

LEGRO CONSULT s.r.o.

Vzdělávací program MĚKKÉ DOVEDNOSTI

Metodika vzdělávacího programu pro školy a školská zařízení

Autor: RNDr. Vladimír Kostka

České Budějovice, 2012



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Projekt: Zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení
v Plzeňském kraji v oblasti měkkých dovedností, kvality, environmentu
a bezpečnosti

Registrační číslo: CZ.1.07/1.3.08/04.0011

Autor: RNDr. Vladimír Kostka

Počet stran: 70

Za jazykovou a formální stránku odpovídá autor díla.

© RNDr. Vladimír Kostka

© Plzeňský kraj

Obsah

1	Úvod	5
1.1	Předmluva.....	5
1.2	Co ve skriptech najdete.....	5
2	Komunikace při řízení a vedení pracovníků.....	7
2.1	Manažerská komunikace.....	7
2.2	Komunikační desatero	9
2.3	Watzlawickova komunikační teorie.....	10
2.4	Hlavní komunikační zákony – axiomy komunikačního procesu	11
2.5	Sociální komunikace	15
2.6	Verbální a neverbální komunikace	16
2.7	Komunikace řídicího pracovníka	18
2.8	Kontrolní otázky	20
3	Řešení konfliktů	21
3.1	Definice konfliktu.....	21
3.2	Konflikty a spory.....	22
3.3	Stupně konfliktu	23
3.4	Diagnostika konfliktu	24
3.5	Techniky pro řešení konfliktů a sporů	25
3.6	Jak přistupovat ke konfliktům	27
3.7	Kontrolní otázky	30
4	Time management a organizace úkolů	31
4.1	Pokus o definici řídicí práce	31
4.2	Osobnost manažera.....	31
4.3	Základní kompetence manažera	32
4.4	Jaký je manažer jako člověk?	34
4.5	Obecné principy manažerské práce	36
4.6	Styl manažerské práce.....	37
4.7	Vztah manažera k podřízeným.....	40
4.8	Řízení sebe sama	45
4.9	Time management - jak řídit svůj čas.....	47
4.10	Kontrolní otázky	51
5	Jak dobře motivovat pracovníky.....	52
5.1	Motivování jako součást vedení	52
5.2	Vliv manažerské komunikace na vedení a motivaci lidí	56

5.3	Nástroje vedení a motivace lidí	61
5.4	Kontrolní otázky	69
6	Shrnutí, závěr	70
7	Seznam použité literatury.....	71

1 Úvod

1.1 Předmluva

Učební text „Měkké dovednosti“ je připraven v rámci projektu „Zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení v Plzeňském kraji v oblasti měkkých dovedností, kvality, environmentu a bezpečnosti“ jako pomůcka pro vzdělávání řídicích pracovníků.

Skripta jsou připravena na základě zkušeností autora ze školské praxe aplikací obecných principů měkkých dovedností na školskou praxi.

Jakékoliv připomínky a náměty na zlepšování skript autor vítá.

1.2 Co ve skriptech najdete

První část se věnuje komunikačním schopnostem vedoucího pracovníka. Komunikace je jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšného manažera. Ve školské praxi se setkáváme s velice rozdílnými komunikačními situacemi, komunikujeme v různém prostředí, s různými lidmi, s podřízenými i nadřízenými, ale každá komunikace je velice důležitá. Každá komunikace by měla být úspěšná. Budeme se proto věnovat tomu, jak zvládnout různé komunikační situace a jak být v komunikaci úspěšným.

Během manažerské praxe se však často dostáváme do konfliktů a musíme řešit různé konfliktní situace. Jak si umět poradit, jak zvládnout konflikt, jak být v konfliktu úspěšný, o tom si něco povíme v druhé části skript. Pokusíme se popsat i typy konfliktů, jejich příčiny a způsoby řešení.

Řídicí práce často zabírá manažerovi více času, než by bylo nezbytně nutné a pak mu nezbývá dost času na komunikaci s lidmi (což je samozřejmě velice důležitá součást procesu řízení lidí). Jak zvládnout organizaci času, jak správně řídit, ale i jaké jsou kompetence manažera a jaké by měl mít lidské vlastnosti dobrý manažer, o tom si něco řekneme ve třetí části.

V poslední části se zamyslíme nad motivací lidí. K pochopení některých způsobů jednání nám pomůže orientace v motivaci lidí, v tom, co je nutí k jednání, které nám často komplikuje naši práci, jaká motivace je dohání až do konfliktních situací a jak nám vhodná motivace pracovníků může pomoci při řídicí práci.

Každá kapitola je zakončena kontrolními otázkami, které vycházejí z textu příslušné kapitoly a které vám pomohou připomenout si a zopakovat hlavní a důležité body z obsahu jednotlivých kapitol.

2 Komunikace při řízení a vedení pracovníků

2.1 Manažerská komunikace

Komunikací obecně rozumíme předávání a přijímání informací. Komunikovat lze mnoha cestami a jejich kombinacemi, přesněji mnoha komunikačními prostředky (každé interpersonální jednání, nejen použití slov, je komunikací). Lidské vztahy vznikají, upevňují se a opět zanikají, lidé se přitom vyjadřují o svých vnitřních stavech, sdělují si obsahy nebo vybízejí druhé k určitému chování. Není možné se mezilidským vztahům vyhnout, právě tak jako není možné nekomunikovat.

I v profesním životě je dobrá komunikace jedním z nejdůležitějších prvků, které vytvářejí mezilidské vztahy. Proto nikoho nepřekvapí rostoucí požadavek na komunikativnost zaměstnanců, tedy schopnost rozumět a být srozumitelný, informovat včas, otevřeně stát za svým názorem a brát také ohled na kulturní rozdíly účastníků komunikace. Komunikační dovednost patří do souboru dovedností, které by měli mít všichni vedoucí zaměstnanci organizace.

Jednou ze základních charakteristik manažerské práce je neustálý kontakt s jinými lidmi a tudíž i trvalá nutnost komunikovat. Každý manažer musí značnou část své pracovní doby věnovat prezentování svých názorů, výsledků či návrhů a přesvědčování o jejich správnosti a potřebnosti. Komunikace manažera se zaměstnanci musí být pravidelná. Jednou z hlavních schopností manažera je umění jednat s lidmi, správně je vést k angažovanosti, přesvědčit je o cílech organizace a jejich podílu na celkových výsledcích. Úroveň interpersonální komunikace v organizaci musí být postavena ve stejné rovině jako komunikace mimo organizaci, externí. Vedoucí mluví se svými pracovníky nejen, má-li jim co vytknout. Jsme-li proto voláni k nadřízenému, měla by být otázka: „Co jsem zase udělal špatně?“ zcela zbytečná, to znamená, že by vedoucí neupozornil pracovníka pouze na jeho chyby. Pohovor by měl být krátký, klidný, nesený pozitivním a asertivním způsobem. Vedoucí se zeptá na průběh pracovních úkolů, poté vysloví svoje připomínky, dotazy a případně zadá nové úkoly. To vše musí probíhat stručně a jasně. Dále zhodnotí práci podřízeného, přičemž v rámci pozitivního působení hovoru neopomene pochvalně zmínit i drobné, úspěšně vyřešené detaily.

Pochvala má následovat hned po dobrém výkonu a souviset s konkrétní činností. Mělo by být poukázáno na vztah k celé organizaci, tedy zdůrazněno, že úspěch pracovníka je přínosem pro organizaci. Stejně tak probíhá i negativní hodnocení pracovníka. Výtka má být rovněž krátká, konkrétní, bez jakéhokoliv afektu, nesená v duchu pozitivního myšlení a přístupu. Pracovník by neměl mít pocit, že se čekalo na to, až bude chybovat. Naopak mělo by být zdůrazněno, že ovládá příslušný pracovní postup, a že dokáže svou práci vykonávat bezchybně. V personální psychologii managementu je ještě velmi důležitý celkový osobní projev manažera. Zkušený vedoucí si je vědom skutečnosti, že stejně jako správnou mluvou, komunikuje s pracovníkem i mimikou, pohyby rukou i těla, což se označuje jako „řeč těla“. Z psychologického hlediska vlivu na zaměstnance to ve svém komplexu znamená, že nezáleží jenom na tom, co se říká, ale i jak je to předloženo.

Na srozumitelnosti komunikace se podepisuje mj. stres. A v které organizaci dnes není napětí? Dostavuje se, když je třeba sdělit něco ve spěchu, když nemáme po ruce všechny potřebné informace nebo jde-li o potenciálně riskantní situaci. V takové chvíli se cítíme pod tlakem a nefungujeme tak, jak bychom měli. Přiměřený stres někdy pomůže k lepšímu soustředění a vybudí k lepšímu výkonu. Je-li ho ale příliš nebo trvá-li dlouho, může být příčinou tzv. mimoběžné komunikace a všech následků, které z toho plynou.

Naše psychika funguje ve stresu zcela jinak. Za standardní situace jsme schopni si snáze poradit s nepřesně definovanými pojmy a přes nejednoznačnost dokážeme komunikaci nějakým způsobem zvládnout. Když narazíme na pojem, který je obtížné zatřídit, zpomalíme, zamyslíme se, popřípadě dáme najevo nejistotu, otážíme se. Ve stresu se tato schopnost vytrácí, uvažování se stává černobílé, zužuje se jeho souvislost. Protože významy slov jsou odvozeny z kontextů, v nichž jsou vyřčena, dochází k nedorozuměním, pokud se nesejde kontext mluvčího a posluchače. Na této mimoběžnosti je založena řada komických scének a skečů. Ve skutečném životě ale bývají nedorozumění méně veselá. Pokud komunikační souvislost není od začátku zcela jasná, existuje možnost vzájemného nepochopení. Mimoběžnosti je třeba předcházet. Je pro ni příznačné, že žádný z účastníků komunikačního procesu si neuvědomuje, že k ní vůbec došlo, dokud není pozdě a někomu se nestala újma.

K nebezpečným a riskantním výrazům patří například: „Měl bys“, „Mělo by se“, „Bylo by dobře“. Někteří manažeři nechtějí být příliš důrazní a zbytečně změkčují svá vyjádření. Není pak divu, když si sdělení typu „Chtělo by to podívat se na ty zvýšené náklady na přesčasy, pokud budeš mít tenhle týden čas“, je vykládáno jako nezávazný návrh spíše než příkaz. V rozhovorech by se mělo parafrázovat

a používat vět: „Chápu to dobře tak, že...“ nebo „Kritickým zvýšením myslíš nárůst alespoň o...“. Aktivní naslouchání může být někdy únavné, bývá však účinné. Nefunguje ovšem tam, kde jsou manažeři nepřístupní a neochotni komunikovat.

George Bernard Shaw kdesi napsal, že největší překážkou komunikace je předpoklad, že jsme si rozuměli. Je proto nesmírně důležité ověřit si, zda tomu tak skutečně bylo - o to důležitější, oč nám to připadá méně přirozené.

Závěrem snad jen konstatování ...mnoho manažerů se skvěle orientuje v ekonomii, účetnictví, financích, řízení výroby nebo marketingu, ale na málokteré škole se jim dostane poučení o důležitosti komunikace, natož aby se jí naučili. Nedá se měřit, a proto jí bývá v ekonomických transakcích přisuzován jenom okrajový význam. Ve skutečnosti je způsob dorozumívání vážná věc a najít správný postup bývá obtížné. Jak víme, mezi základní předpoklady optimální komunikace patří respektování sebevědomí druhých a chápání jejich potřeb, správná motivace, snaha nereagovat na obranné mechanismy také obranou, je třeba brát ohled na obrazy (názory, představy) ostatních, používat zpětnou vazbu (aktivní naslouchání) a v neposlední řadě porozumět mezilidským transakcím všeobecně.

2.2 Komunikační desatero

Harvey Sacks analyzuje konverzační mechanismy a především mechanismus předávání jednotlivých rolí v konverzaci. Podívejme se na jeho zásady pro plynulou konverzaci:

1. Celá rozmluva se všemi částmi musí být vedena ve svobodném duchu, který se projevuje svobodným výběrem tématu, délkou trvání a pořadím v ujímání slova.
2. Ustálený čas na komunikaci může být zaveden u oficiálních komunikačních aktů např. ve vyučovací hodině.
3. Počet účastníků konverzace se může měnit v závislosti na motivaci a konkrétním vývoji situace v komunikaci.
4. Konverzace, které se účastní více jedinců nemá určeno pevné pořadí účastníků, kteří si berou slovo.
5. Rozmluva může pokračovat nebo být přerušena v závislosti na přání jednoho každého účastníka. Nikdo nesmí být k tématu konverzace nucen.
6. Pokud hovoří jeden účastník, ostatní jsou povinni nepřerušovat jeho hovor.

7. Rozmluva dvou nebo více osob vzniká v okamžiku, kdy všichni hovoří ke stejnému tématu.
8. Doba mlčení při předání slova mezi účastníky je velmi krátká. V plynulém hovoru je to okolo jedné sekundy. Delší mlčení ohlašuje ukončení hovoru nebo neochotu hovořit.
9. Osoba, která aktuálně hovoří může určit nastupujícího mluvčího.
10. Vlastní konverzace může mít různou délku. Od jednoho slova až po dlouhé monologické vyprávění. Po ukončení jednoho hovorového vstupu je očekávána „pozitivní recenze“ na předchozí řeč. Může jít o přitakání, potvrzení, že rozumím, smích na pronesený žert. Po žertu je nejhorší reakce soucitný pohled.

2.3 Watzlawickova komunikační teorie

Základní teze světově proslulého odborníka na komunikační teorii Paula Watzlawicka nám pomohou vytvořit vhodný rámec a zázemí pro pochopení procesu argumentace a jeho jednotlivých fází.

Watzlawickovu teorii chápeme jako ústřední model z několika důvodů. Jde v první řadě o teorii, která komplexně postihuje komunikační proces a vytváří vhodné zázemí pro pochopení zpětné vazby, aktivního naslouchání a dalších jevů, které se vyskytují ve vztahu k argumentačnímu procesu.

Východiska komunikační teorie

Svou teorií se Watzlawick zaměřuje na pragmatickou stránku mezilidské komunikace. Vychází z klasického rozdělení výrazů na tři hlavní části:

- Syntax - je nauka, která hledá především vzájemné vztahy mezi znaky a popisuje znaky (výrazy) jako takové. Výsledkem je stanovení pravidel pro užívání těchto znaků v konkrétním jazyce.
- Sémantika - hledá významy jednotlivých znaků a výroků. Hledá vztahy mezi jednotlivým znakem a jeho významem.
- Pragmatika - popisuje vztahy mezi znaky a jeho uživateli. Hledá praktický kontext užívaných znaků v mezilidské komunikaci.

2.4 Hlavní komunikační zákony – axiomy komunikačního procesu

Vlastní teorie vychází z několika předpokladů, které nám poskytnou zázemí pro další pochopení komunikační teorie. Pod pojmem „komunikační pole“ rozumíme souhrn všech procesů a vztahů, které se odehrávají v mezilidské komunikaci a mají na ní přímý nebo nepřímý vliv.

Pro dobré pochopení pragmatické roviny musíme představit několik základních zákonitostí:

Komunikace je trvalým jevem – není možné nekomunikovat

Není možné zcela odstranit komunikaci. Je stále přítomná. Lidé jsou „odsouzeni“ ke komunikaci. Podobně jako nelze nalézt negaci pro lidské chování (člověk se vždy „nějak“ chová). Neustále dochází k interakci signálů a to na vědomé a nevědomé rovině.

Příklad: Pedagog a žáci jsou po celou dobu učebního procesu propojeni vzájemným sdělováním informací. Můžeme jej nazvat „komunikačním polem“ v jehož rámci učitel sehrává klíčovou roli ve směru pozitivního ovlivňování tohoto pole. Uvědomování si vlastních vysílaných signálů a citlivost na přijímání zpětné vazby pomáhají k vytváření vhodného komunikačního pole v procesu výuky.

Komunikace je obousměrná

Na rozdíl od klasických teorií Watzlawickova teorie přesněji popisuje realitu ve svém předpokladu obousměrné komunikace. Jednosměrná komunikace se prakticky nevyskytuje a snad ani vyskytovat nemůže.

Příklad: I v situacích, kdy vysílám zprávu bez veliké šance na odpověď jako je tomu s meziplanetárními sondami, které nesou poselství potenciálním mimozemským civilizacím, očekáváme odpověď, reakci. V opačném případě by byly investované peníze do projektu hledání mimozemských civilizací zcela absurdní.

Rovněž hromadné sdělovací prostředky, které se zdají působit jednostranně a jednosměrně, pracují se zpětnou vazbou a komunikační reakcí diváka.

I takto netypické komunikační situace lze právem označit jako obousměrné.

Vydeme-li z předcházejícího předpokladu, musíme konstatovat, že neustálá komunikace není pouze jednosměrná. Použili jsme pojem „komunikační pole“, které naznačuje, že komunikace není pouhým jednosměrným procesem. Komunikace se děje v kontextu. Vnímání situací ve vzájemných souvislostech je vlastní nejen komunikačnímu procesu, ale můžeme jej spatřit rovněž v činnosti lidského mozku,

který vnímá své okolí především ve formě vztahů. Signály a sdělení jsou modifikovány podle toho, komu jsou sdělovány a jaký je jejich kontext. Vztahy (kontext) ovlivňují vydávání i přijímání signálů.

Mezilidské systémy se chovají jako soustavy se zpětnovazebními cykly

Vzhledem k předchozím předpokladům můžeme odvodit, že reakce, které jsou stále přítomny a působí ve vzájemném kontextu, mohou vykazovat zpětnou vazbu a navzájem se ovlivňovat. Jednotlivé vstupy vyvolávají adekvátní reakci, kterou lze podle povahy konkrétního cyklu označit jako kladnou nebo zápornou. Kladná zpětná vazba posílí (zesílí) přijímaný signál, záporná přijímaný signál utlumuje. Posilováním nebo utlumováním zpětné vazby může pedagog ovlivňovat komunikační pole směrem potřebným ke zdravé komunikaci.

