňujícím tvrzením,
- negativní sdělení zaměřit na chování či další skutečnosti, které pracovník může ovlivnit,
- zpětnou vazbu správně načasovat, sdělovat ji včas, nečekat na závěrečná komplexní hodnocení,
- snažit se o vyváženost poměru negativ a pozitiv ve zpětné vazby (např. 2 ocenění a dva náměty pro další rozvoj),
- cesty ke zlepšení navrhnout, nikoli přesně předepisovat.

Doporučený **postup při poskytování zpětné vazby** (Pavlica, a další, 2010):

- manažer jasně vyjádří, čeho se zpětná vazba týká (chování, výsledků apod.),
- sdělí, jak toto hodnotí a jaké jsou aktuální a budoucí důsledky těchto jevů,
- vyjádří, jaké změny v pracovním chování navrhuje či požaduje.

Vyjádření negativní zpětné vazby může zabránit opakování nežádoucího chování a zajistit nápravu nedostatků. Přehnané či nedostatečné používání zpětné vazby může působit negativně. Řada manažerů při své práci **podceňuje** využití tohoto komunikačního nástroje. Má však velký význam pro **motivaci** a rozvoj pracovníků.

Prostor pro vlastní poznámky a komentář:

Úkoly k řešení:

1. Co patří k důležitým motivačním **faktorům** pracovníků?
2. Jaké **styly** vedení pracovníků znáte?
3. Na čem je založeno **situační** vedení?
4. Jak můžete efektivně **ovlivňovat** a přesvědčovat ostatní?
5. Jak byste postupovali při **koučování** druhých?
6. Jaký styl **vedení** je nejbližší metodě koučování?
7. Co je to **delegování**?
8. Jaká jsou **pozitiva** delegování?
9. Jaký **postup** byste zvolili pro efektivní sdělování zpětné vazby?

Další použitá a doporučená studijní literatura:

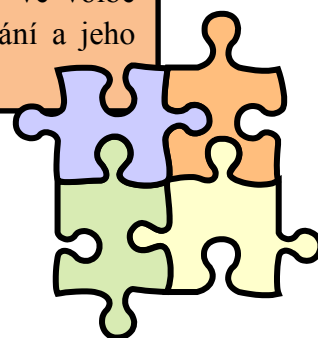
Hartl, P.: Hartlová, H.: Psychologický slovník. (2000)

Birch, P.: Koučování. (2005)

Nakonečný, M.: Motivace lidského chování. (1997)

Shrnutí:

Kapitola zaměřená na vedení a rozvoj pracovníků obsáhla informace potřebné pro rozvoj manažera a jeho schopnost motivovat a ovlivňovat pracovníky. Student se seznámil s teoretickými poznatky z oblasti motivace, ovlivňování a vedení pracovníků a o možnostech jejich rozvoje prostřednictvím koučování a delegování. Poznal význam a přínos těchto metod práce a účinného poskytování a přijímání zpětné vazby. Student získal příležitost pochopit význam adaptability ve volbě stylu vedení. Kapitola obsáhla možnost sebereflexe v oblasti delegování a jeho přínos pro manažerskou praxi.



5. Přehledy cvičení, tabulek, obrázků

5.2. Seznam interaktivních cvičení

Interaktivní cvičení č.1 Styly naslouchání.....	7
Interaktivní cvičení č.2 Rozeznávání asertivního jednání	17
Interaktivní cvičení č.3 Bariéry v komunikaci – typy osobností	25
Interaktivní cvičení č.4 Testování osobních stereotypů.....	43
Interaktivní cvičení č.5 Test sebepoznání – vnímání.....	45
Interaktivní cvičení č.6 Herrmannova typologie osobnosti	50
Interaktivní cvičení č.7 Interpersonální styly řešení konfliktů	67
Interaktivní cvičení č.9 Styl řešení konfliktních situací	86
Interaktivní cvičení č.10 Efektivita vedení porady a diskuse - sebereflexe	96
Interaktivní cvičení č.11 Delegování – problémy s delegováním.....	112

5.3. Seznam tabulek

Tabulka č.1 Vyhodnocení testu styl vnímání - body.....	48
Tabulka č.2 Vyhodnocení testu styl vnímání - preference	48
Tabulka č.3 Vyhodnocení testu Herrmann.typologie - body	53
Tabulka č.4 Vyhodnocení testu Herrmann.typologie - preference.....	53
Tabulka č.5 Eskalace konfliktu	62
Tabulka č.6 Vyhodnocení testu – role v týmu.....	89
Tabulka č.7 SWOT analýza	101
Tabulka č.8 Řešení problému analogií.....	103