Dlouhodobé komunikační vztahy (pracovní, rodinné, přátelské) vykazují stabilní pravidla směřující k homeostázi (homeostáza napomáhá podle Watzlawicka modifikovat komunikační proměnné tak, aby měly tendenci setrvávat uvnitř definovaných hranic).

Homeostáza může být vytvořena i v případě patologické komunikace, kde působí jako omezující faktor pro případnou variabilitu témat a chování.

Příklad: Manželská dvojice se může stále dokola hádat o několika tématech. Ostatní témata mohou být ze vzájemného sporu vytlačena. Dojde k ekonomizaci vzájemného patologického vztahu (homeostatickému stavu).

Pokud bude naopak posilována pozitivní zpětná vazba dvojice bude stupňovat prudkost a intenzitu střetů, které skončí agresivitou a rozpadem vztahu.

Komunikace vykazuje prvky redundance

Při mezilidské komunikaci vzniká tendence k chování podle zaužívaných vzorců a pravidel (redundanci).

Podobně jako živé organismy, které se pomocí zpětné vazby a homeostázy stávají flexibilními na změny okolí, využívá proces komunikace obou prvků k vytváření nejvhodnějších strategií s cílem dosáhnout co nejoptimálnějšího výsledku. Oba systémy – komunikace i živé organismy - inklinují k výběru nejvhodnějšího postupu jednání jako nejlepší vhodné alternativy k prožívanému problému. Kdyby chybělo přizpůsobení, každá změna vnějších podmínek by byla kritická pro přežití systému a v případě opačného extrému - maximální flexibility - by docházelo k neustálému hledání nových alternativ, které by v konečném důsledku systém zcela vyčerpalo.

V nových situacích nezačínáme proto zcela znovu, ale pokoušíme se opakovat dříve použitou úspěšnou strategii. Hovoříme v této souvislosti o redundantním chování živého organismu nebo lidských bytostí.

Ve standardních případech jde o velice výhodný postup. Problém nastane tehdy, pokud je použitý postup nevhodný nebo vyvolá jinou reakci než je očekávána. Pak se stává použití zaběhaného postupu jako nevhodné nebo dokonce nebezpečné.

Příklad: Od dětství jsme vedeni v dopravní výchově k tomu, abychom se před vstupem do vozovky rozhlédli. Nejprve vlevo a následně vpravo. Zvyk se stane natolik samozřejmým, že nad ním přestaneme uvažovat a kdykoli vstupujeme do vozovky, zachováváme stále stejný postup. Představme si nyní, že přiletíme na návštěvu Londýna. U letiště se opatrně rozhlédneme vlevo a nic nevidíme. S klidem vstoupíme do vozovky ... a zvuk brzd nám připomene odlišné dopravní zvyklosti ostrovní země. Zažitý zvyk, který po mnoho let zaručeně fungoval se v jiné situaci může stát smrtelným.

Jako další příklad nám může posloužit situace popsaná v odborné literatuře, která se týká namlouvání amerických vojáků a anglických dívek. Zde došlo vlivem rozdílných zvyklostí při namlouvání k naprostému selhání procesu komunikace. Američané měli totiž ve zvyku políbit svou přítelkyni na počátku každého setkání. Angličanka naopak vnímala polibek jako velmi vážné gesto počínající milostné přede hry. Zvyk políbit se při setkání na tvář se v odlišné kultuře stal velmi nepříjemným břemenem.

Nevhodně použitý postup, který byl úspěšný v předchozích případech se projeví jako zcela kontraproduktivní v nové situaci.

Tři roviny komunikace

Batesonovy výzkumy v šedesátých letech potvrdily předpoklady, které kdysi stanovil filosof Bernard Russel. Každý komunikační akt v sobě obsahuje tři hlavní sdělení (informace):

- obsahové
- vztahové (emoční)
- preskriptivní (sdělení o účelu)

Tyto roviny jsou vždy přítomné a velmi často nerozdělitelně propojené.

Obsahová rovina komunikace zprostředkovává informaci, která se týká denotátu uvedeného jazykového výrazu (faktů). Obsahová rovina se může týkat čehokoli bez ohledu na pravdivostní hodnotu nebo její srozumitelnost.

Vztahová rovina ukazuje, jak máme informaci chápat a rovněž naznačuje vztah k příjemci zprávy. Ve vztahové rovině se projevují především emoce a postoje.

Preskriptivní rovina tvoří hlavní záměr mluvčího. Z jakého důvodu komunikuje, co je cílem, smyslem a záměrem komunikace. Tato rovina je ukryta zpravidla „nejhlouběji“ pod vyslovovanými fakty a projevovanými emocemi. Teprve s rozkrytím preskriptivní roviny dostaneme komplexní obraz komunikace.

Příklad: Ráno můžeme uslyšet větu „Zase nám venku prší ...“ Obsahová část zprávy nám podává informaci o tom, že v exteriéru budovy, kterou obýváme dochází k meteorologickému jevu, nazývanému srážková činnost.

Vztahová rovina může hovořit o zklamání mluvčího nad tím, že nelze obléci novou halenku, či opékat vepřová kolena.

Preskriptivní rovina hovoří o skryté žádosti po potřebě potěšit zklamanou osobu.

Stejnou větu lze interpretovat naopak jako nadšenou výzvu k celodennímu lenošení a odpočinku nebo potěšující informaci o závlaze nově osetého pole ...

Jak je patrné z uvedeného příkladu, obsahová rovina komunikace nečiní zpravidla takové potíže jako rovina vztahová, která uvedenou informaci interpretuje nebo rovina preskriptivní. Nepochopení těchto dvou složek je jednou z častých příčin neúspěšného dialogu.

Fázování sledu událostí

Komunikační proces můžeme sledovat v jeho závislosti na čase. Zvnějšku se pozorovateli jeví série komunikačních aktů jako „nepřerušovaný sled výměn“. Běžně můžeme vnímat „podnět“, který subjekt vysílá, odpověď, kterou přijímá a následnou reakci (posílení), kterou v subjektu odpověď vyvolává. Watzlawickova teorie vzhledem k výše stanoveným axiomům tento model nepřipouští. Hlavní princip spočívá v nemožnosti odhalit počátek - tedy podnět. V komunikačním poli se současně prolínají podnět, odpověď a posílení. Jinými slovy tyto tři složky probíhají současně. Jejich fázování a „počátek“ je možné vnímat pouze v subjektivní rovině nebo při nutnosti analytického rozboru. V obou případech se ovšem dopouštíme určitého zkreslení situace.

V lidské kultuře existuje mnoho kulturně podmíněných vzorců fázování (vedoucí – podřízený, otec – dítě, učitel – žák), které obsahují konvence spjaté s procesem fázování. Nelze však oddělit jednu osobu od druhé. Co by byl vedoucí bez podřízených?

Pokusy o interpretaci fázování (tedy „kdo začal“ nebo „kdo je tady viníkem“) a jeho subjektivní výklad často vedou k velmi intenzivním konfliktům a nepochopení neboť se „objektivní pravdy“ nedá dopátrat.

V komunikaci se objevují tři základní roviny (obsahová, vztahová a preskriptivní), jejichž celkové pochopení umožní kvalitní interpretaci toho, co je komunikováno.

Patologické formy v komunikaci mohou nastat při nerespektování zákonitostí komunikačního procesu.

2.5 Sociální komunikace

Komunikace je proces dorozumívání se mezi osobou sdělující, komunikátorem, a osobou, která sdělení přijímá, komunikantem, v procesu sociální interakce.

Sociální komunikace se realizuje třemi způsoby:

- slovní, verbální komunikací
- neslovní, nonverbální komunikací
- komunikací činnostní, jednáním, vystupováním

Pro mnohé jsou překvapivé výsledky mnoha průzkumů, které potvrzují, že verbální komunikací se předává pouze kolem 7 % z celkové informace. Průzkumy jasně potvrzují obrovskou důležitost nonverbální komunikace a komunikace činnostní.

Naše století je označováno za století komunikace. V řadě situací vstupujeme do vzájemných vztahů, jejichž kvalita v mnohém záleží na porozumění druhým lidem i sobě samému. Komplex sociálních dovedností je předpokladem sociální kompetence, která je významnou součástí každé kompetence profesní.

Tyto tendence se také odrážejí v různých pedagogických směrech. Zdůrazňuje se význam prožitku, tvořivosti, samostatnosti, iniciativy, nezávislosti, vnitřní ukázněnosti člověka, jeho přiměřeného sebeovládání, odpovědnosti i respektu k řádu a projevem solidarity.

Soudobá asertivita, jako významná součást modelu sociálních dovedností, má výrazně etický podtext. Postupně se v ní vyhranily dílčí názorové proudy a tak původní jednostranně zaměřené představy, že se jedná o metodu, s jejíž pomocí dokážeme zdokonalovat, lépe řečeno udolat každého, kdo se nám postaví do cesty nebo projeví odlišný názor, už dávno neplatí jako zobecněný argument odpůrců. Dogmatické křídlo vyznavačů asertivity dlouho odmítalo názor, že fundamentální pojetí asertivity neumožňuje přijímat pozitivní signály, umění omluvit se druhému,

ustoupit za určitých okolností od původního záměru, který jsme měli ve svém cílovém projektu, respektovat nejenom práva, ale i povinnosti lidí vůči sobě a být vzájemně otevření a přitom taktní a citliví. Skutečná asertivita znamená ovládat zásady a pravidla asertivního jednání s tím, že ani důsledné prosazování vlastního názoru, postoje, nevylučuje, ale predestinuje vlastní kultivovanost a ohleduplnost. Urážet, ponižovat, snižovat důstojnost druhého je nejenom lidsky nedůstojné, ale i neslučitelné se zásadami minimální míry slušnosti. V komplexu sociálních dovedností si musíme rozhodnout, kdy, za jakých podmínek, v jaké situaci je možné volit asertivní způsob jednání.

2.6 Verbální a neverbální komunikace

V komunikaci mezi komunikátorem a komunikantem se předpokládají určité způsoby chování, které jsou adekvátní jejich sociálním rolím. I percepce aktů sociální komunikace podléhá obecnějším psychologickým zákonitostem. Sociální role vyplývající ze sociálního statusu je v percepci komunikačního chování důležitá. Rovina sociálně emocionálních vztahů se zde projevuje zcela zřetelně. Uvedu jako příklad komunikaci s osobami pro mne nepřijemnými, která se bude projevovat na způsobu komunikace v obou směrech. Musíme mít na paměti, že nejenom komunikovaný obsah, ale především způsob percepce komunikační situace ovlivní její interpretaci a může vést ke zkreslené, nepřesné komunikaci. Komunikační schopnost komunikátora je přímo závislá na jeho dovednosti, rétorické připravenosti a schopnosti. Pedagogická komunikace znamená bezprostřední odezvu na danou situaci a celá režie tohoto děje (probíhající komunikace) závisí nejenom na jejím obsahu, ale také na volbě jazykového stylu a volbě neverbálních prostředků jazykových i nejazykových.

Podstatnou součástí pedagogické komunikace je neverbální komunikace. Pro přesnost je možné uvést následující fakt: ze 100 % sdělovacích aktů v mezilidském styku tvoří 55 % neverbální komunikace, 38 % akustické nelingvistické projevy (působení hlasem) a pouze 7 % tvoří řeč.

Neverbální komunikace tvoří strukturu vzájemně propojených modalit. Jde o projevy proxemické (dynamika osobní vzdálenosti), gestické (výrazové pohyby rukou, těla a hlavy), mimické (výraz obličeje, úsměv a smích), pantomimické, haptické (dotyky), a paralingvistické (hlasitost, rychlost řeči, pomlky). Pokud jde o četnost zastoupení jednotlivých modalit v celkové neverbální komunikaci, lze na prvním místě uvést zrakový kontakt. Edukátor musí svou autoritu uplatňovat sebejistě. Většinou platí, že první dojem musí být sebevědomý, klidný,

jistý, bez velkých gest a nic nás nesmí vyvést z míry. Obecně platný postup při udílení instrukcí můžeme aplikovat i ve sféře didaktiky.

Měli bychom dodržovat tyto zásady:

1. zásada těsné blízkosti, musíme vniknout do „edukantova prostoru“, zaujmout vhodnou pozici,
2. zrakový kontakt tak dlouho, aby oslovený pochopil náš verbální pokyn,
3. spolupracovat klidně bez zbytečného vzruchu a přesně formulovat své otázky, kvalita požadované odpovědi je závislá na kvalitě otázky. Je potřeba zachovat respekt a úctu k druhé osobě, zejména u dospělých osob je nutné citlivě a s rozvahou klást své požadavky, vyhýbat se stresovým situacím a umět pohotově reagovat v situacích, které signalizují nežádoucí konflikty.

Tyto tři otázky můžeme formulovat pomocí mnemotechnické pomůcky TOP – těsná blízkost, oči, položení otázky.

Pohyb edukátora po třídě je nutný, stejně jako vizuální kontakt se všemi účastníky. Sedět za katedrou předem znamená být sice ukryt jako v zákopu, ale nemáte periskop, nemůžete dobře sledovat, co se v této „bitvě“ chystá. Není potřeba se bát, že svými si pokyny a rozhodnutí vytvoříme krátkodobé nepřátele. Pedagog musí vstoupit odhodlaně na pole úspěchů i proher. Vývoj a přechod od formální autority k autoritě osobní závisí na tom, jak dovedeme uplatňovat nejenom vlastní edukační kompetence, ale také na tom, jak budeme dodržovat určité pedagogické zásady:

- projevovat zájem o práci edukantů a používat pochvalu jako silný motivační impuls,
- postupovat podle jasných pravidel, být objektivní, spravedlivý, důsledný, ale přitom ohleduplný a empatický,
- neponižovat, nezesměšňovat, nepodceňovat,
- zachovat si potřebný stupeň profesionálně etického vystupování,
- volit adekvátní edukační metody,
- osvojit si klidný, sebejistý styl a potřebný pedagogický takt.

Most k dosažení tvůrčí pracovní atmosféry má čtyři oblouky:

1. promyšlený, dobře koncipovaný plán práce s možností případných modifikací,
2. plné využití efektivní organizace práce a tvůrčího potenciálu,
3. dobře vybudované mezilidské vztahy, vztahy mezi edukátory a edukanty,

4. disciplína, která pramení z pedagogického taktu a edukační taktiky i strategie.

Výjimky z pravidel samozřejmě existují, ale nesmí být časté a osobní svoboda není bezbřehá. Spravedlnost je přísná!

Další významnou součástí pedagogické neverbální komunikace jsou gestické projevy. Gesta totiž mají určitou tvořivou sílu, kterou slova postrádají. Uvádí do chodu jinou, než myšlenkovou sféru sociální interakce. Vedle emocionálního hlediska se přímo dotýkají toho, co v didaktice označujeme jako zásada názornosti, ony se totiž podílejí na zvyšování názornosti řečeného. Gesta řeč nejenom doprovází a doplňují to, co již bylo řečeno, ale mohou vyjadřovat i pravý opak, co bylo vysloveno. Jde o synchronizaci gest s určitými obsahovými prvky v řeči, s její gramatickou i sémantickou strukturou i s paralingvistickými projevy.

Další významnou komponentou neverbální pedagogické komunikace jsou paralingvistické projevy. Jde o hlasové dimenze, časové charakteristiky řečového projevu, interakční charakteristiky při projevu ve skupině a jiné nežli slovní akustické projevy.

Následující skupinu tvoří chyby a pomlky v řeči. Otázce rétorické zdatnosti, vládnutí a ovládnání hlasových dispozic a využívání hlasu jako indikátoru kognitivního slovního projevu, je pro edukátora nezbytností. Kognitivní plánování řeči je nutné, neboť se vyjadřujeme nejenom k věcem, o kterých máme předem jasno a pak je náš projev plynulý a logicky navazující, ale mnohdy určité věci řešíme teprve tehdy, když o nich hovoříme. Paralelnost psychické činnosti se v tomto případě projevuje nejenom zpomalením našeho projevu, ale také v častých odmlkách, ale i četných chybách (nejenom stylistických). Úkolem pedagogů je, kromě jiného, aby se naučili kultivovat nejenom verbální, ale také nonverbální projev, aby se vyvarovali stereotypu a monotónnosti ve svém sdělování. Požadavek tedy zní: na základě sebereflexe komunikačního chování kultivovat svůj verbální i neverbální projev.

Pedagogickou komunikaci je potřeba chápat jako základní prostředek pedagogické tvořivosti.

2.7 Komunikace řídicího pracovníka

Příklady, které jsme si ukázali pro pedagogickou komunikaci, platí obecně i pro další komunikační situace, do kterých se řídicí pracovník ve školství běžně dostává.

Komunikace edukátora a edukanta se pro řídicího pracovníka často posouvá do komunikace s edukanty při řešení jejich problémů. Pro tyto komunikační situace platí stejné obecné zásady, které jsme si rozebrali v předchozím textu. Řídicí

pracovník by měl nastolit takovou komunikační situaci, ve které i nepříjemné sdělení bude přijato s pochopením, i když nepředpokládáme vždy souhlas. Při řešení výchovných problémů je potřebné zvážit počet osob, které budou výchovný problém s edukanty řešit (příliš mnoho pedagogických pracovníků vzbuzuje dojem „trestního“ tribunálu, řešit problémy „mezi čtyřma očima“ nemusí být vždy dostatečné a někdy i bezpečné), prostředí, ve kterém bude problém řešen, je vhodné navodit vhodnou komunikační situaci a pak také dobře připravit a rozmyslet použité komunikační prostředky (nezapomínejme, že jen 7 % předávané informace využívá verbální prostředky).