5.4. Seznam obrázků

Obrázek č.1 Herrmannova typologie - hemisféry	50
Obrázek č.2 Herrmannova typologie - graf.....	54

6. Bibliografie

- Atkinson R.L. et.al.** Psychologie [Kniha]. - Praha : Portál, 2003. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-7178-64-3.
- Balcar K.** Úvod do studia psychologie osobnosti [Kniha]. - Praha : SPN, 2003. - Sv. 1.vyd..
- Birch P.** Koučování. Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu [Kniha]. - Brno : CP Books, a.s., 2005. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-251-0581-4.
- Coan R.W.** Optimální osobnost a duševní zdraví. Hrdina, umělec, mudrc nebo světec. [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, 1999. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-7169-662-5.
- Čakrt M.** Konflikty v řízení a řízení konfliktu [Kniha]. - Praha : Management Press, 2000. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-85943-81-6.
- Čakrt M.** Typologie osobnosti pro manažery. Manažerské styly rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. [Kniha]. - Praha : Management Press, 2010. - Sv. 2. rozš.vyd.. - ISBN 978-80-7261-201-7.
- Hartl P. a Hartlová H.** Psychologický slovník [Kniha]. - Praha : Portál, 2000. - ISBN 80-7178-303-X.
- Hierhold E.** Rétorika a prezentace [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-0782-9.
- Hoflerová E. a Krohe P.** Komunikační dovednosti [Kniha]. - Ostrava : CIT OU, 2003. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-7042-287-4.
- Horáková I. a kol.** Strategie firemní komunikace. [Kniha]. - Praha : Management Press, 2000. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-85943-99-9.
- Jarošová E. [a další]** Trénink sociálních a manažerských dovedností [Kniha]. - Praha : Management press, 2001. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-7261-048-1.
- Jarošová E. [a další]** Trénink sociálních a manažerských dovedností: metodický průvodce [Kniha]. - Praha : Management Pres, 2005. - Sv. 2. rozš.vyd.. - ISBN 80-7261-135-6.
- Kelley T.** Nenavlekejte hrochovi ponožky a další pravidla byznysu [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, a.s., 2002. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-7261-070-8.
- Khellerová V.** Komunikační a obchodní dovednosti manažera [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. - Sv. 2. rozš.vyd.. - ISBN 80-247-1677-1.
- Kolb D.A., Rubin I.M. a Osland J.** Organizational Behavior. An experiential Approach. [Kniha]. - London : Prentice-Hall International Editions, 1991. - Sv. 5th edition.
- Krohe P.** Manažerská komunikace [Kniha]. - Opava : Slezská univerzita v Opavě Matematický ústav, 2008. - 1.vyd.. - studijní materiál.
- Mullins L. J.** Management and organisational behaviour [Book]. - Upper Saddle River : Prentice Hall International Editions, 2005. - Vol. 7th ed.. - ISBN 0-273-68876-6.
- Náhlavský P. a Suchý J.** Koučování v manažerské praxi. [Kniha]. - Praha : Grada, 2006. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 978-80-247-1692-3.
- Nakonečný M.** Motivace lidského chování [Kniha]. - Praha : Academia, 1997. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-200-0592-7.
- Nakonečný M.** Psychologie osobnosti [Kniha]. - Praha : Academia, 1995. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-200-0525-0.