Častou komunikační situací je komunikace s dalšími pracovníky školy, a to jak pedagogickými, tak nepedagogickými. I v této komunikační situaci platí stejné zásady uvedené výše. Je samozřejmé, že komunikace s pracovníky školy má velmi často informativní podobu, ale může mít i analogickou podobu řešení problémů, nepříjemnou podobu při řešení pracovně-právních vztahů, velice citlivou podobu při kontrolní činnosti a mnoho dalších komunikačních situací. Řídící pracovník musí být vždy dobře připraven na všechny komunikační situace, jednat vždy velmi citlivě a velice dobře zvládnout všechny formy komunikace.

Komunikace s rodiči je další důležitou komunikační situací, ve které se řídící pracovník může ocitnout. Pro tyto situace platí stejné zásady, ale ve většině případů je nutné být dobře připraven i po stránce znalosti legislativy, lépe však ne formou citace předpisů, ale spíše jejich „lidským“ vysvětlením. Většinu komunikace s rodiči zajišťují třídní učitelé a učitelé jednotlivých předmětů, vedoucí pracovník pak řeší ty případy, kdy komunikace učitelů s rodiči nebyla úspěšná. Z tohoto důvodu vyžaduje komunikace s rodiči dobrou přípravu, rozvážné jednání a klidné vystupování.

Komunikace se zřizovatelem, školskou radou, kontrolními orgány, sponzory, partnery školy a mnoha dalšími subjekty využívá stejné zásady, které jsme si vysvětlili v předcházejícím textu. Na všechny komunikační situace musí být řídící pracovník vždy dobře připraven a musí si být vědom toho, že jen 7 % předávané informace využívá verbální prostředky. Nesmí zapomínat na právě těch zbývajících 93 %, na neverbální komunikaci a na působení hlasem. Je samozřejmé, že využívání těchto prostředků vyžaduje mnohem větší přípravu, procvičování a cílené využívání, i když často si stačí jen připomenout fakt, že právě největší část předávané informace využívá tyto prostředky a nesnažit se vše jen „ukecat“.

Komunikační dovednosti jsou jistě jedním z důležitých nástrojů řídicího pracovníka, nejsou však jediným nástrojem, který musí řídící pracovník dobře znát, ovládat a využívat. V další části textu se podíváme na další nástroje.

2.8 Kontrolní otázky

1. Jaké jsou způsoby sociální komunikace?
2. Jaký podíl na celkové komunikaci má verbální komunikace?
3. Jak byste charakterizovali současné pojetí asertivity?
4. Charakterizujte zásady plynulé konverzace.
5. Vyjmenujte axiomy komunikačního procesu.
6. Které jsou tři hlavní roviny komunikace.
7. Charakterizujte manipulaci.
8. Jaký vliv má stres na srozumitelnost komunikace?
9. Co si představujeme pod pojmem „obousměrnost komunikace“?
10. Jaký je podíl neverbální komunikace v mezilidské komunikaci?
11. Charakterizujte prvky neverbální komunikace.
12. Jaké jsou hlavní zásady při udílení instrukcí?
13. Které prvky patří do paralingvistických projevů?
14. Jakou formu komunikace volíme při kritice pracovníka nebo žáka?
15. Postačuje pro komunikaci s podřízenými elektronická forma komunikace?

3 Řešení konfliktů

3.1 Definice konfliktu

Co to je konflikt? Slovo konflikt pochází z latinského slova conflictus – „srazit se spolu“, srážka, střetnutí dvou nebo více zcela nebo částečně se vylučujících snah, sil, názorů či tendencí.

Konflikt je existence vzájemně rozporných, odlišných

- názorů, mínění, stanovisek
- pohledů na věc
- výkladů, pojetí
- představ, hodnot
- přání, potřeb
- závazků, výhod
- cílů, priorit

... v jednom člověku nebo mezi dvěma a více lidmi, případně skupinami.

Podle toho, mezi kým se konflikt odehrává, rozlišujeme intrapersonální a interpersonální konflikty.

Dělíme je tedy podle toho, zda jsou v rámci jedné osobnosti nebo mezi osobami. Konflikt, který řeším, když váhám při redukční dietě mezi tlačenkou a zeleninovým salátem je povahy intrapersonální. Interpersonální konflikt mají mezi sebou například znesvářené strany při vyjednávání o ceně produktu.

Pokud zahrneme do kategorizace skupiny, pak dalším druhem konfliktu je konflikt uvnitř skupiny, když se skupina lidí nemůže dohodnout na společné činnosti nebo společném řešení, např. pokud se žáci v jedné třídě nemůžou dohodnout, kam pojedou na školní výlet. Dále do této kategorie řadíme konflikt mezi skupinami, konflikt mezi 2 a více skupinami s odlišným počtem osob/zúčastněných i zaměřením.

Konflikty patří ke zcela běžným a obvyklým záležitostem v komunikaci mezi lidmi. Tam, kde konflikty chybí, může po čase dojít k nezdravému psychickému prostředí. Situace, kdy se střetávají naše názory s názory druhých jsou nevyhnutelné, a za určitých okolností i „zdravé“.

Kdyby nebylo různých názorových a myšlenkových střetů, pravděpodobně by ubylo i lidské nápaditosti a hledání nových řešení.

3.2 Konflikty a spory

Odlišnosti jsou prospěšné a potřebné. Někdy se však problém vymkne z rukou a přeroste do ničivé smršti. Tehdy mluvíme o eskalovaném, vyhoceném konfliktu – sporu. Někdy se také říká, že konflikt v rukou lidí nabývá osobních a citových rozměrů. Ty bývají bolestivé a nepříjemné. Někdy se můžeme přistihnout, že již vedeme „konflikt o konfliktu“. Při sporu je původní jádro konfliktu, tedy původní problém, již překryto rozvířenými emocemi a předsudky vztahujícími se k „nositeli“ konfliktu. Konflikt nebo problém si „propojíme“ s tím, kdo odlišné stanovisko, názor, cíl nebo prioritu hájí, a útoky již směřují na jeho osobu, na jeho okolí, případně jakékoli další spojence, včetně potenciálních. Je důležité rozpoznat konflikt a spor, i když v běžné řeči se obě slova často zaměňují.

Pokuste se zamyslet nad posledním týdnem. Kolikrát jste se stali účastníkem konfliktu? Kolikrát jste byli svědkem konfliktu? Šlo o konflikt nebo spor? Jaký měl některý z těchto konfliktů průběh? Vyřešil něco nebo po sobě nechal jen problémy?

Slyšíme-li o někom pochvalná slova, že je „bezkonfliktní“, obvykle to neznamená, že kolem něj nejsou žádné konflikty a rozpory, ale že je nenechá eskalovat do nepříjemných fází.

Říkáme, že spor je personifikovaný problém, a problém je pak depersonifikovaný spor.

Problémy dokážeme řešit pomocí analýzy a tvořivého myšlení, a proto je spory nezbytné nejprve redukovat na problém. To děláme zejména oddělováním a vzdalováním sporu od jejich nositelů, oddělováním lidského a věcného aspektu sporu a záměrnou péčí orientovanou na snižování citového náboje u jeho nositelů.

Teprve potom je možno projít fázemi řešení problému.

U vyostřeného sporu je proto na místě zásah nezávislého zprostředkovatele, tzv. mediátora, který pomůže nejprve snížit vhodnými technikami emoční napětí a potom provést obě strany postupem řešení:

1. ŘEŠENÍ SPORU – převedte spor na PROBLÉM postupným oddělením věcné postaty od lidské stránky (té se věnuje záměrná péče)
2. ŘEŠENÍ PROBLÉMU – definujte společný cíl, shromážděte fakta, hledejte zájmy za pozicemi, nalezněte několik alternativ řešení, definujte jasná a oboustranně přijatelná kritéria pro výběr z alternativ
3. ROZHODOVÁNÍ – vyberte z nalezených alternativ optimální řešení pomocí kritérií, uzavřete dohodu
4. REALIZACE – podporujte uskutečnění vybraného řešení

3.3 Stupně konfliktu

Většina konfliktů, které prožíváme, není příliš intenzivní. Kdyby totiž v organizaci převládaly jen vážné konflikty, nemohli bychom pracovat a brzy bychom si s ostatními kolegy hledali jiné zaměstnání. S eskalací, vyhocením sporu totiž klesá humanita a s ní i úroveň pracovního prostředí. Proto by mělo být v zájmu manažerů i všech zaměstnanců konflikty nepřehlížet.

Občas se dostaneme do složitějších potíží a spor začíná narůstat na intenzitě, eskalovat, vyhocovat se. Kam až je možno dojít? Co se může stát, když nepoužijeme vhodné techniky pro řešení sporů? Následující přehled ukazuje tři hlavní stupně (a v každém další 3 podstupně) eskalace, kterými konflikt může procházet, pokud se s ním vhodně nepracuje.

Stupeň 1 – Napětí, zatvrzení, vyřikávání si názorů

Stupeň 2 – Polemika, začátek slovního násilí, slova mají jiný podtext

Stupeň 3 – „Rázná“ řešení, činy, akce, zatažení skupiny

Stupeň 4 – Stabilní koalice, házení „viny“ na druhé, klepy, boj o publikum

Stupeň 5 – Osobní útoky a odhalení protivníka na veřejnosti, otevřené odmítání komunikace

Stupeň 6 – Hrozby, ultimáta, velký stres, část hrozeb splněna

Stupeň 7 – Ničivé výpady, protivník brán jako věc, „já“ a „moje“ práva

Stupeň 8 – Rozbití pozic nepřítele, cílem je úplná destrukce druhých

Stupeň 9 – Společný pád do propasti, úplná konfrontace, cílem napáchat škody vlastní záhubou

Ve stupních 1 až 3 je ještě možné řešení svépomocí a stylem „výhra – výhra“.

Ve stupních 4 až 6 je nutné použít prostředníka a pokud se podaří dosáhnout řešení, pak ve stylu „výhra – prohra“.

Pro stupně 7 až 9 je nutné vnější silové řešení a lze dosáhnout jen řešení stylu „prohra – prohra“.

Závěrečné stupně vypadají většinou hrůzně. Naštěstí nepatří mezi běžné události, se kterými se setkáváme. Nejsou však nereálné. Vzpomeňme si na mezinárodní konflikty, spory mezi Izraelci a Palestinci nebo na etnické problémy v bývalé Jugoslávii. Téměř každý den můžeme na televizních obrazovkách vidět projevy neřešených konfliktů a jejich často až tragické důsledky. S poměrně vysokým stupněm eskalace se můžeme setkat i v dennodenní praxi – od soudních tahanic až po agresivní výbuch zákazníka.

3.4 Diagnostika konfliktu

Kdykoli se setkáme s konfliktem, je dobré si udržet určitý odstup, vzdálenost – a zvládnout jeho lidskou a citovou stránku. Právě proto je dobré o konfliktu přemýšlet, uvědomit si, o co v něm jde, a s čím to souvisí – jinými slovy diagnostikovat ho.

Každý konflikt, který probíhá jen přes naše emoce, je rizikový, stává se především sporem. Jistě, někdy se potřebujeme vyplakat, „vylít si vztek“ a „řít svoje“. Pokud však zůstane jen u těchto projevů, spor se stane vleklým a řešení nedostupným. Analýza konfliktu nám pomůže zapojit rozumové složky a učiní celý proces vyřešení efektivnějším.

Již víme, že je dobré si uvědomit, zda jde o konflikt intrapersonální nebo interpersonální, zda řešíme konflikt nebo spor.

Bez ohledu na stupeň eskalace se konflikty mohou navenek projevat buďto jako studené nebo horké konflikty. Rozpoznáme-li správně tyto vnější projevy, zvyšujeme šanci na vyřešení. Je třeba si uvědomit, že ať již se konflikt projevuje jako studený nebo horký, může mít stejný stupeň eskalace. Někdy se jeden a tentýž konflikt projevuje místy jako horký a jindy jako studený.

Diagnostikujte problém vždy v souvislostech. Používejte k tomu hlavně popisného jazyka, vyhněte se hodnocení.

Analýza konfliktu:

1. Co je původním jádrem konfliktu?
2. Kdo se sporu účastní? Otázka vypadá banálně, ale je třeba si uvědomit, že někdy je skutečný iniciátor sporu v pozadí, nebo jsou do sporu již druhotně zavlečeni jiní lidé.
3. Jaké mají zúčastnění profesionální a osobní vztahy mezi sebou?
4. Jak dlouho spor trvá? Jaké byly klíčové okamžiky a zvraty v průběhu konfliktu?
5. Přerostl již konflikt do sporu? Jak se to projevuje? Na jaké je úrovni eskalace?
6. Je na místě využít prostředníka pro řešení sporu? Kdo by to mohl být?
7. Jaké jsou cíle / zájmy naše a našeho partnera?

3.5 Techniky pro řešení konfliktů a sporů

Konflikt má své riziko především v možnosti rozrůstání a zintenzivnění sporu. Pokud se včas nezasáhne, bude se spor rozšiřovat až do ničivých rozměrů. Naštěstí většinu z nich jsme schopni zvládnout včas a málokdy nám konflikt „přeroste přes hlavu“. Následující text nabízí vhodné techniky pro kvalitní urovnání sporů, zejména zmírnění nebo odstranění komplikujících citových nánosů. Pomocí těchto technik se dá výrazně zmírnit nebo dokonce odstranit riziko nezvládnuté situace. Vždy je však nutno ještě hledat řešení samotného původního rozporu.

1. Jedním ze známých, avšak zatím nedostatečně využívaných prostředků je jednostranná formulace tzv. „JÁ - POSELSTVÍ“. Velmi účinně pomáhá vyjádřit vlastní stanoviska včetně emočních postojů nekonfliktním způsobem. Tato metoda může být velmi účinná v raných fázích horkých i studených konfliktů.
2. Dalším prostředkem, který může být účinný v rané fázi konfliktu (horkého či studeného) je hledání PROVEDITELNÝCH řešení (z angličtiny - tzv. DOABLES), toho „co lze udělat“ ihned nebo brzy ke zmírnění rostoucího napětí. Jestliže totiž zmírníme napětí, naděje na samotné vyřešení jádra konfliktu stoupnou. Ptáme se:
 - Co je možné udělat v daném okamžiku?
 - Na co bychom se měli napřed zaměřit, aby nám to pomohlo otupit hrot sporu?

Tyto otázky, které položíme sobě i našemu partnerovi pomohou uklidnit vznikající napětí. Pokusme se na chvíli nemyslet na zájmy, nebo nároky stran v konfliktu, ale na momentální požadavky, potřeby a obavy dotyčných osob.

Příklad: Dvě spolupracovnice vedou spor o to, kdo komu ze stolu „neustále“ bere bez dovolení kancelářské potřeby. Došlo již na „nemluvení spolu“, otevřené napadání, provokace, pomluvy, „dokazování“ jiných „špatných“ vlastností. Než bude možné vyřešit jádro konfliktu (výkyvy v dodávkách kancelářských potřeb a formulářů), je možné oba stoly přesunout dál od sebe, dát mezi ně neprůhledný předěl, požádat spolupracovnice, aby si své věci viditelně označily, požádat je, aby si dočasně donesly vlastní nůžky, půjčit jim vlastní atd... Kromě techniky „proveditelných“, zde bude také nutno sáhnout k dalším technikám, aby se zvládl emoční nános vzniklý druhotně – pomluvy, provokace, úšklebky atd.

3. Dalším užitečným prostředkem pro rané fáze prudkých i zdrženlivých konfliktů je vyjádření toho „co rozhodně nechceme“, tzv. „ZÁPORNÉ HODNOTY“. Tímto způsobem dáme jasně najevo, že jsme ochotni

respektovat určité hranice, protože nám záleží na tom, jakým směrem se konflikt bude vyvíjet. Navíc tím vytvoříme společný obrázek toho, co považujeme za spravedlivé a nespravedlivé, lidské a nelidské, morální a nemorální. Jednostranné vyjádření „záporných hodnot“ bude mít následující účinek:

- Ukazujeme vůli omezit možné škody.
 - Uklidníme možné hrozivé představy tím, že prohlásíme za nežádoucí to, co by druhá strana mohla považovat za náš záměr.
 - Nezaměřujeme se na otázku viny a zapříčinění, protože ta nevyhnutelně vyvolává obrannou reakci.
4. Velmi zajímavou technikou je METODA JEDNOSTRANNÉHO ODZBROJENÍ. Možná jsme podobný pojem slyšeli v médiích. Skutečně má svůj původ v mezinárodní politice a používá se s úspěchem v situacích při řešení mezinárodních konfliktů. Nemusíme mít obavy, že jde o techniku „slabošskou“. Právě naopak. Jednostranné odzbrojení používají ve svých plánech nejsilnější velmoci tohoto světa. Jde o vyjádření dobré vůle.

Jednostranné odzbrojení realizuje jedna ze stran konfliktu v následujícím sledu kroků:

- veřejné oznámení úmyslu udělat jednostranný ústupek, který by uvolnil napětí
 - realizace tohoto kroku zjevným smířlivým jednáním
 - ačkoli protistrana žádnou pozitivní odezvu neprojeví, strana učiní další zřejmý smířlivý krok
 - pokud je reakce protistrany agresivní, přijme strana obranné opatření, které předem veřejně oznámí a které je viditelně mírněno, co se týče jeho intenzity a síly. Důležité: dosavadní smířlivé kroky musí být zjevně platné!
 - následuje oznámení a realizace dalšího smířlivého kroku.
5. Především v případě, kdy je konflikt studený (tj. protistrany tiše vyčkávají ve svých „zákopech“), je možné využít INTERVENCI ZAMĚŘENOU NA VNÍMÁNÍ. To ovšem vyžaduje určitou zkušenost s obvykle zkresleným vnímáním „těch druhých“. Musíme si uvědomit, že každý spor nám ovlivňuje způsob, jak vnímáme toho druhého. Prakticky vždy máme snahu vidět sami sebe v lepším světle a zcela přirozeně vidíme v tom

druhém zdroj problémů. Intervence zaměřená na vnímání nám pomůže odstranit bariéry ve vnímání. Velice užitečný může být prostředník mezi stranami, který je důvěryhodný, a pomůže nám s jednotlivými body. Tato technika potřebuje trochu praxe. Pokud ji zvládneme, stává se velmi efektivním nástrojem pro řešení problémů a sporů.

Kroky v intervenci zaměřené na vnímání:

- Uvolníme napětí tak, že svoje názory vyjádříme bez obranné reakce nebo útoku na druhé. S okamžitou platností se přestaneme obhajovat a proneseme svůj názor nejlépe pomocí „já – věty“ nebo „já-poselství“.
- Rozdíly, které existují, uznáme jako legitimní a pokusíme se ocenit jejich hodnotu, přirozenost či důležitost. Nemusíme souhlasit. Jen zcela vážně uznáme opodstatněnost toho, že někdo vidí věci z druhé strany nebo jinak.
- Uvědomíme si účinky zkresleného vnímání na chování podporující konflikt a pokusíme se o nápravu. Opět je důležité ono „uvědomění“ a přijetí názoru druhého.

Způsoby intervence do konfliktu

Podíváme-li se ještě jednou na přehled stupňů eskalace konfliktu, můžeme si povšimnout tří základních způsobů, jak ke konfliktu přistupovat. Mírné konflikty můžeme vyřešit přímo sami mezi sebou. Děje se tak pravidelně a velmi často. Pokud se problém přiostrší a vznikne spor, pak vlastní síly často nepomohou nebo jsou neefektivní. Musí nastoupit vnější intervence. Nejvíce je potřebná v posledních fázích, kdy spor je velmi vyhraněný. Zde mnohdy nepomůže nic jiného, než fyzické rozdělení sporných stran.

3.6 Jak přistupovat ke konfliktům

Zkusme si říci základní tezi: „Konflikt neškodí, konflikt pomáhá“. Samozřejmě nikoliv každý, jsou i konflikty zbytečné, ničivé a velmi škodlivé. Přesto je pravda, že konflikt je všudypřítomný, přirozený a potřebný. Systém bez konfliktů, ať už vztah, organizace nebo státní zřízení, by byl mrtvý nebo stagnující, nevyvíjel by se.

Konflikty patří k běžnému životu a většinou jsou dány různorodostí – názorů, povah, hodnot, zvyklostí, očekávání, tradic. Aby konflikt neškodil, ale pomáhal, je

třeba mu rozumět. Nejprve tedy se zaměříme na to, proč konflikt vzniká a jak se vyvíjí.

Základem je prevence

Konflikt je proces a jako takový má své přirozené vývojové fáze. Ovlivňovat jeho průběh můžeme kdykoliv, ovšem s velmi různými výsledky! Pokud chceme konflikt řešit racionálně, je nutné si uvědomit, že všechno má příčinu a následek, tedy i konflikty. Zasahovat je možné na obou úrovních, ale pouze na úrovni příčiny je zásah dlouhodobě smysluplný.

Spouštěč

Spouštěčem konfliktu může být váš přímý nadřízený, silný hluk, příliš navoněná osoba, arogantní jednání, fialová barva, nevyspání nebo hlad, malý uštěkaný pes a tak dále. Jak vidno, může být spouštěčem cokoli, čemu dovolíte, aby vás nabudilo ke konfliktní reakci. Poznámka k zamyšlení: zásah ve fázi spouštěčů může konflikt odvrátit!

Možnosti zásahu: převod pozornosti na jiné téma, překvapení, humor, jídlo a pití, pauza, ocenění, zápis problematických bodů.

Eskalace

Jakmile se nahromadí několik spouštěčů, začíná se v člověku kumulovat napětí, konflikt přechází do eskalační fáze. V eskalační fázi stoupá adrenalin, organismus se připravuje k akci. Člověk je dráždivější, ale ještě je do určité míry zachována racionalita. Zásah ve fázi eskalace je náročnější, musí být vyladěno chování a vyjadřování. Předpokládá racionální jednání alespoň jedné strany. Počítejte s tím, že trvá déle, než se druhá strana uklidní.

Možnosti zásahu: vysvětlování, vizualizace (obrázek, schéma, materiály), posun v čase („vrátíme se k tomu za 20 minut“), vstup třetí osoby (kolega, expert), definovat potřebný výstup a rizika, když se nedohodneme.

Vrchol konfliktu

Znamená emocionální zatmění, racionalita není nebo je výrazně potlačena. Obě strany se nacházejí ve stavu boje.

Možnosti zásahu: odchod z místa střetu, odklad v čase, dohoda o nedohodě („my dva to nevyřešíme, navrhuji, aby se věci ujal někdo jiný“), vstup třetí osoby.

Zklidnění

Uvolnění a ztišení konfliktu, rekapitulujeme a uvědomujeme si situaci. Často je to doprovázeno i fyzickým svalovým uvolněním. Jde o krátkodobou fázi. V organismu je přítomna vysoká hladina stresových hormonů, člověk je díky tomu snadno dráždivý. Stačí neopatrná poznámka nebo mimovolný neverbální projev a může se vše vrátit do předchozí fáze.

Možnosti zásahu: zjednodušená mluva, postupný zápis, vizualizace, hlídat vyjadřování a chování, posun jednání v čase, definovat potřebný výstup a rizika, když se nedohodneme.

Postkonfliktní stav

Tato fáze je charakteristická racionalizací vlastního chování, výčitkami nebo myšlením typu: „kdybych byl býval“. Stav vhodný pro zpětnou vazbu a zamyšlení nad tím, „jak příště jednat jinak“.

Možnosti zásahu: zpětná vazba k tomu, co proběhlo (analýza), dopředná vazba, jak v podobné situaci jednat příště (syntéza, řešení), využití třetí osoby.

Příčiny konfliktu

Příčiny konfliktu mohou být různé:

- aktuální situace – málo spánku, bolest, tlak času, teplo, hluk, hlad
- informace – nedostatek nebo nadbytek » vztahy – kvalita či kvantita
- osobnostní nastavení – rozdílné osobní tempo, temperament, míra akceptace změny
- dovednosti jednání s lidmi – malé nebo podceňované, neznalost zákonitostí a procesů
- prostředí – nedostatek nebo přebytek podnětů
- hluboce zakořeněné nezpracované emoce – zejména strach

Poznání příčiny konfliktu nám vždy pomáhá k pochopení účastníků konfliktu a pomáhá při jeho úspěšném řešení.

3.7 Kontrolní otázky

1. Co je to konflikt?
2. Čím je konflikt charakterizován?
3. Popište fáze konfliktu.
4. Charakterizujte stupně konfliktu.
5. Popište druhy konfliktů.
6. Jaké jsou možnosti řešení v jednotlivých stupních konfliktu a kdo může jednotlivé stupně úspěšně řešit?
7. Popište techniky urovnání konfliktů.
8. Uveďte druhy řešení konfliktů.
9. Co je obsahem analýzy konfliktů.
10. Zkuste charakterizovat tezi "Konflikt neškodí, konflikt pomáhá".
11. Co se může stát spouštěčem konfliktu?
12. Čím je charakterizována fáze „eskalace“ konfliktu?
13. Jak řešit konflikt ve fázi „vrchol konfliktu“?
14. Co probíhá ve fázi „zklidnění“?
15. Co je charakteristické pro „postkonfliktní“ fázi?

4 Time management a organizace úkolů

4.1 Pokus o definici řídicí práce

Řídicí práce je účelná činnost, při níž pracovník využívá své pracovní schopnosti k usměrňování prací jemu podřízených kooperujících pracovníků, aby se dosáhlo vytčeného cíle. Úroveň řídicí práce závisí na poznání problému, který se má řešit, na přípravě rozhodnutí, kterým se tento problém řeší, a na komunikování tohoto rozhodnutí těm, kteří je mají realizovat anebo se na jeho realizaci podílet. Zahrnuje také ovlivňování těchto pracovníků vhodnými stimuly materiálního a morálního charakteru a kontrolování plnění uložených úkolů. Pro důležitost zpětné vazby se kontroluje nejen realizace uložených úkolů, ale i získávané informace, průběh komunikace mezi řídicím subjektem a řízeným objektem.

4.2 Osobnost manažera

Na počátku nového tisíciletí lze oprávněně předpokládat, že úloha manažerů v rozvoji efektivnosti řízení se bude dále zvyšovat. Toto tvrzení lze podpořit následujícími momenty:

- globalizace světové ekonomiky a z toho plynoucí nutnost vyrovnat se s jejími důsledky a vlivy pro různé oblasti organizace;
- zrychlování tempa změn;
- náročnost a flexibilita řízení vnitřních provozních procesů;
- zvyšování zájmu zaměstnanců o účast na řízení;
- rostoucí vliv informační společnosti.

Stejné principy, které se v literatuře často odkazují jen na manažery výrobních podniků, platí i pro nevýrobní sféru, tady i pro oblast služeb, školství, zdravotnictví, zkrátka tyto obecné principy je potřebné uplatňovat ve všech oblastech řízení.

Manažer na počátku poslední čtvrtiny 20. století nebyl uvážlivým a systematickým plánovačem, ale osobou pracující pod značným tlakem. Snímek pracovního dne manažera ukázal na převládající krátkodobé a různorodé činnosti, z nichž navíc většina není plánována.

Má-li být manažer úspěšný, musí část svého času věnovat i „společenským“ činnostem, díky nimž získává mnohé cenné kontakty a informace.

Je nutno říci, že předmět, rozměr a charakter manažerské práce se do jisté míry bude lišit v závislosti

- na úrovni, na které manažer pracuje (top management versus provozní úroveň),
- na charakteru manažerského místa (marketing manažer versus výrobní manažer),
- na velikosti řízeného subjektu a oblasti jejího působení.

Z tohoto důvodu je velmi obtížné vytipovat společné, univerzální rysy manažerské práce. Přesto lze obecné rysy manažerské práce shrnout asi takto:

- Klasické funkce, jako je plánování, organizování, kontrola tvoří i nadále náplň činnosti manažera, i když všude tam, kde je to možné, by měl manažer omezovat řídicí styl typu příkaz – kontrola, preferovat řízení ovlivňováním, přesvědčovat podřízené atd.
- Práce s lidmi – komunikování, motivování, vzdělávání, řízení kariéry nic neztrácí na významu ani v éře moderní komunikační techniky; manažer bude stále více naplňovat roli vůdce, při uplatňování svého vlivu by se neměl opírat o formální aspekty, ale o odborný vliv, charisma, dovednosti, měl by přesvědčovat, zmocňovat, umět zaujmout.
- Zaměření do budoucnosti musí být charakteristickým rysem jeho činnosti, musí být vizionářem, umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení, být otevřený vůči změnám a všemu novému.
- Trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti, produktivity organizace, to jsou očekávání a požadavky majitele firmy (zřizovatele) či nadřízeného; vzrůstá potřeba uplatňování nových přístupů, metod a technik v řízení, ale i v činnosti útvarů, které manažer řídí.
- Znalosti – jejich doplňování a rozvoj – to je oblast, pro kterou si manažer musí víc než v minulosti umět najít potřebný prostor a čas.

4.3 Základní kompetence manažera

Kompetence manažera je způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti. Tradiční pojetí hodnocení vychází z předpokladů, které pracovník k výkonu činnosti nebo funkce má. Moderní pojetí hodnotí praktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení.

Jde tedy o hodnocení toho, jak je manažer připraven vykonávat svoji práci, místo hodnocení, jaké by měl mít osobní vlastnosti, schopnosti, dovednosti.

Hodnocení lze strukturovat:

- odborné znalosti;
- praktické dovednosti,
- sociální zralost.

Odborné znalosti

Jsou získávány především vzděláváním. To má řadu podob:

- tradiční školské struktury – základní, střední a vysokoškolská studia,
- nadstavbová studia, zvláště pak
 - k posílení specializace manažera a rozšíření jeho poznání v návaznosti na první roky praxe – MBA (Master of Business Administration),
 - pro top manažery s praxí 10 až 15 let tzv. kursy EMBA (Executive Master of Business Administration)

Je nesporné, že akcelerace změn, ke kterým v současnosti dochází jak uvnitř organizace, tak v jejím okolí vede k jednoznačnému závěru:

- nelze vystačit se sumou znalostí, které byly získány během školní výuky,
- tyto znalosti je nutno průběžně doplňovat a rozšiřovat.

Sebevzdělávání, ochota zapojit se do vzdělávacích programů, vyhledávání a využívání nových poznatků – to je významný rys soudobých manažerů.

Rostoucí velikost organizací a složitost jejich řízení vyvolaly dělbu práce, která přinesla funkční specializace pracovníků i manažerů. Řešení praktických problémů však často vyžaduje komplexní přístup, zapojení různých profesí – techniků, obchodníků, právníků apod.

Tyto skutečnosti vedou k závěru, že manažer musí být: minimálně dobrým koordinátorem, výhodnější je, pokud disponuje kromě své odborné profese, ještě dobrou orientací v dalších disciplínách.

Zvláště manažeři na vyšších řídicích úrovních by se měli vyznat

- v příslušné provozní oblasti
- v ekonomických záležitostech,
- v obchodní činnosti (i toto se týká manažerů v oblasti školství!),
- v personálním řízení,
- měli by mít solidní právní vědomí,
- znalosti z oblasti ekologie.

Praktické dovednosti

Praktické dovednosti získává manažer tréninkem a praxí. Současné poznání v oblasti managementu nabízí značné množství metod, technik a postupů, které mají usnadnit a zlepšit práci manažerů. Důležitá role ale přísluší jejich praktickému zavedení a využívání. Pouze tak jsou cenné zkušenosti tvůrčím způsobem konkretizovány a přizpůsobeny podle konkrétních podmínek.

V případě manažerů praktické dovednosti souvisejí se zvládnutím

- správných řídicích praktik – rozhodování, plánování, delegování pravomocí, kontrolování atd.,
- schopností komunikace s okolím – vedení rozhovoru, porady atd.,
- metod a technik ovlivňování pracovníků – přesvědčování, uplatnění autority, aktivizace pracovníků, práce v týmu, kreativita,
- technických dovedností souvisejících s jeho specializací,
- technických prostředků – výpočetní a komunikační techniky.

Manažerským dovednostem se lze naučit a měly by se neustále rozvíjet. Jejich rozvrstvení se liší podle úrovně řízení.

Sociální zralost

Sociální zralost se týká lidských, mravních kvalit lidí, zčásti dědičných, zčásti získaných výchovou. Sociální zralost je novým aspektem moderního pojetí kompetencí manažera.

4.4 Jaký je manažer jako člověk?

Charakterové vlastnosti jsou projevem lidské dimenze sociální zralosti manažera. Obecně lze konstatovat, že k typickým rysům patří

- osobnostní vlastnosti – ukazují vztah manažera k sobě samému, k druhým lidem, k světu.

příklad: bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, zásadovost, zdvořilost, ohleduplnost, přesnost atd.

- čínorodost a aktivita manažera – jako rys prezentovaný vztahem k práci, k vyhledávání a zavádění nových poznatků, nespokojenosti s dosaženým, proaktivní jednání atd.

příklad: rozhodnost, svědomitost, iniciativnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, odpovědnost atd.

- charisma – lze jej charakterizovat jako „kouzlo osobnosti“ manažera, určitý šarm, soubor osobních vlastností uznávaných okolím, na jejichž základě se manažer může stát vůdcem ovlivňujícím svým chováním podřízené, kteří ochotně přijímají jeho myšlenky, nápady, názory, stanoviska.
- dodržování zákonů a navazujících předpisů je také atributem sociální zralosti.

Legální chování, jednání manažera a jím řízených útvarů až po organizaci jako celek jsou samozřejmým rysem, v němž se projevuje kompetentnost tohoto manažera.

Od manažerů, zvláště na vyšších úrovních řízení, se očekává, že budou vůdčími osobnostmi s takovými vlastnostmi, jako je

- sebejistota,
- přesvědčivost,
- přitažlivost,
- iniciativní a proaktivní jednání apod.

Tyto úkoly se snáze plní manažerovi, který je charismatickou osobností. Charismatictí manažeři jsou obvykle emocionálnější, jsou vnímáni jako přesvědčivé osobnosti, vedle racionálních argumentů k získávání druhých pro své záměry využívají i citové stránky komunikace, výjimkou nejsou ani drobné výstřednosti, které jsou však spolupracovníky přijímány kladně.

Nadstavbovou složku sociální zralosti představuje takové chování, které směřuje k

- jasnému rozlišení dobra od zla,
- určení, co je správné a co je chybné.

Přitom nejde jen o hodnocení z pohledu dosažených konečných cílů, ale i s ohledem na prostředky, kterých je pro dosažení těchto cílů užito.

4.5 Obecné principy manažerské práce

Bez ohledu na typ organizace či postavení manažera v organizační hierarchii organizace lze vytipovat některé obecné zásady manažerské práce:

- volba priority,
- princip prevence,
- orientace na zákazníka,
- bezvadnost.

Princip priorit

Volba priorit se opírá o tzv. Paretovo pravidlo, které v oblasti hospodářsko-spoločenských jevů konstatuje významovou různorodost, tj. že malá skupina jevů má zásadní význam a naopak existuje značná skupina jevů, které jsou téměř bezvýznamné.