- O'Brian P.** Asertivita. [Book] / trans. Lisa Aleš. - Praha : Management Press, 1998. - Vol. 1.vyd.. - přeloženo z ang.originálu Assertiveness, pracovní sešit. - ISBN 80-85943_67-0.
- Paulík K.** Asertivita v jednání s lidmi [Kniha]. - Ostrava : Ostravská univerzita v Ostravě, filozofická fakulta, 2005. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-7368-127-7.
- Pavlica K, Jarošová E. a Kaiser R.B.** Versatilní vedení. Dynamická rovnováha manažerských dovedností. [Kniha]. - Praha : Management Press, 2010. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 978-80-7261-208-6.
- Pease A.** Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla. [Book] / trans. Loupová Hana. - Praha : Portál, 2001. - Vol. 1.vyd.. - z angl.originálu Body language. - ISBN 80-7178-582-2.
- Plamínek J.** Řešení konfliktů a umění rozhodovat [Kniha]. - Praha : Argo, 1994. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 8-85794-14-4.
- Plamínek J.** Synergický management [Kniha]. - Praha : Argo, 2000. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-7203-258-5.
- Ros J. a Templar R.** Velká kniha manažerských dovedností [Kniha]. - Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. - ISBN 978-80-247-1279-6.
- Satirová V.** Model růstu [Kniha]. - Brno : Cesta, 2005. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-7295-071-1.
- Špačková A.** Moderní rétorika [Kniha]. - Praha : Management Press, 2006. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-2471-704-2.
- Švandová B. a Jelínek M.** Argumentace a umění komunikovat [Kniha]. - Brno : Masarykova univerzita, 1999. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-210-2186-1.
- Thomas K.W.** Conflict and Conflict Management. [Book]. - Chicago : by Dunette, Rand McNally, 1976. - pp. s. 889-935. - In Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Townsed J.S.** Prezentace - management do kapsy 11 [Kniha] / překl. Foltýn Jiří. - Praha : Portál, 2007. - ISBN 978-80-7367-214-0.
- Watzlavik P.** Pragmatika lidské komunikace. [Kniha]. - Hradec Králové : Konfrontace, 1999. - Sv. 1.vyd.. - ISBN 80-86088-04-9.
- Whetten D.A. and Cameron K.S.** Developing Management Skills [Book]. - Upper Saddle River : Prentice Hall IE, 2002. - Vol. 5th ed.. - ISBN 0-13-091408-8.
- Whitmore J.** Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti [Kniha]. - Praha : Management Press, 2004. - ISBN 80-7261-101-1.
- Wieke T.** Rétorika v praxi [Kniha]. - Dobřejovice : Rebo Productions, 2005. - 1.vyd.. - ISBN 80-7234-418-8.
- Zahrádková E.** Teambulding - cesta k efektivní spolupráci [Kniha]. - Praha : Portál, 2005. - ISBN 80-7367-042-9.

Rejstřík pojmů

- aktivní naslouchání, 9, 29, 80
 - techniky, 10
 - zásady, 9
- AKTIVNÍ**
 - NASLOUCHÁNÍ*, 9
- argumentace, 19, 34, 106
- ASERTIVITA*, 14
- asertivní, 5, 91
 - dovednosti, 19
 - jednání, 17
 - práva, 15
 - rozhovory, 20
 - techniky, 19
- atribuční omyl, 43
- BATNA*, 75
- Belbin Meredith, 85
- BRAINSTORMING*, 102
- cartoons, 36
- caucus, 81
- cítění, 56
- closing, 85
- clustering, 103
- dataprojektor, 36
- delegování, 110
- dominance, 50
- efekt
 - novosti, 43
 - synergický, 84
- efekt kontrastu, 43
- exprese, 9
- extraverze, 56
- facilitátor, 97
- film, 36
- flipchart, 36
- forming, 85
- gesta, 29
- haló efekt, 43
- hemisféra mozková, 50
- Humphrey Albert, 100
- imaginace, 50
- interakce, 83
- introverze, 56
- intuice, 56
- Já - poselství, 11, 65
- jednání
 - agresivní, 16
 - asertivní, 14, 15
 - manipulativní, 16
 - pasivní, 16
- kauzální atribuce, 43
- koheze, 84
- kompetence*, 41, 84
- kompetitivní, 71
- kompromisní, 71
- komunikace
 - efektivní, 6
 - manažerská, 57
 - manipulativní, 13
 - neverbální, 4, 28
 - verbální, 4
- KOMUNIKACE*, 4
- komunikační
 - bariéry, 23, 24
 - dovednosti, 5
 - stereotypy, 24
 - stopky, 23
- konflikt, 11
 - analýza, 61
 - dysfunkční, 63
 - eskalace, 62
 - funkční, 63
 - interpersonální, 60
 - intrapersonální, 60
 - latentní, 61
 - procesní, 63
 - řešení, 62
 - stádia, 61
 - styl řešení, 66
 - techniky řešení, 65
 - úkolový, 63
 - vyhrocený, 64
 - zjevný, 61
 - zvládání, 15
 - zvládnutí, 64
- KONFLIKT*, 60
- kongruence, 37
- konzervativnost, 50
- kooperativní, 71
- koučování, 109, 110
- Kurt Lewin, 107
- Labelling theory, 37
- MANAŽER*, 41
- Maslowova pyramida
 - potřeb, 105
- média, 36
- mediace
 - fáze, 79
 - průběh, 79
- MEDIACE*, 78
- mediační spory, 79
- mediátor, 78
- mimika, 29
- Mind Mapping, 101
- moderátor, 97
- moderování, 98
- motivace, 110
- MOTIVACE*, 105
- mozkové dominance, 55
- myšlení, 56
- MYŠLENKOVÁ MAPA*, 101
- naslouchání, 24
- NASLOUCHÁNÍ*, 6
- neverbální
 - signály, 28
 - vyjadřování, 36
- norming, 85
- objasňování, 10
- ocenění, 5, 10, 11, 106, 114
- osobní image, 28
- osobní rozvoj, 42
- osobnost, 23, 35, 37, 41, 56, 74, 107
 - teorie, 49
- osobnosti
 - typy, 24
- otázky, 12, 80
 - alternativní, 12
 - hypotetické, 12
 - manipulativní, 13
 - otevřené, 12
 - reflektivní, 6, 12
 - srovnávací, 13
 - usměrňující, 13
 - uzavřené, 12