Někdy je tento závěr označován jako pravidlo 20:80, čímž je vyjádřen základní závěr o spojitosti rozdělení jevů a jejich významu, kdy skupina asi 20% nejvýznamnějších jevů má 80% významovou hladinu. Z aplikace Paretova pravidla v manažerské praxi pak plyne, že ne všechny činnosti, které manažeři vykonávají, jsou stejně důležité pro fungování jimi řízené organizace a pro její prosperitu. Proto je třeba

- rozlišovat, co je významné, co je prioritou činnosti, na co zaměřit pozornost,
- neméně důležité je určit, co je naopak nedůležité, co nebude předmětem zájmu.

Princip prevence

Princip prevence vychází ze zásady, že čím dříve se objeví a odstraní určitý nedostatek, tím nižší budou ztráty s ním spojené. V tomto případě existuje doporučení v podobě pravidla „deseti“. Náklady na prevenci jsou desetinou nákladů na nápravu nedostatku a setinou nákladů na odstranění neřešených problémů. Je nepopíratelné, že ve většině případů je výhodné operativně reagovat na nedostatky a nežádoucí stavy, než později nákladně řešit jejich důsledky, a to i tehdy, když ekonomické důsledky nemusí být vždy desetinásobkem.

Orientace na zákazníka

Orientace na zákazníka vyžaduje považovat zákazníka za osobu, jejíž požadavky musí být splněny. Zvláště v organizacích podnikatelského charakteru je tato zásada naprostou samozřejmostí a organizace usilují nejen o splnění požadavků zákazníků, ale o jejich celkovou spokojenost a dlouhodobou věrnost. V manažerské práci tato zásady vyžaduje zabývat se symptomy, které signalizují reálné, ale i potenciální ohrožení spokojenosti zákazníka. Do závažných rozhodnutí je třeba zařadit aspekt zákazníka v podobě otázky „jaký to bude mít vliv na zákazníka“. Stranou nemůže stát ani korektní způsob jednání a vystupování vůči zákazníkovi.

Orientace na zákazníka je však, a to zejména v období propadu demografické křivky, velice důležitá i pro nevýrobní sféru, v našem případě pro oblast školství. Klesající počet žáků se různě promítá do počtu žáků jednotlivých škol, což při stávajícím způsobu financování „per capita“, se mnohdy významně promítá do podmínek existence školy. Orientace na rodiče žáků, snaha držet dobré jméno školy, prostě udržet spokojenost rodičů a žáků se školou, se významně promítá do manažerské práce školského managementu.

Bezvadnost

Jako zásada promítnutá do manažerské praxe neznamena žádný pedantství. Jde o

- vyvolání příznivého postoje ke kvalitě vykonávané a odváděné práce,
- převzetí odpovědnosti za ní,
- monitorování vlastních chyb a učení se z nich.

Manažeři pak musí usilovat o vytvoření atmosféry, která nebude tolerovat nedostatky, obhajovat či dokonce zastírat špatnou práci.

4.6 Styl manažerské práce

Styl řízení, či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytýčených cílů v konkrétních podmínkách.

Styl řízení je jedním z důležitých atributů práce každého manažera. Manažer má obecně možnost volit např. takový postup, že rozhoduje zcela nezávisle na názorech svých podřízených nebo naopak s nimi konečné rozhodnutí spoluvytváří.

Většina manažerských rozhodnutí je však takového charakteru, že vedoucí má možnost volby způsobu rozhodnutí, do jisté míry je však vědomě či podvědomě determinován:

- charakterem okamžité situace – normální provoz, řízení pod časovým tlakem, havárie;
- závažností rozhodnutí – dobře, špatně strukturovaný problém, rizikový problém, závažné důsledky chybného rozhodnutí;
- postoji podřízených – ochota, respektování řídicích záměrů či nikoli;
- svými osobními vlastnostmi – tolerantnost, puntičkářství, respektování názorů druhých.

Nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokáží modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků, prostředí apod.

Základními typy řízení jsou:

- byrokratický styl řízení – manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení „shora“, jež rozpracovává a ukládá podřízeným a pak sleduje, jak byly takto rozpracované úkoly plněny, ve své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených;
- autoritativní styl řízení – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování, příznačný je strohý, formální způsob jednání s podřízenými;
- demokratický styl řízení – vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí, může mít podobu
 - cílového řízení – manažer prostřednictvím vytýčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti, dosažení cílového stavu zpravidla motivuje použitím ekonomických pobídek,
 - delegační řízení – manažer přenáší větší míru pravomoci a odpovědnosti na podřízené;
- liberální styl řízení – činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, řadu i závažných rozhodnutí ponechává na podřízených.

Další autoři rozšiřují manažerské styly do pěti skupin:

- A1 – silně autokratický styl – charakterizuje manažerský styl, kdy manažer rozhoduje sám a spoléhá se pouze na vlastní informace;

- All – autokratický styl – manažer rozhoduje opět sám, ale využívá vybraných informací od svých podřízených, ne jejich názorů a rad;
- CI – konzultativní styl – manažer rozhoduje sám, ale ptá se již na názory svých podřízených, s kterými problém individuálně konzultuje;
- CII – silně konzultativní styl – manažer rozhoduje sám, ale o problému diskutuje se svými podřízenými na společné poradě;
- GII – participativní styl – manažerovo rozhodnutí je založeno na společné diskusi s podřízenými, na které manažer působí spíše v roli moderátora, jenž se snaží dovést diskusi k všemí akceptovatelným závěrům, konsensu.

Lze konstatovat, že chování manažerů je funkcí dvou proměnných:

- sociálního aspektu – zájem lidí
 - chápáno jako udržování sebedůvěry spolupracovníků,
 - vytváření dobrých pracovních podmínek,
 - udržování dobrých mezilidských vztahů,
 - ztotožnění se s potřebou dosahování cílů, atd.
- výrobního aspektu – starost o produkci resp. minimalizování nákladů
 - úroveň řízení,
 - efektivnost práce,
 - výrobní postupy a procesy atd.

Tyto dvě proměnné lze vyjádřit v grafu, kde na vertikální ose je uváděna péče o lidi a na horizontální ose starost o produkci. Každá osa má přitom stupnici od 1 do 9, označující vzestupně rostoucí váhu každého faktoru. Vznikne tak manažerská mřížka.

Mřížka má dvě dimenze znázorňující chování manažera: buď se orientuje na uložený úkol, nebo na pracovníka. První dimenze vypovídá o tom, jak silně staví nadřízený do popředí výkon, druhá dimenze si všímá, do jaké míry je nadřízený schopen přizpůsobit se potřebám člověka.

Vzájemně mění se poměr těchto parametrů od nuly do maxima pak vytváří podmínky pro specifikaci manažerských stylů:

- styl 1 – 1: ochuzený management, manažer se neorientuje na lidi, ani na produkci, těžištěm zájmu manažera je on sám;
- styl 1 – 9: management venkovského klubu, v činnosti manažera převládá silná orientace na lidi, ale malý zájem o produkci, dbá na vytváření mezilidských vztahů, snaží se vytvořit přátelskou atmosféru

a odpovídající pracovní tempo, velmi málo se stará o dosažení výrobních cílů;

- styl 9 – 1: manažer – technokrat, silně se orientuje na produkci, málo se zajímá o lidi, soustřeďuje se na řízení výrobních operací, je dosaženo účinného pracovního výkonu, aniž by byl brán ohled na vytváření mezilidských vztahů;
- styl 9 – 9: týmový manažer, tato relace představuje nejžádanější kombinaci, kdy manažer má značný zájem o lidi i o produkci, umí spojit starost o plnění výrobních úkolů se starostí o dobré mezilidské vztahy a spokojenost pracovníků;
- styl 5 – 5: představuje střední (průměrný) zájem o oba faktory, tj. o lidi i o produkci.

4.7 Vztah manažera k podřízeným

Vztah manažera k podřízeným se projevuje v celé řadě oblastí, lze vymezit mnoho přístupů k tomuto problému. K rozhodujícím lze zařadit:

- Autorita manažera
- Komunikace s podřízenými
- Kritika podřízených
- Prezentace manažera
- Sexuální obtěžování.

Autorita manažera

Může mít dvojí podobu:

- autorita formální, daná postavením manažera v organizaci, legitimním přidělením pravomocí i odpovědností,
- autorita neformální, vyplývá z uznání jeho schopností, chování a jednání s podřízenými.

Doporučení pro posilování autority:

- pečovat o odbornou kvalifikaci, neustále se vzdělávat, nepřisvojovat si zásluhy druhých,
- pracovní morálka by měla být minimálně stejná, jako je vyžadována po podřízených,
- důslednost a spravedlnost – vyžadovat plnění stanovených úkolů, reagovat na jednání všech pracovníků ve stejných situacích stejně,

- příklad v morálce – dodržovat nejen zákonné principy, ale i nepsané zásady morálního chování, dodržovat sliby, nedávat takové, které nelze splnit,
- stejný vztah ke všem podřízeným – nefavorizovat vybrané spolupracovníky, usilovat o partnerský vztah se všemi, projevovat zájem o práci podřízených i o jejich pracovní a osobní problémy.

Komunikace s podřízenými

Komunikace s podřízenými patří k typickým aktivitám každého manažera:

- pokyny a instrukce zadávat rozhodně, ale srozumitelně;
 - úkol nelze vymezit mlhavě, je dobré si ověřit, zda podřízený úkol pochopil,
 - součástí úkolu by mělo být i určení termínu jeho splnění,
 - je vhodné zařadit zadávaný úkol do širších souvislostí,
 - při zadávání úkolu sdělit i potřebné množství dat a podrobností,
- nezadávat příliš mnoho příkazů nebo úkolů najednou;
- je-li úkol řešením nějakého problému, je vhodné probrat s podřízeným jeho názor na plnění tohoto problému; je třeba naznačit přístup manažera k řešení;
- přílišný odstup od podřízených škodí, je nutno umožnit podřízeným osobní kontakt s nadřízeným;
 - podpora otevřené komunikace,
 - odstraňování strachu a nejistoty z pracoviště,
 - přístupnost i k jiným stanoviskům a názorům,
- začátek jednání by měl být vždy přátelský, manažer by měl respektovat názor partnera, neříkat nesouhlas přímo, k nesouhlasu je vhodné směřovat otázkami;
- otevřeně přiznat případná pochybení.

Kritika podřízených

Každý manažer se dostane čas od času do situace, kdy není spokojen s činnostmi svých podřízených. Otázkou je, zda uplatnit kritiku a v jaké podobě. Obecně platí, že kritika patří do repertoáru manažerských činností, ovšem i zde existuje řada doporučení:

- smyslem kritiky není trestat či ostouzet kritizované, ale iniciovat zlepšení stavu;
- kritizovat je třeba jen přímo podřízené, nikoli pracovníky jiných útvarů;
- přímo vyřčená kritika se zpravidla setká s přímým odmítnutím, proto je lepší zavést úvodní rozhovor, zeptat se na vlastní názor kritizovaného apod. a kritická slova vhodně zasadit do tohoto kontextu;

- než manažer začne kritizovat, musí mít důkazy podporující oprávněnost kritiky, ještě lepší je, pokud jsou známy i příčiny kritizované skutečnosti, poněvadž prokazování je na straně kritizujícího;
- není dobré kritizovat před kolegy, lepší je kritiku prezentovat mezi čtyřma očima;
- stejně tak není dobré kritizovat v nepřítomnosti kritizovaného resp. kritizovaných;
- není vhodné místo přímé kritiky užívat nepřímé kritiky v podobě ironizujících, blíže nespecifikovaných poznámek;
- pokud je to možné, měli by se manažeři vyvarovat kritiky vedené po telefonu, e-mailem nebo prostřednictvím jiného média, kdy chybí přímý kontakt s kritizovaným, není zřejmá jeho reakce a návazná komunikace se takto stává složitou.

Jednou z nejméně populárních činností týkajících se vedení lidí je disciplinární řízení. Tento krok má být uplatňován v případě, že pracovník se dopustí závažného porušení pracovních povinností, resp. pravidel pracovního chování. Stejně jako v případě kritiky i v případě disciplinárního zásahu není účelem trest sám o sobě, ale změna chování pracovníka. Pro jednání manažera v těchto situacích lze přijmout následující doporučení:

- nesmiřte se s takovým jednáním, stavem věcí apod., dejte jasně najevo svůj nesouhlas, nesnažte se dané chování či situaci omlouvat, přestože i pro vás je často příjemnější od disciplinárního zásahu odstoupit, odstoupení od disciplinárního řízení je zvláště nevhodné v případě opakovaného porušení pracovní disciplíny;
- na druhé straně se nenechte unést stavem věcí, nezačněte křičet, jednat v afektu, nepřestávejte se ovládat, snažte se vyšetřit příčinu daného jednání, všude tam, kde je to vhodné, vypracujte záznam z jednání;
- při vlastním disciplinárním jednání buďte důslední, ale spravedliví, provinění s pracovníkem prodiskutujte, přijaté disciplinární opatření dokumentujte.

Prezentace manažera

Manažer se čas od času dostává do situací, kdy musí předstoupit před spolupracovníky, obchodní partnery nebo veřejnost s projevem, vystoupením, prezentací určitého stanoviska, výkladem určité techniky, metody, přístupu atd.

Má-li být prezentace úspěšná, má-li přesvědčit partnery, má-li pracovník/manažer nabýt jistoty při vystoupení a zároveň zanechat dobrý dojem, je třeba při přípravě a vlastním vystoupení respektovat některé zásady vedení projevu.

Vyjasnění situace, v jaké bude prezentace probíhat:

- co je předmětem sdělení, čeho chceme dosáhnout;
- kdo bude naším partnerem, posluchačem, kolik bude účastníků;
- kolik času máme pro prezentaci k dispozici;
- v jakém prostředí se vystoupení bude konat, jakého technického vybavení lze využít.

Struktura vystoupení:

- úvod - na úvodu záleží, má představit obsah dané prezentace, upoutat pozornost a vzbudit zájem o vlastní vystoupení - nezapomeňte na pozdravení, resp. přivítání účastníků, představení se, vysvětlení účelu, pozornost upoutá i vtip apod.;
- hlavní část vystoupení - přehlednost, logické uspořádání, srozumitelná a postupná argumentace, shrnutí závěru, popř. i jeho zopakování, to jsou samozřejmé požadavky na stavbu vystoupení; je-li vystoupení delší, mějte na zřeteli, že posluchač je schopen intenzivně vnímat cca 15 až 20 minut, pak je třeba výklad odlehčit příkladem, vtipem a teprve potom pokračovat;
- závěr by měl obsahovat výstižné shrnutí nejdůležitějších bodů vystoupení, dát prostor pro případné dotazy, může být doplněn opět vtipem (zanecháte dobrý dojem) a nemělo by chybět poděkování, popř. rozloučení.

Věcná a formální stránka vystoupení:

- věcná stránka vystoupení - obsah vystoupení musí korespondovat s názvem, obecným zaměřením, tematicky sladěny by měly být vtipy, příklady, případové studie apod., výklad by měl směřovat od jednoduššího k náročnějšímu, měl by gradovat, zdůrazněny by měly být i dílčí závěry;
- formální stránka vystoupení - koncipujte a naplňte své vystoupení tak, abyste dodrželi časové dispozice vystoupení, při prezentaci mluve uvolněně, nepříliš rychle (jinak si posluchači budou připadat jako na dostizích a záhy ztratí pozornost), mluve dostatečně hlasitě, aby vás všichni slyšeli, vyvarujte se užívání a častého opakování slov či výrazů,

které působí rušivě (ehm, samozřejmě, prostě, tak), nepoužívejte přemíru cizích výrazů, aniž byste je vysvětlili;

- pokud můžete, zkuste si projev přednést nanečisto nebo ještě lépe nahrát a analyzujte jej.

Sexuální obtěžování (sexual harassment)

Se světovými tendencemi humanizace a zdůrazňování důstojnosti práce vyvstává mnohdy latentní problém sexuálního obtěžování na pracovištích. Jeho příčinou je zneužívání postavení manažera/ky vůči podřízené/mu a zpravidla se projevuje na nižších úrovních řízení. Projevy sexuálního obtěžování mívají zpravidla podobu fyzickou nebo slovní.

Fyzická podoba sexuálního obtěžování může spočívat v osahávání, pokusech o znásilnění až po znásilnění a takové jednání je trestně postižitelné. Intenzivnější formy obtěžování mohou být trestněprávně kvalifikovány jako znásilnění či pokus o znásilnění, popř. jako omezování osobní svobody, na tyto i některé jiné případy lze uplatnit okamžité zrušení či skončení pracovního poměru z důvodu porušení pracovní kázně.

I verbální sexuální obtěžování (ironické poznámky, „nemístné“ vtipy) se může stát spolupracovníkům nepříjemným a i když se lze domáhat nápravy soudní cestou (pomluva, urážka na cti), širší prostor nabízí formování zdravé podnikové kultury, budování kolegiálních vztahů, popř. i promítnutí této tematiky do pracovních řádů, kolektivních smluv apod.

4.8 Řízení sebe sama

Má-li manažer dobře řídit své podřízené, musí umět dobře řídit sebe sama.

V poslední době se prohlubují a zvyšují nároky a požadavky na pracovníky a zejména na manažery

- v prosazování vyšší míry samostatnosti, iniciativy a kreativity,
- v odklonu od přemíry řídicích zásahů typu nařízení, příkazů instrukcí apod.

Z toho je zřejmé, že v takovémto prostředí rostou i nároky na řízení sebe sama.

Náplň sebeřízení lze rozdělit do tří oblastí:

- sebepoznání (selfconcept),
- seberozvoj (selfdevelopment),
- sebehodnocení (selfevaluation).

Sebepoznání

Lze jej považovat za výchozí krok, jehož obsahem je především sebereflexe, která může vycházet především z otázek: kdo jsem, jaké mám vlastnosti, co umím, jaké mám znalosti, co dovedu, jaké mám dovednosti, schopnosti apod.

Výsledkem tohoto dotazování by mělo být

- určení, v čem jsou mé přednosti a naopak mé nedostatky,
- poznání, jaké faktory za jakých situací ovlivňují mou výkonnost,
- určení budoucí podoby vlastní osoby, tj. kým chci být, co bych měl znát, co chci dokázat.

Určení cílů vlastního rozvoje

Vytýčení vlastních rozvojových aktivit nestačí. V dalším kroku je nutno je konkretizovat v podobě reálných cílů rozvoje. Předpokladem vlastního rozvoje je najít čas na sebevzdělávání.

Sebevzdělávání – nejen získávání nových poznatků a vědomostí, ale i zdokonalování se ve způsobu jednání se spolupracovníky či zákazníky, společenském chování a vystupování, prezentace organizaci a další.

Sebekontrola, sebehodnocení

V moderní organizaci bude pracovník a zvláště pak manažer stále méně řízen a usměrňován, a to jak v oblasti věcného obsahu jeho činnosti, tak i v oblasti jeho dalšího rozvoje. Na významu tak nabývá vlastní hodnocení, zpravidla založené na posouzení relací

- co se ode mne očekávalo, jak jsem toto očekávání splnil,
- čím jsem mohl přispět k prospěchu organizace a jak jsem to zvládl,
- jaké jsou mé záměry týkající se mého dalšího působení v organizaci (tj. čeho bych chtěl v blízké budoucnosti dosáhnout).

Sebekontrola je nástrojem případných korekcí, uvědomění si a vyvarování se chyb v budoucnosti. Činí člověka otevřenějším, přístupnějším a tolerantnějším k chybám druhých.

Nutnost respektovat současnou a budoucí realitu:

- prosazují se tendence k prodloužení aktivního pracovního věku na 40 až 50 let,

- zároveň tendence k vyšší mobilitě a flexibilitě v oblasti pracovních vztahů (najímání lidí na výkon určité činnosti, preferování pracovních poměrů na dobu určitou, využívání externích pracovníků jako „dodavatelů“ určitého výkonu nebo činnosti).

Z toho plyne nutnost smířit se s tím, že doživotní zaměstnání u jedné firmy nebude typické. Manažer při sebehodnocení musí uvažovat nejen v měřítku stávající firmy, ale stále častěji v měřítku odpovídajícího prostředí daného regionu.

4.9 Time management - jak řídit svůj čas

Čas je specifická veličina – je (v podstatě) zdarma, nedá se prodat ani koupit či pronajímat, zastavit nebo akumulovat. Neustále plyne, spotřebovává se. Je pouze otázkou, jaké je jeho využití.

Cíle

Východiskem řízení času je stanovit si náročné, ale realistické cíle manažerské činnosti. Přednostní je přitom orientace na cíl, nikoli na činnost. Time management, řízení času, je v současnosti chápáno jako nedílná součást managementu, zaměřená na promítání faktorů času do plánování a realizace úloh manažera.

V souladu s respektováním obecných zásad manažerské práce by manažer měl:

- uvážit své priority – ty by si měl určovat sám, neměl by být pod tlakem vnějších faktorů („akutní telefon“, e-mail, neohlášené návštěvy, zprávy od sekretářky apod.),
- určit irelevantní úkoly, tj. takové, které manažer s ohledem na časové dispozice řešit nemůže,
- určit, které z irelevantních úkolů budou delegovány podřízeným pracovníkům.

Významnost a naléhavost úkolů, metoda spodního šupliku

Při určování prioritních úkolů, činností apod., které má manažer zařadit do náplně své činnosti je potřebné přihlídnout k významnosti a naléhavosti úkolů.

Na první místo do svého pracovního programu manažer, lépe jeho sekretářka,

- zahrne úkoly významné a naléhavé,
- dále úkoly významné a nenaléhavé, které, jsou-li skutečně významné, se naléhavými brzy stanou.

Záležitosti nevýznamné, ale naléhavé, buď neřešit vůbec, nebo je delegovat podřízeným. Nevýznamným a nenaléhavým úkolům pravděpodobně nebude věnována pozornost.

Při určování významných úkolů si může manažer pomoci otázkami, např.:

- Co by se stalo, kdybych tuto činnost nedělal?
- Mohl by za mě tuto činnost dělat někdo jiný tak dobře jako já nebo dokonce i lépe?

Chybné postupy při určování cílů práce manažera lze spatřovat v:

- přiřazování priorit podle hesla „kdo dřív přijde, ten dřív mele“, práci manažera tak vlastně řídí jiní lidé – podřízení, sekretářka, telefonáty, došlá pošta apod., důsledkem tohoto stavu, je že manažer značnou část svého času věnuje řešení triviálních záležitostí;
- při určování priorit manažer vychází z úrovně řízení, kdy nejvyšší prioritu při stanovení svých cílů přiznává úkolům, které přicházejí „shora“; od nadřízeného ovšem nemusí vždy přicházet nejdůležitější úkoly, které by měl manažer řešit;
- za prioritní jsou považovány úkoly s nejbližšími termíny nebo úkoly s krátkým termínem řešení – ty úkoly, které jsou náročnější na čas, jsou odkládány na pozdější dobu;
- přednostně jsou řešeny ty úkoly, jejichž řešení je příjemnější nebo které již byly řešeny a s nimiž má manažer zkušenosti, naopak ty úkoly, ke kterým manažer nemá kladný citový vztah, odkládá na pozdější dobu.

Při určování priorit stačí rozdělit čas podle tří skupin úkolů:

- významné úkoly, které je třeba zařadit do programu činnosti manažera a postupně je řešit;
- středně důležité úkoly, které mohou být delegovány podřízeným, popř. mohou být pouze v základních rysech rozhodnuty a předány k vyřízení podřízeným či sekretářce nebo mohou být i předmětem zájmu manažera, ale jen až budou vyřešeny úkoly z předcházející skupiny;
- irelevantní úkoly, jejichž řešení může probíhat po vyřešení úkolů skupiny 1 a 2.

Soustředění se na činnost

Manažeři obvykle pracují dlouhou dobu (12 až 15 i více hodin denně), ale jejich čas je rozmělněn do různých úkolů, které operativně řeší, přičemž časové úseky věnované těmto činnostem obvykle nepřekročí 15 až 20 minut.

Toto časté vyrušování a přeorientovávání se na jiné úkoly vede ke ztrátám času, protože manažer se musí několik minut orientovat v novém problému a soustředit se na činnost a po několika minutách intenzivního řešení je opět vyrušen.

Stávající řešení – manažeři chodí do práce dříve nebo naopak zůstávají v práci déle, aby měli klid na vyřešení akutních problémů.

Výhodné je stanovit delší časový úsek – např. od 08.00 do 12.00, kdy nelze manažera ničím vyrušit. Odpolední dobu věnovat jednáním, poradám, konzultacím apod.

Pro oblast „soustředění se na činnost“ je vhodné připomenout několik doporučení:

- zvykněte si dokončit to, co začnete,
- nepřeskakujte z jedné činnosti na druhou,
- na řešení složitějších úkolů se dobře připravte,
- na tvůrčí úkoly si vyhraďte svůj nejlepší čas,
- pracujte s časovou rezervou,
- snažte se omezit plýtvání časem.

Určete, které z příčin na straně nedostatečného organizování práce způsobují plýtvání časem a zvažte, zda k plýtvání časem nedochází v důsledku početného personálu (který vlastně překáží), proveďte, zda k plýtvání časem nedochází vinou špatného fungování útvaru, který řídíte, např.:

- v důsledku přemíry porad,
- nepřesného předávání úkolů,
- nesprávně stanovených termínů splnění úkolů,
- špatné návaznosti činností při plnění úkolů,
- nedostatečné informování podřízených.

Odpoutejme se od minulosti

Minulost na rozdíl od budoucnosti není produktivní. Je-li činnost efektivní z pohledu budoucnosti, můžeme zjistit položením jednoduché otázky:

- Vyplatí se v této činnosti pokračovat?

Pro tuto oblast lze uvést některá doporučení:

- Těžiště svých aktivit směřujeme do budoucnosti, ne do minulosti;
- Zvolme si vlastní směr, než abychom se vezli;
- Přeměňujme příležitosti ve výsledky, než abychom řešili problémy, které obnovují včerejší rovnováhu.

Analýza času

Schopný manažer by měl vědět, jak vynakládá svůj čas. K tomu je vhodné průběžně, během dne vést přehled o vynaloženém čase. Lze tak získat směrodatný obraz – snímek pracovního dne manažera. Lze tak vyhodnotit strukturu vynaloženého času. Ze snímku obvykle vyplývá

- zda manažer pracuje soustředěně,
- nebo zda je vyrušován,
- jakými činnostmi se zabývá,
- jaký rozsah představují ztrátové časy apod.

Doporučení, která vyplynou z analýzy času manažera:

- neodkládejte nic, co je třeba vykonat;
- najděte si cesty, jak omezit vyrušování nečekanými návštěvami (úřední hodiny, sekretářka jako filtr návštěv);
- podstatně zredukujte čas strávený nepřipravenými diskusemi s kolegy, při jednáních se zaměřte na významné a naléhavé problémy, nenechte se vtáhnout do irelevantních diskusí;
- pokud přenesete některé úkoly na podřízené, dejte jim jasně najevo, že od nich očekáváte samostatné vyřešení, aniž byste je museli ujišťovat o správnosti postupu a řešení;
- naučte se říkat „NE!“, zjistíte-li, že daný úkol, problém je pro vaši činnost irelevantní, zdvořile odmítněte, odmítnutí je vhodné zdůvodnit, aby nebylo vnímáno jako nesouhlas.

Plánování pracovního programu manažera

Úkoly je vhodné zpracovávat průběžně. Nejlépe den předem. Uzavřít je každý den navečer pro následující den. Zároveň vyhodnotit uplynulý den, popř. zanést na příští den úkoly, které nebyly v splněny v uplynulém dni.

Nezbytné je týdenní, popř. měsíční vyhodnocení záznamů. Lze tak činit závěry o úpravách či změnách pracovního programu manažera.

Pravidla pro jednoduchý, ale účinný time management

- Dělat věci podle priorit.
- Umět s věcmi „švihnout“.
- Co mohou dělat jiní, ať dělají jiní.
- Svět se beze mne nezblázní.
- Být nekompromisní.
- Umět se ovládat.
- Používat efektivně ty nejlepší pomůcky.

4.10 Kontrolní otázky

1. Zkuste definovat řídicí práci.
2. Co je "zpětná vazba" v procesu řízení?
3. Která složka manažerské práce se dostává v současnosti do popředí zájmu?
4. Patří pohyb ve společnosti („společenské povinnosti“) do standardní práce manažera?
5. Co patří ke klasickým funkcím manažerské práce?
6. Zkuste popsat obecné rysy manažerské práce.
7. Které základní kompetence potřebuje manažer, aby byl připraven pro práci manažera.
8. Jak může manažer získat odborné znalosti?
9. Ve kterých odborných disciplínách by se měl manažer vyznat?
10. Jaké praktické dovednosti musí zvládnout manažer?
11. Čím je charakterizována sociální zralost manažera?
12. Specifikujte obecné zásady manažerské práce.
13. Popište základní typy řízení.
14. Jaké jsou rozhodující oblasti vztahu manažera k podřízeným?
15. Jaké jsou oblasti „řízení sebe sama“ (sebeřízení)?
16. Charakterizujte základní principy řízení času.
17. Charakterizujte základní principy řízení času pomocí cílů.
18. Jakým způsobem budete uplatňovat princip „soustředění na činnost“.
19. Co můžeme zjistit ze snímku pracovního dne manažera?
20. Specifikujte základní pravidla pro účinný time management?

5 Jak dobře motivovat pracovníky

5.1 Motivování jako součást vedení

Mnozí manažeři si stěžují, že jejich lidé jsou málo motivováni. Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch organizace?
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali v organizaci i v těžkých dobách?
- Jak získat do organizace schopné odborníky?
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li toho třeba?

Současně teorie motivace vysvětluje různé negativní stránky pracovního života – příčiny absencí, podvodů, odbývání práce. Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech odchodu od organizace, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu atd. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.

Motivy mají dvě složky:

- energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- řídicí, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme. Mnozí manažeři se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Ve 40. letech však Abraham Maslow ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat a které je nic nestojí.

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb:

- sebeaktualizace,
- uznání,
- sounáležitost,

- jistota, bezpečí,
- fyziologické potřeby.

K tomu, aby organizace dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

Fyziologické potřeby mohou v organizaci představovat ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti. Potřeby jistoty a bezpečí: dobrá perspektiva organizace, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucna. Potřeba sounáležitosti - vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k organizaci - sportovní soutěže, kulturní akce atd. Potřeba uznání a ocenění - peníze, pochvala. Potřeba sebeaktualizace - dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti.

Clayton Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb redukoval pouze na tři:

- Potřeby existenční jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.
- Potřeby vztahové zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávisť, stejně jako lásku a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.
- Potřeby růstové spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice upokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje.

Motivy různých lidí se liší. Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda určitě má značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí, např. osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům, např.: peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, výkon, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost, tvořivost (kreativita)

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.

Silný motivační aspekt má také samotné přijetí nového pracovníka a pečlivě připravený proces jeho začleňování do pracovního kolektivu a adaptace na podnikový styl práce. Pracovníkovi se dává najevo, že je považován za

rovnocenného partnera. Mimořádná role při formování počáteční pracovní motivace se přičítá pečlivě připravenému programu orientace nového pracovníka. V tomto období mu věnuje zvýšenou pozornost a pomoc nejen bezprostřední nadřízený, ale i spolupracovníci a pracovníci personálního útvaru.

Podívejme se více na motivaci a s tím související komunikaci z pohledu každodenní práce manažera.

S motivováním pracovníků se totiž ve své každodenní praxi potýká každý manažer. Nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neochotou hledat efektivnější postupy a úspory, absencemi, neetickým chováním, odmítáním třeba mimořádné či přesčasové práce, neakceptováním nutných změn, odchody z organizace. Manažer může k motivování využívat principy působení lidských potřeb, modifikovat chování pracovníků svým příkladem, postojem, používat techniky koučování, avšak co musí, pokud chce dobře motivovat, musí především komunikovat.

Oblast motivace pracovníků nestojí pouze na systému odměňování a benefitů, ale na mnoha dalších faktorech, jako jsou působení firemní kultury, na způsobu vedení, na způsobu hodnocení, uznání, pochvaly a kritiky, na formulaci a předání cílů, možnostech rozvoje, uplatnění, seberealizace a kariérním růstu a také např. na vazbách mezi jednotlivými týmy a pracovníky.

Nelze rovněž vytvářet systém benefitů nebo systém odměňování bez průběžné komunikace se zpětnou vazbou, pomocí průzkumů či analýz, komunikací firemní vize a konkrétních cílů, komunikací hodnocení, rozvoje či hledání kariérního uplatnění spolupracovníků. Motivace podřízených bývá často líčena jako hlavní úkol vedoucích pracovníků a není-li podřízený pracovník zdánlivě dostatečně dobře motivován, prezentuje se to často jako „problém vedení“.

Motivaci však rozhodně nesmíme ztotožňovat s manipulací! Aby komunikační přístup nebyl zaměňován se zmíněnou manipulací, je třeba zacházet se slovy (v oblasti motivace a ovlivňování chování) velmi opatrně. Manipulace má totiž vedle svých otevřených podob mnohdy i jemnější formy, kterých si organizace či manažeři, již se k nim uchylují, nemusejí vždy plně uvědomovat. Častým důvodem vedoucím k použití manipulativních metod je přesvědčení, že určitých cílů lze dosáhnout lépe, pokud se podaří je před ostatními skrýt či nedat plně najevo. Manipulace se zaměstnanci je etický problém, její důsledky jsou však většinou širší. Manipulace, která většinou nezůstává dlouho skryta, postupně ztrácí svou účinnost, zhoršuje mezilidské vztahy na pracovišti a vede ke ztrátě důvěryhodnosti osoby nebo organizace, která se manipulace dopouští. Manipulace se v praxi opírá o řadu nástrojů a specifických forem komunikace, jednoduchých i složitějších, vědomých

i částečně neuvědomělých. Prvým předpokladem pro její odstranění – ze strany manipulovaných i manipulujících – je umět manipulaci rozpoznat.

Ke skupině relativně jednoduchých nástrojů manipulace patří metody používané v rámci komunikace. Často jde přitom o přesvědčování či přemlouvání, snažící se na druhou stranu apelovat emocionálně. Hlavní podoby těchto apelů lze shrnout do následujících typů:

- Apel na svědomí („Už jsme toho pro vás tolik udělali“).
- Příslib odměny či reciprocity („Když toto uděláte pro nás, uděláme my toto pro vás“).
- Pohrůžka důsledky („Nevyjdete-li nám vstříc, budeme muset...“).
- Diskriminace („Naše cíle jsou daleko důležitější než vaše“).
- Využívání principu nápodoby či sklonu k sounáležitosti („Každý musí něco vykonat pro společný cíl“).
- Odvolání se na předchozí vyjádření či rozhodnutí dané osoby („Tento názor jste již v minulosti podpořil“).
- Apel na rozum („Zvažte to logicky“).

Přesto že nemusí jít o záměrnou snahu postojem a komunikací klamat, ale o dobře míněné záměry ovlivnit pracovní chování zaměstnanců, může dobrý záměr vedený nepřiliš efektivními metodami pak ústit v karikaturu toho, čeho chce organizace na jeho základě dosáhnout.