ovlivňování, 106
 parafrázování, 6, 9, 10
 paralingvistika, 30
 parasympatikus, 38
 participace, 107
 performing, 85
 porada, 93

- efektivní průběh, 94
- neefektivní vedení, 94
- příprava, 94
- řešení problémů, 99

 postoj

- pozitivní, 36

 postoje, 29
 povzbuzování, 10
 pozice, 29
 poznávání, 42

- faktory, 43

 pracovní

- skupina, 84

 prezentace, 31, 34, 45, 101
 přednes, 36
 strukturování, 31, 34
 prezentátor, 28
 projekce, 43
 první dojem, 37, 43
 přesvědčování, 106
 přizpůsobení, 72
 publikum

- dotazy, 39

 racionalita, 50
 recepce, 9
RÉTORIKA, 38
 role, 85, 86

- dotahovač, 90
- formovač, 91
- inovátor, 90
- koordinátor, 90
- realizátor, 91
- specialista, 91
- týmový pracovník, 89
- vyhledavač zdrojů, 89

 vyhodnocovač, 91
ŘEŠENÍ ANALOGIÍ, 102
 řešení problémů

- skupinové, 98

 Salter Andrew, 14
 sdělování, 24
 sebepoznání, 42, 67
 sebpřijetí, 42
 sebereflexe, 42
SESKUPOVÁNÍ, 103
 shrnutí, 11
SMART, 81
 smysly, 56
 soudržnost, 83, 84, 85
 spor, 64
 srozumitelnost, 37
 stereotypy

- osobní, 42, 43

 storming, 85
 strategie

- manipulativní, 16

 styl

- interpersonální, 66
- kompromisní, 70, 73
- kooperativní, 70, 73
- přizpůsobivý, 70, 72
- únikový, 70, 72

 styl vedení, 106, 107

- autokratický, 107
- direktivní, 108
- konzultativní, 107
- liberální, 108
- participativní, 108
- podporující, 108
- situační, 108

SWOT analýza, 100
 sympatikus, 38
 technika

- hledání řešení, 65
- ignorování
 - záležitostí, 19
- Já - poselství, 65
- jednostranné
 - odzbrojení, 65
- otevřené přijetí
 - negativ, 20

 otevření se, 19
 otevřených dveří, 19
 přeskakující

- gramodesky, 19

 působení na

- vnímání, 65

 tázání na negativa, 19
 záporných variant, 65
 text, 36
 Thomas Kenneth, 66
TRÉMA, 38

- reakce, 38

 tým, 54

- existence, 92
- formování, 85
- konflikt, 92
- pracovní, 83
- pravidla, 92
- utváření, 85
- výkon, 92

 TÝM, 83
 typologie, 54

- C.G.Jung, 56
- osobnosti, 49
- W.N.Hermann, 50

 únik, 71
 usuzování, 57
 vizualizace, 34
 vnímání, 57

- audiální, 45
- kinestetické, 45
- styl, 45
- vizuální, 45

 vyjednávání, 81, 103
 postup, 75
 příprava, 75
 strategie, 74
VYJEDNÁVÁNÍ, 74
 zóna, 30

- intimní, 30
- osobní, 30
- sociální, 30
- veřejná, 30

 zpětná vazba, 42, 108, 114
 zrcadlení, 10