Podle D. Fullera je motivace lidí nástrojem řízení a nezahrnuje – nebo by zahrnovat neměla – triky, jak ze zaměstnanců dostat správný výkon. Na druhé straně by se však mělo samozřejmě využívat lidské přirozenosti a zálib jednotlivců a učinit vše, aby mezi nadřízeným a podřízeným panovalo porozumění a shoda, nikoliv antagonismus. To znamená, že by se s jednotlivci mělo zacházet jako s jednotlivci. Šéf má před sebou úkol a ten může splnit jen prostřednictvím svých podřízených. Angličané říkají, že jeho jednání musí mít tři S: musí být spravedlivé, stálé, skutečné, a že se má spokojit se získáním respektu a ne bažit i po lásce. Fuller zdůrazňuje, že každý pracovník musí vědět, co má a co smí dělat, co od něho jeho nadřízení očekávají. Zde je skutečně třeba využít zásad mezilidských vztahů, protože příkazy a nařízení, ať již v jakékoli formě, musí být vždy přizpůsobeny situaci, potřebě, znalostem a chápaní jednotlivce.

Je naprosto nepřijatelné, aby byly trpěny nejasnosti, neboť v takovém případě by se vyvinuly patologické podmínky pro úspěšný pracovní výkon.

Pracovníci také musí znát druh své pravomoci a její hranice. Jde o pravomoc jak ve smyslu práva a povinnosti velet, tak ve smyslu práva a povinnosti jednat

samostatně bez nutnosti vyžadovaného souhlasu nebo potvrzení shora. Třetí uvedenou podmínkou, bez které není žádný podřízený schopen plně přispívat k úspěchu díla, je znalost vztahu k ostatním. Pracovník není jen jednotlivcem, nýbrž současně i členem týmu, což v důsledku znamená, že na každé úrovni a pro každou činnost musí být stanovena osobní odpovědnost. Každý zaměstnanec podniku nemusí přesně vědět, kdo nese nejvyšší odpovědnost; důležité však je, aby vždy věděl, na koho se on sám má obrátit.

5.2 Vliv manažerské komunikace na vedení a motivaci lidí

„Vaše řeč byla tak dlouhá, že jsem zapomněl začátek, a to mi brání, abych pochopil konec.“ Spartánské rčení

Nejdůležitějšími aspekty, které prostupují veškerou práci manažera jsou komunikace, motivace a organizace. Manažer je komunikační spojkou mezi organizací (managementem organizace, popř. jejími vlastníky) a pracovníky, které řídí a vede ve svém týmu. Do týmu přenáší cíle a úkoly, z týmu zpětně k managementu výsledky a požadavky, dále zajišťuje komunikaci svého týmu v rámci celé organizace, mezi jednotlivými odděleními a týmy, komunikaci s vnějšími partnery, ale hlavně zajišťuje komunikaci uvnitř týmu. Komunikace je jeho hlavním řídicím nástrojem. Vychází z jeho postojů a názorů, které odrážejí postoje a názory organizace. Manažer, který kvartální cíle obhajuje argumentem, že to tak chce vedení organizace, si u svého týmu nevybuduje důvěru a respekt. Manažer, kromě komunikace směrem shora dolů (organizace – pracovní tým – pracovník), což často obsahuje informace o podnikových plánech a cílech, zajišťuje také komunikaci mimo tým a komunikaci směrem nahoru. Ta často obsahuje připomínky a reakce zaměstnanců na zamýšlené plány managementů, možné dopady nebo názory. Je důležité, aby manažeři tuto komunikaci podporovali a vedli své podřízené k poskytování zpětné vazby managementu. Jedině tak se budou pracovníci rozvíjet, jedině tak, se budou aktivně a efektivně podílet na firemním výkonu.

Když manažer po podřízených něco chce, tak jim to musí umět říct tak, aby to pochopili. Slova k podřízeným musí vyvolávat aktivitu. Strohé rozkazování je pro zaměstnance ponižující, protože každý má určité nároky na pocit důstojnosti a sounáležitosti v týmu. I dobře míněné příkazy se mohou obrátit proti manažerovi. A přitom nejde o nic jiného než o to, najít v sobě trochu více sebekontroly a trpělivosti k tomu, abychom i příkazy říkali jemnější formou, aby je podřízení chápali spíše jako nějaký stimul, impuls. Pak mají větší pocit svobody a autonomie, mohou si také více vážit sami sebe i nadřízeného.

Na základě komunikace je manažer schopen realizovat a koordinovat takové manažerské aktivity, jako je řízení výkonu, vedení lidí, zadávání práce (úkoluje, deleguje), kontrolování a vyhodnocování výsledků.

Má-li manažer naplňovat firemní cíl prostřednictvím plnění svých manažerských cílů a prostřednictvím všech manažerských činností, které jsou postaveny z velké části na správné komunikaci, musí nejprve sám správně objasňovat strategii a prezentovat záměry organizace. Jeho cílem je motivovat k výkonům své spolupracovníky a to především tak, že musí být sám o správnosti, dosažitelnosti a přínosech těchto záměrů přesvědčen a být jimi sám vnitřně motivován. Jinak nebude jeho postoj ke spolupracovníkům a komunikace přesvědčivá.

Vzájemná komunikace, jednání a chování má obrovský vliv na pracovní výkonnost. Často je důkazem v praxi výměna manažera, kdy je velmi rychle viditelný rozdíl mezi předchozím a novým výkonem pracovního týmu, přičemž ze zpětné vazby samotných pracovníků vyplývá, že se zlepšila otevřenost a způsob komunikace mezi týmem a novým manažerem. Pracovník musí důsledkem otevřené komunikace s manažerem vždy vědět jaký je smysl jeho práce a co pro organizaci a konkrétně pro něj znamená.

V manažerské praxi se využívá mnoha komunikačních tréninků pro podporu výkonnosti manažera, ale často se zaměřuje jen na zlepšení rétorických dovedností, na verbální a neverbální projevy své prezentace. Často se v komunikačních trénincích zapomíná na důležitost takových stránek komunikace, jako je naslouchání a pochopení druhých založené na vzájemném respektu, chybí pochopení principu a trénink empatie.

Je totiž mnohem složitější přijmout zásady otevřené komunikace, založené na empatii a zpětné vazbě, pokud manažer tento postoj už dopředu odmítá (a v praxi to tak bohužel často je), nebo je i připustí, ale v praxi není ochoten jej dodržovat a pak uplatňuje pouze – pro něj – postoj jednodušší a rychlejší.

Každý manažer by měl mít a měl by uplatňovat vlastní komunikační plán, který vychází z komunikačního plánu organizace. Komunikace, která nevychází z jasných cílů, ale vzniká pouze pod tlakem situace, je často nepromyšlená a nemůže být dostatečně účinná.

V praxi se setkáváme i s takovým manažerským komunikačně-motivačním nástrojem, jako je setkávání „přes úroveň“. Nabývá významu zvláště v těžkých časech (hosp. krize, organizační změny, atd.). Zaměstnanci totiž nahlíží na firemní problémy ze svého úhlu pohledu, a pokud nejsou detailně a pravdivě informováni o situaci, vznikají fámy a různé „zaručené“ katastrofické zprávy, které mají za následek nedůvěru a demotivaci pracovníků. Manažer se proto musí snažit

navázat přímou komunikaci se zaměstnanci, pozorně jim naslouchat, aby pochopil jejich pohled a mohl na něj reagovat. Setkávání „přes úroveň“ představuje tedy přímou komunikaci vyšších nadřízených s pracovníky (tedy přes jednu či více úrovní řízení). Smyslem takových setkání je, že se zaměstnanci mohou otevřeně ptát na cokoliv, co je zajímá. Zásadou je, že neexistují žádná „tabu“ a nikdo z pracovníků nesmí být kritizován za svůj názor.

Vzhledem k tomu, že je tímto vlastně narušován princip přímé nadřízenosti a podřízenosti, odehrávají se tato setkání buď pravidelně (ale v delších časových intervalech, jako čtvrtletní či pololetní setkání ředitele se zaměstnanci) nebo za výjimečných (krizových) situací. Tato komunikační technika umožňuje šíření nezkreslených informací, osvětlování aktuálních cílů, včasné předávání důležitých informací a získání důvěry zaměstnanců. Tento způsob komunikace má vliv, protože pracuje s názory, postoji a emocemi pracovníků, což má výrazný dopad na motivaci, stabilizaci a výkon zaměstnanců.

Jestliže manažer dosahuje svých výsledků prostřednictvím jiných pracovníků, resp. svých podřízených, musí podřízení vědět, co se dá a má dělat, aby byly pracovní výsledky dobré a cíle naplněné.

A právě nadřízený, tedy manažer, je ten člověk, který to musí podřízenému přímo říct, nebo ho k tomu přivést. Podle D. Fullera se jediné blázen anebo sabotér snaží dělat něco úmyslně špatně; normální člověk něco pokazí jediné tehdy, když neví, jak to měl udělat správně. Aby mohl nedostatkům předejít, musí především znát jejich příčiny. Podle Dona Fullera je jich šest:

1. nedbalost,
2. nezájem,
3. neznalost,
4. neschopnost,
5. zmatek,
6. časová tíseň.

Dokazatelná nedbalost nebo nezájem nesmějí být tolerovány. Neznalost (ve smyslu nevědět) a neschopnost (ve smyslu nebýt s to) se někdy dá a někdy nedá napravit. Ani jedné příčiny se však manažer nedobere bez cílené komunikace. A abychom se vyhnuli další příčině – zmatku – není třeba nic jiného než pochopení. A pochopení není nic jiného než vysvětlení. Informovaný pracovník nemůže propadnout zmatku.

Kvalita komunikace, resp. manažerova komunikační dovednost se projevuje ve všech jeho základních činnostech. Do jaké míry a s jakým výsledkem by manažer

zvládl organizovat, vést lidi a kontrolovat je i procesy a rozhodovat se bez komunikace?

Mohu plánovat bez komunikace?

Samostatně mohu, ale pokud mám plány sdílet s jinými kolegy, kteří se k nim mají vyjadřovat, podávat návrhy, pomáhat a zkrátka na plánování spolupracovat, či je implementovat do procesů a mezi pracovníky, bez komunikace se neobejdu. Protože k realizaci plánovaných činností dochází zpravidla prostřednictvím jiných lidí, pracovníků, kterým musí manažeři úkoly zadat včetně pravomocí a odpovědnosti tak, aby byli motivováni dosahovat vytyčených cílů. A v průběhu celého procesu plánování by měl být samozřejmě záměr komunikován ke všem zúčastněným.

Právě efektivní komunikace umožňuje manažerům a dalším pracovníkům, aby stejně chápali směr, který by měli sledovat. Když lidé porozumí, jak některé aktivity souvisí s cíli a strategií organizace, umožní to přispět k jejich splnění. Správná výměna informací může i redukovat odpor ke změnám, protože lepší komunikací všech souvislostí se dosáhne i většího povědomí o účelu plánované změny.

Mohu rozhodovat bez komunikace?

Každé rozhodování stojí na dostatku informací, dále na zkušenostech a znalostech.

Rozhodovací proces je založen na základních postupech:

- identifikace problému, shromáždění informací o problému,
- shromáždění informací o možnostech řešení, o jednotlivých variantách a možných důsledcích,
- výběr optimální varianty,
- implementace vybraného řešení, rozhodnutí.

Komunikace vstupuje do všech fází rozhodování (které je založeno na práci s informacemi) jako základní spojovací článek. Komunikační prostředky a jejich funkčnost má přímý vliv na získávání informací ze zdrojů, ověřování jejich pravdivosti, aktuálnost, relevanci, jejich interpretaci a přenos. Musí být zajištěna i nutná zpětná vazba, která ověřuje přenos mezi jednotlivými komunikačními články. Špatně nastavené komunikační procesy mohou velmi rychle zapříčinit dezinformaci a tím i špatné rozhodování. Rizikem jsou komunikační bariéry, které mají za následek nefunkční sdílení informací a znalostí. Ve výsledku je fungující firemní komunikace základem strategického, taktického i operativního rozhodování.

Mohu organizovat a vést bez komunikace?

Jestliže obsahem procesu organizování je organizace ve smyslu činnosti s cílem uspořádání do struktury organizace dělbou práce, kdy se vymezují pravomoci a odpovědnosti, kdy je jejich součástí delegování, práva a povinnosti, vymezení pracovní náplně jednotlivých oddělení, je zřejmé, že se nedá organizovat bez komunikace. S uvedenými organizačními činnostmi jsou komunikační procesy spjaty velmi úzce, protože organizace při svém organizačním uspořádání musí řešit především komunikační provázanost, zdroje, toky informací a komunikační kanály.

Nefungující vnitřní komunikace se v této oblasti nejvíce projevuje při reorganizacích, při procesech řízení změn.

Navíc organizace práce jednotlivých pracovníků, řízení konkrétní oblasti činnosti za účelem efektivního výsledku pracovního výkonu zaměstnance již spadá do samotného vedení lidí, stejně jako motivace. Organizace konkrétní práce je součástí přímého pracovního procesu a ten je založen především na efektivní komunikaci.

Mohu motivovat bez komunikace?

Jak důležitá je komunikace v oblasti stimulačního procesu a motivace bylo již patrné z předchozího textu. Jestliže se shodneme na tom, že smysl motivace se naplňuje, když pracovník nalézá ve společnosti dostatečné podmínky pro svou seberealizaci a spokojenost, že jednou ze základních hodnot pro pracovníky je příležitost k osobnímu rozvoji a že práce se stává součástí smyslu života, je zcela jasné, že motivace na komunikaci stojí.

Jak jinak bychom chtěli např. pro nastavení správné motivace (stimulačních podmínek) získat informace ohledně požadavků pracovníků a jejich preferencí. Bez komunikace nemohu zpětnou vazbou ověřovat účinnost stimulačních podmínek, konkrétní výsledky motivace, podporovat úsilí založené na oboustranné komunikaci při řízení pracovního výkonu, ani řešit problémy ve vnitřních vztazích, natož pak budovat firemní kulturu a důvěru zaměstnanců ve společnost.

Jak je kontrola závislá na komunikaci?

Kontrolní proces je nutnou součástí úspěšného řízení, protože monitoruje a včas odhaluje nedostatky ve fungování organizace, a můžeme tak na jeho základě okamžitě reagovat, řešit a odstraňovat vzniklé problémy. Kontrola je založena na porovnávání požadovaného stavu se skutečným, aktuálním stavem, a s cílem dosáhnout plánovaného, žádoucího.

Kontrolní proces má tyto základní fáze:

- shromažďování podkladů pro kontrolu,
- ověření správnosti podkladů,
- porovnání žádaného a skutečného stavu vyhodnocovaných jevů a skutečností,
- návrhy a opatření
- zpětnovazební smyčka, kontrola implementace opatření.

Správně nastavená a fungující komunikace zajišťuje zpětnou vazbu a tím vlastně jakýsi „samokontrolní proces“, který je nastaven jako automatický kontrolní mechanismus. Navíc z praxe vyplývá čím dál větší nutnost přesunutí kontrolní činnosti do prevence s cílem předcházet nedostatkům a chybám tak, aby procesy byly správně nastavené, přičemž jejich kvalita je přímo spojena s kvalitní interní komunikací.

5.3 Nástroje vedení a motivace lidí

Delegování

Nezbytným krokem k efektivnímu dosahování výkonu je pro manažera delegování, tj. přenášení zodpovědnosti na podřízené.

Mnoho (zejména českých) manažerů je s konceptem delegování poměrně dobře seznámeno – aspoň teoreticky. Prakticky však váhají a dělají při pokusu o delegování chyby: buď si tvrdošijně ponechávají oblasti pracovní činnosti, které by měli a mohli delegovat – a jsou pak přetíženi a jejich podřízení frustrováni, protože vidí své šéfy pravidelně rozhodovat o věcech, kterým tito podřízení už rozumějí lépe; nebo delegují předčasně na nepřípravené pracovníky, což může vést jak ke zhoršení výkonu, tak k nárůstu problémů ve vztazích na pracovišti.

V čem jsou výhody a proč delegovat? Protože:

- více času na důležité věci,
- více práce za kratší čas,
- nové nápady a přístupy,
- rozvoj kompetencí pracovníků,
- motivování pracovníků,
- snazší hodnocení pracovníků,
- jednodušší kontrola,
- vyhnutí se stagnaci.

Dobře delegovatelný úkol musí být dobře definován. Pokud je úkol definován vágně, může to mít za následek odpor pracovníka. Detailní vysvětlení zase může zabrat tolik času, že manažer raději rozhodne úkol udělat sám. Práce na vyšší manažerské pozici však vyžaduje stále více delegování a méně vlastního vykonávání činností.

Jak správně delegovat:

- vysvětlíte co nejjasněji, co od pracovníka očekáváte. Projděte s pracovníkem úkol vícekrát, abyste se ujistili, že vše bylo správně pochopeno,
- vysvětlíte, proč musí být úkol splněn,
- prodiskutujte s pracovníkem očekávanou úroveň (kvalitu) výsledku,
- ujistěte se, že pracovník souhlasí s reálností dílčích termínů,
- poskytněte pracovníkovi všechny potřebné informace včetně informací o lidech, se kterými bude muset spolupracovat.
- poskytněte pracovníkovi takový stupeň pravomoci, který je pro splnění úkolu nezbytný a ujistěte se, že pracovník správně porozuměl, kde jsou hranice jeho odpovědnosti.

D. Fuller ve své knize uvádí, že mnoho vedoucích neví, jak a kdy delegovat. Příkladem je manažer, který si každé ráno svolá lidi a řekne jim, co mají dělat. To není delegování, to je přidělování práce. Při skutečném delegování nadřízený určí svému podřízenému buď cíl, nebo konečný výsledek a potom přestane zasahovat. Nechá na pracovníkovi, aby se rozhodl, kdy si přijde pro radu, pomoc nebo instrukci.

Autor dále vysvětluje, že při přidělení úkolu pracovníkovi můžeme být jako manažeři nespokojeni s tím, co jak pracovník dělá. Že nás bude stát čas, abychom mu vysvětlili, co od něj chceme a budeme pochybovat, jestli nám vůbec rozumí. Než se zapracuje, bude mu „naše“ práce trvat o mnoho déle a udělá ji hůře, než my a budeme v situaci, kdy bychom mu práci nejraději vzali z rukou a udělali si ji sami.

Don Fuller důrazně upozorňuje: „pozor, nedělejte to!“ Je potřeba soustředit se na výběr a výcvik podřízených, vybírat si pilné a schopné lidi a nechat je myslet. Soudit podle výsledků, i když třeba nebudou postupovat přesně tak, jak bychom to dělali my. Tak jak si pracovníci získávají manažerovu důvěru, mají přidělováno stále více práce a v zásadě by měla být delegována každá opakující se práce.

K tomu, aby úkoly ovlivnily aktivitu jednotlivce, jsou nutné dvě podmínky na straně pracovníka:

- jedinec musí cíl přijmout za svůj (úkol není přijat, pokud je nedosažitelný nebo jedinec v něm nevidí přínos pro svou osobu),

- je-li cíl přijat, jedinec se musí úkolu oddat (jinak jej vzdá při první možné překážce či problému)

Zpětnou vazbou je informace ze strany podřízeného, že úkol pochopil. Zpětná vazba je nutná zejména u složitých a nejednoznačných úkolů. Zpětná vazba může nabývat několika úrovní:

- zpětná vazba na úrovni vnímání, např. odpovědí „rozumím“, „ano“ si vedoucí ověřuje, že pracovník zprávu skutečně slyšel.
- zpětná vazba na úrovni kódu může mít charakter kompletního zopakování pokynu. Pracovník je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně. Vedoucí ho pověří přípravou výsledků jednotky za minulé čtvrtletí. Pracovník bude tři dny pracovat na podrobném dvacetistránkovém rozboru, který doprovodí množstvím grafů a tabulek. Tři dny ve skutečnosti ztratil, protože vedoucí od něho chtěl pouze napsat tužkou na papír deset nejdůležitějších ukazatelů.
- zpětná vazba na úrovni významu ukazuje, že příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení. Lze jej ověřit vhodně volenými otázkami nebo kontrolou praktického provedení příkazu – mistr zjistí, že dělník udělal práci skutečně přesně podle jeho pokynu. Při pouhém potvrzení vnímání nemáme jistotu, zda dotyčný slyšel opravdu všechno a zda slyšel to, co jsme říkali. Různá přeslechnutí, nebo nezachycení slov mohou výrazně informaci změnit. Při potvrzení kódování jsou sice slova správně zachycena, může jim však být připisován různý význam. Výrazy pro kvantitu jako „několik“, „málo“ nebo pro kvalitu „dobrý“, „odpovídající“ mohou mít pro různé lidi různý význam. Nejcennějším typem zpětné vazby je proto zpětná vazba na úrovni významu.

Hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků je nezbytným kontrolním a motivačním nástrojem. Aby se však stalo efektivní součástí řízení, musí je manažer umět dobře připravit, dodržovat správný postup a řídit jeho průběh. Hodnocení má význam jak pro organizaci, tak i pro manažera a samozřejmě i pro hodnoceného pracovníka.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje manažerovi:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,

- vyjádřit své názory na pracovníky, dávat jim zpětnou vazbu a usměrňovat tak jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity,
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Jde o nástroj pro formulování cílů, představ, očekávání, námětů a připomínek, ke sdělení zpětné vazby a v ideálním případě má mít vedle informativního a hodnotícího charakteru i charakter motivační. Základem úspěchu hodnotícího rozhovoru je ze strany manažera kvalitní, dobře připravená a vedená, empatická komunikace.

Poskytování zpětné vazby, je způsob, kterým manažer pracovníkovi dává najevo, jaké jsou výsledky jeho práce. Jde o důležitou podmínku pro dlouhodobé dosahování požadovaných výsledků. Pracovník, který od počátku plní zadaný úkol dobře, nebo dokonce lépe, než se od něj očekávalo, začne po čase bez pozitivní zpětné vazby (např. pochvaly) úkol odbývat a jeho výkon bude klesat. Pracovník, který hned od počátku nedosahuje požadovaných výsledků, má bez negativní zpětné vazby tendenci domnívat se, že to vlastně stačí, a jeho výkon bude časem ještě nižší. Naopak včasná zpětná vazba mu může pomoci výkon dostat na požadovanou úroveň. Poskytování pozitivní i negativní zpětné vazby by se mělo odehrávat podle určitých pravidel.

Hodnocení pracovního výkonu je pro vedoucího velmi důležitou činností, kterou dává zpětnou vazbu pracovníkovi, motivuje ho, usměrňuje jeho další činnost a osobní rozvoj, stanovuje jeho mzdu. Vedoucí hodnotí pracovníky v každodenním styku, po dosažení určitých pracovních výsledků, systematicky při pravidelných setkáních, při stanovování finanční odměny nebo při příležitosti hodnocení cílů. Systematické hodnocení pracovníků by mělo sledovat následující etapy:

- uložení úkolů,
- sledování plnění úkolů,
- výzva k hodnocení a příprava hodnocení,
- hodnotící rozhovor a stanovení úkolů na další období.

Hodnotící rozhovor by se měl držet určitých zásad (zahájení pozitivními informacemi a následný přechod k negativním stránkám výkonu, nepřipouštění hovoru o výkonnosti jiných pracovníků, hodnocení výsledků práce nikoliv osoby hodnoceného, nevtahování sociálních otázek atd.).

Pochvala a kritika

V rámci hodnocení používá manažer formu pochvaly nebo kritiky. Každý mimořádný výkon by se měl vždy uznat a vyzdvihnout. Nemělo by se čekat na vhodnou příležitost pro vyslovení uznání, nýbrž vytvořit k tomu vhodnou příležitost, ale v žádném případě nechvalme, když k tomu není důvod! Má-li mít pochvala cenu, musí být zasloužená. Ve výsledku musí pracovník vědět, kdy a co udělal mimořádně dobře.

Pochvala či ocenění jsou formy běžné zpětné vazby. O co méně se s ní, na rozdíl od kritiky, na pracovištích setkáváme, o to s větším zadostiučiněním ji přijímáme.

Positivní zpětná vazba by ve vhodné formě (pochvala, poděkování, odměna atd.) měla být pracovníkovi poskytnuta vždy, když plní očekávání, nebo je dokonce překračuje. Manažer by neměl tuto skutečnost přehlížet a dobrý výkon považovat za samozřejmý. Někdy stačí pracovníkovi občas dát na vědomí, že víme, jaké jsou jeho výsledky. Měla by být poskytnuta co nejdříve, aby byl dobrý výkon zachován, případně i zlepšován. Delší odstup může při dobrých výkonech působit demotivačně. Autor je zastáncem podávání pozitivní zpětné vazby před ostatními členy pracovního týmu. Úspěch před svědky chutná dvojnásob a navíc se tím může zvýšit motivace ostatních.

Podání kritiky se zdá být na první pohled jako jednoduchý úkon. Je třeba si však uvědomovat, že:

- kritika je (do jisté míry) manipulace, kritizovaný se proto cítí nepříjemně a frustrovaně,
- kritizovaný často reaguje pasivně (omlouvá se, cítí se dotčený, zničený...) nebo agresivně (zahájí protiútok, brání se, osočuje jiné...),
- kritika sama o sobě nezlepší motivaci, výkon či chuť do práce, na druhou stranu se bez kritiky při vedení lidí ale těžko obejdeme.

Několik zásad podání kritiky:

- nikdy nekritizujeme v reakci na okamžitou situaci,
- zvažujeme cíl kritiky – jestli chceme povzbudit, motivovat nebo upozornit, že o „chybách“ máme přehled,
- dobře vybírejme místo, čas a situaci podání kritiky,
- nikdy nekritizujeme druhého na veřejnosti,
- věnujme se i neverbálnímu sdělení,
- zformulujme si jasnou základní myšlenku,
- nikdy nekritizujeme člověka, ale jeho určité jednání,

- vyslovujeme svoje pocity, použijeme empatii,
- konstruktivní přijetí kritiky můžeme ovlivnit současným vyzdvihnutím kladných stránek,
- pokud kritizovaný kritiku přijal, začneme společně hledat řešení problému,
- stanovme konkrétní úkoly.

Negativní zpětná vazba by měla následovat co nejdříve po výkonu, který očekávání neodpovídá, aby mohla být včas a beze svědků provedena korekce. Musí vždy vycházet z konkrétních doložitelných údajů a pokud možno, by měla skončit situací „vítěz – vítěz“. Manažer i pracovník by se měli rozejít s tím, že oba něco získali. Manažer snahu o lepší výkon podřízeného a pracovník možnost (a v ideálním případě i návod), jak dosáhnout požadovaného výsledku. Při negativní zpětné vazbě se stává konfrontace nutnou až v okamžiku, kdy se dosavadní způsoby dávání zpětné vazby mívají účinkem a v jednání pracovníka přetrvávají nežádoucí jevy. Měla by skončit konkretizovanou dohodou a stanovením způsobu kontroly jejího plnění.

Prospěšná kritika je:

- konkrétní a popisná
- hledající nápravu
- vycházející ze současnosti
- zaměřená do budoucnosti
- jasná a přísně věcná
- dobře načasovaná
- vnímavá vůči tomu, zda byla správně pochopena

Neužitečná kritika je:

- obecná
- hodnotící
- hledající vinu
- založená na minulosti
- neurčitá
- tvrdě osobní
- podaná v nevhodnou dobu

V oblasti hodnocení se setkáváme se zpětnou vazbou v různých podobách. Jestli má zpětná vazba sloužit v případě hodnocení efektivnímu rozvoji a dosahování lepších výkonů pracovníka, musí být podávána konstruktivně a bez zraňování osobnosti spolupracovníka.

Principy, postupy a dopady kritiky a pochvaly, které jsou nedílnou součástí hodnocení a zpětné vazby při řízení výkonu, ukazují na obrovskou důležitost správně volené komunikace vůči podřízeným či spolupracovníkům. Zvláště při kritice druhých vstupujeme „na tenký led“, kdy můžeme špatným komunikačním přístupem nejenom negativně ovlivnit snahu, motivaci a třeba i loajalitu pracovníka a tím i samotný pracovní výkon.

Metoda 360°

V praxi je využíván i způsob hodnocení, kdy podřízený hodnotí i svého manažera. Jde o „metodu 360°“, tedy systém 360° zpětné vazby. Tato metoda však zahrnuje nejen hodnocení nadřízeného manažera ale i jeho kolegů, podřízených, dodavatelů a zákazníků. Hodnocení kolegy a podřízených však zůstává anonymní. Pomáhá manažerům získat zpětnou vazbu, pohled na dopad vlastní činnosti a rozhodování.

Metoda má několik výhod:

- umožňuje týmům poměrně rychle dosáhnout vyšší efektivity,
- zaměstnanci vnímají, že managementu na jejich názorech záleží a jsou proto otevřenější spolupráci,
- manažer si na základě získaných informací uvědomí potřebu a směr svého rozvoje.

Nejpodstatnější je, že tento systém, umožňuje mimo jiné motivovat zaměstnance, a to na všech úrovních nasloucháním jejich názorům. Je pochopitelné, že k řešení problémů přistupují manažeři často z úplně jiného úhlu než pracovník. Je třeba si ale uvědomit, že pracovník na řešení problému může pohlížet jako na velmi důležité a vnímá velmi negativně, když nadřízený nevěnuje čas komunikaci tak, aby našli vzájemné porozumění. Manažeři ne vždy projevují dostatečnou empatii – snahu podívat se na problém ze strany pracovníka. Výsledkem jsou nedorozumění, nepochopení, demotivace a špatné pracovní výsledky.

Koučing

Podívejme se na stále významnější manažerský nástroj, kterým je koučing. Manažeři si začínají uvědomovat, že koučování jim umožňuje podívat se na problémy jinak, než byli dosud zvyklí, že při něm mohou objevovat nové příležitosti a nová řešení problémů. Není zdaleka jen nástrojem, který mohou využívat pro plánování, delegování nebo řešení problémů.

Koučování přináší výsledky na základě vztahu mezi koučem a koučovaným, v němž kouč je oporou koučovanému a používá jak specifické prostředky, tak především styl komunikace. Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Prvořadý je cíl, kterým je lepší výkon.

Koučování je soustavný proces, během kterého se manažer pokouší skrze řízené diskuse a aktivity pomoci pracovníkovi se rozvíjet, řešit problémy a dosahovat lepších výsledků.

Koučování se využívá např. při:

- motivaci zaměstnanců,
- delegování,
- řešení problémů – pracovních, vztahových,
- vytváření týmů,
- ocenění a hodnocení,
- plánování a kontrole,
- osobním růstu zaměstnanců,
- činnosti týmů.

Může být spontánní nebo plánované, může vyžadovat minutu stejně jako hodinu. Při koučování klade kouč účinné otázky.

John Whitmore uvádí: „Pokud lidem říkáme, co mají dělat, nebo jim pokládáme uzavřené otázky, nemusí příliš uvažovat. Otevřené otázky je nutí přemýšlet.“ Podstatou koučování je zlepšit vnímání reality a posílit zodpovědnost. Požadovat po lidech, aby dělali to, co chceme, nestačí. Musíme se jich ptát – tak, aby to mělo požadovaný efekt. Koučování tak stimuluje aktivní, cílevědomé myšlení, pozornost, pozorování a zkoumání.

Koučování je přirozeným prostředkem, který manažerům může pomoci podpořit růst samostatnosti a odpovědnosti pracovníků a přirozeně vede k „bezpečnému“ delegování – anebo k rozhodnutí, že v daném případě by bylo delegování předčasné nebo opravdu nevhodné. Kromě toho je koučování přirozeným způsobem vedení řady pracovníků – například skupin specialistů (jako jsou pracovníci IT, právníci apod.), kteří jsou dostatečně zkušení v určité oblasti a nepotřebují instruovat, jak mají dělat svou práci, ale jejich činnost je třeba určitým způsobem stále koordinovat. I při vedení týmů se koučování hodí jako hlavní řídicí styl. Koučování má svůj význam i u vrcholových manažerů, kteří chtějí pracovat na svém rozvoji a ve svých funkcích mohou trpět určitou „osamělostí“ a nedostatkem inspirujících podnětů a kvalitní, nezkreslené zpětné vazby.

Konečně – koučování mohou ve své práci výborně použít personalisté, kteří chtějí pomoci osobnímu i profesnímu růstu manažerů své organizace a kteří chtějí přispět ke změně obvyklých způsobů řízení, jež jim připadají jako nedostatečné, chybné nebo nemotivující.

5.4 Kontrolní otázky

1. Patří finanční motivace mezi nejčastější motivy lidí při výběru zaměstnání?
2. Je důležitá znalost motivace lidí pro práci manažera a proč?
3. Popište Maslowovu pyramidu potřeb.
4. Jaké jsou emocionální apely manipulace.
5. V čem jsou výhody delegování?
6. Jaké etapy hodnocení pracovníků?
7. Charakterizujte „metodu 360°“ a její hlavní přínos.
8. Co je to koučování a k čemu je využitelné?
9. Patří hodnocení pracovní pozice k motivaci lidí?
10. Vyjmenujte nástroje vedení a motivování lidí.
11. Jak dobře využít soutěživost při motivování kolektivu?
12. Dáváte přednost externí motivaci před vnitřní motivací osob?

6 Shrnutí, závěr

Pokud jste se dobrali až k této kapitole, tak vám chci poděkovat. Z vlastní praxe dobře vím, že se na nás valí obrovské množství informací, ve kterých už jenom se lehce orientovat není vůbec jednoduché. Vážím si tedy toho, že jste text přečetli.

Možná jste v textu očekávali návody nebo příručky. To však nebylo mým úmyslem. Snažil jsem se dát dohromady přiměřené množství teorie, abyste získali dostatek podkladů, ale hlavní smysl vidím v tom, že jsem se snažil vás vyprovokovat k zamyšlení. Jsem přesvědčen o tom (nakonec – podívejte se do kapitoly o motivaci), že jste dostatečně motivováni k tomu, abyste se neustále zlepšovali a abyste na vašich místech obstáli se ctí.

Přeji vám, abyste byli dobrými manažery ve školství a abyste dobře zvládali vše, co se na nás valí.

Hodně štěstí, zdraví, pohody a úspěchů.

7 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 121 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-3001-1.

FULLER, Don. *Vést nebo být veden*. [2. vyd.]. Praha: Alfa, 2004, 200 s. ISBN 80-868-5103-6.

GRUBER, David. *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 231 s. ISBN 978-80-7261-211-6.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 169 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.

Pět nejdůležitějších dovedností při jednání s lidmi: jak se prosadit, naučit naslouchat druhým a řešit konflikty. Vyd. 1. Překlad Svatoslav Gosman. Praha: BETA, 2010, 229 s. ISBN 978-807-3064-181.

SECRETAN, Lance H. *Probud' sebe, nadchni druhé, změň svět!: nový model rozvoje vůdčích osobností a inspirujícího vedení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 207 s. ISBN 978-80-7261-228-4.

SOMR, Miroslav, ŠVEJDA, Gabriel a KOSTKA, Vladimír. *Androdidaktika*. 1. vydání. České Budějovice: Akademie J. A. Komenského České Budějovice, 2008. ISBN 978-80-87230-00-8.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-858-3990-3.

UHLIG, Beatris. *staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Překlad Jitka Nešporová. Praha: Grada, 2008, 153 s. Praxe. ISBN 978-80-247-2661-8.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobností a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.